



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA

GIRLEI BOTH DE MATOS

GESTÃO NO FUTEBOL:

**Marketing e sua estruturação, procedimentos organizacionais utilizados em
quatro dos principais clubes de futebol do RS.**

Porto Alegre
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA

GIRLEI BOTH DE MATOS

GESTÃO NO FUTEBOL:

**Marketing e sua estruturação, procedimentos organizacionais utilizados em
quatro dos principais clubes de futebol do RS.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Educação Física
da Universidade Federal do Rio Grande
do Sul – UFRGS, como requisito para a
obtenção do título de Bacharelado em
Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. José Cícero Moraes

Porto Alegre
2014

GIRLEI BOTH DE MATOS

GESTÃO NO FUTEBOL:

**Marketing e sua estruturação, procedimentos organizacionais utilizados em
quatro dos principais clubes de futebol do RS.**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Adelar Abaide Balbinotti – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. José Cícero Moraes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Dedico meus agradecimentos aos clubes de futebol do Rio Grande do Sul, Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, Sport Club Internacional, Esporte Clube Juventude e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul, pelo auxílio e colaboração de seus profissionais e representantes do Departamento de Marketing que contribuíram para a composição do conteúdo deste trabalho concedendo fundamentais entrevistas.

Agradeço aos meus familiares por instigarem meu desejo de seguir minhas pretensões acadêmicas e profissionais, apesar disso direciono especialmente meu agradecimento a minha mãe que em todos os momentos se mostrou presente em meu lado transmitindo-me confiança e segurança, atitudes que foram essenciais para prosseguir neste projeto e caminhar na direção as minhas aspirações.

Também sou grato aos amigos que questionaram e incentivaram meus projetos fazendo assim ampliar meu desejo em atingir meus objetivos. As conversas e debates foram essenciais para a resolução de dúvidas que surgiram.

Por fim, agradeço aos professores pelo auxílio com questionamentos referentes à originalidade e importância da pesquisa, assim como, pelo apoio nos momentos necessários.

Muito Obrigado!

“Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas.”

[...]

“Há momentos em que a maior sabedoria é parecer não saber nada.”

Sun Tzu

RESUMO

É significativo o crescimento de ações de marketing por parte dos clubes de futebol, nacionais e internacionais. Portanto esta pesquisa tem como foco principal o Marketing no Futebol e sua Estruturação identificando os Procedimentos Organizacionais Utilizados por Clubes de Futebol do Rio Grande do Sul – RS discutindo a Gestão Esportiva no âmbito do Futebol. Que o atual crescimento do marketing no segmento esportivo mais especificamente no futebol é um fato concreto e notório, isso não há dúvidas, mas os clubes estão devidamente estruturados e qualificados para criar projetos de marketing? Este questionamento será analisado através desta pesquisa. A metodologia que foi empregada no desenvolvimento desta pesquisa tem como fundamento um estudo descritivo de caráter qualitativo. Para a obtenção dos dados ou informações utilizadas como parâmetros para pesquisa realizou-se averiguações bibliográficas e entrevistas, onde o instrumento identifica-se em um Guia para Entrevista, previamente estruturado e a amostra refere-se aos representantes do Departamento de Marketing dos principais clubes de futebol do RS: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Grêmio F.B.P.A.); Sport Club Internacional (S.C. Internacional); Esporte Clube Juventude (E.C. Juventude); e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (S.E.R. Caxias). Os resultados sugerem que as atribuições dos gestores esportivos, e no caso do marketing isso não se distingue, são evidenciados pelos seguintes itens: Planejamento, Administração, Organização, Execução e Controle. Conclui-se que o Departamento de Marketing e a Profissionalização da Gestão são extremamente relevantes para os clubes de futebol e podem contribuir consideravelmente para estabilização financeira, assim como, para a afirmação da marca e fidelização de torcedores.

Palavras chaves: Departamento de Marketing, Clube de Futebol, Gestão Esportiva.

ABSTRACT

It is significant the growth of football (soccer) clubs marketing nationally and internationally. Therefore, this research has the main focus on football marketing in its structuring and identifying the organizational procedures used by Football Clubs of Rio Grande do Sul-RS and discussing the Sports Management in the Football. The current growth of sports segment in marketing specifically in football is a concrete and notorious fact but are the clubs properly qualified and structured to create marketing projects? This question will be analyzed throughout this research. The methodology used for this research has foundation in one descriptive qualitative study. The data or information used as parameters for this research was based on literature review and interviews, where the instrument was one guide to interview previously structured and the sample refers to representatives of Marketing Department the major football clubs in the RS: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Grêmio F.B.P.A.); Sport Club Internacional (S.C. Internacional); Esporte Clube Juventude (E.C. Juventude); e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (S.E.R. Caxias). The results suggest that the attributions of sports managers and in the case of marketing does not distinguishes whether are evidenced by the following items: Planning, Administration, organization, Execution and Control. It is concluded that the Department of Marketing and Professionalization of Management are extremely relevant to football clubs and can contribute significantly to financial stabilization, as well as to establish the brand and fidelization of supporters.

Key words: Marketing Department, Club Soccer, Sports Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Perfil do Grêmio F.B.P.A.	27
Figura 2 - Perfil do S.C. Internacional.....	28
Figura 3 - Perfil do E.C. Juventude.....	29
Figura 4 - Perfil do S.E.R. Caxias.....	30
Figura 5 - Origem dos recursos do Grêmio	33
Figura 6 - Evolução da distribuição das receitas do Grêmio	33
Figura 7 - Origem dos recursos do Internacional.....	34
Figura 8 - Evolução da distribuição das receitas do Internacional	34
Figura 9 - Origem dos recursos do Juventude.....	35
Figura 10 - Evolução da distribuição das receitas do Juventude	35
Figura 11 - Exemplo de organograma empresarial.....	36
Figura 12 - Estrutura organizacional administrativa.....	37
Figura 13 - Esquema das funções da diretoria de marketing.....	39
Figura 14 - Cinco P's do futebol	44
Figura 15 - Ranking de renda por clube em 2013 no Brasil	45
Figura 16 - Ação de marketing do Grêmio no aeroporto - mesas	49
Figura 17 - Ação de marketing do Grêmio no aeroporto - portas.....	49
Figura 18 - Logotipo “Jogue no Olímpico”	50
Figura 19 - Foto do evento “Jogue no Olímpico”	50
Figura 20 - Campanha “100 Anos 100 mil Sócios” do Internacional	51
Figura 21 - Agradecimento do Internacional aos 100 mil sócios	51
Figura 22 - Campanha “Juventude: 100 Anos”	52
Figura 23 - Folder da coletiva de imprensa do Cafu no Juventude	52
Figura 24 - Apresentação do 3º Uniforme do Caxias.....	53
Figura 25 - Campanha “#sobatequemerra” do Caxias.....	53
Figura 26 - Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios	55

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA.....	12
1.2	QUESTÕES NORTEADORAS.....	12
1.3	OBJETIVO	12
2	REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1	VALOR DA ADMINISTRAÇÃO	13
2.2	ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO EM CLUBES DE FUTEBOL	15
2.3	INVESTIMENTO EM MARKETING: O CASO DO BARCELONA	17
2.4	MARKETING ESPORTIVO.....	19
2.5	FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	21
2.5.1	Quatro P's.....	22
2.5.2	Quatro C's	22
2.5.3	Quatro A's.....	23
2.5.4	Cinco M's.....	23
2.5.5	Seis V's	24
3	METODOLOGIA	24
3.1	MÉTODO DE ABORDAGEM	24
3.2	INSTRUMENTOS	25
3.3	AMOSTRA	26
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4.1	PERFIL DOS CLUBES	26
4.1.1	Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Grêmio F.B.P.A.)	27
4.1.2	Sport Club Internacional (S.C. Internacional)	28
4.1.3	Esporte Clube Juventude (E.C. Juventude)	29
4.1.4	Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (S.E.R. Caxias)	30
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.2.1	Importância do marketing para os clubes	31
4.2.2	Organograma que envolve o departamento de marketing	35
4.2.3	Atribuições do gestor de marketing.....	38
4.2.4	Perfil de um profissional do departamento de marketing	40
4.2.5	Critérios para um projeto de marketing no clube.....	42
4.2.6	Fidelização/paixão do torcedor	44
4.2.7	Etapas de um projeto de marketing dentro do clube	46
4.2.8	Ação de marketing de sucesso	48
4.2.9	Perspectivas para o futuro do marketing esportivo	55
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICES	61
	TERMO DE CONSENTIMENTO.....	62
	GUIA PARA ENTREVISTA.....	64

1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa obtenha sucesso e conseqüentemente destaque em seu ramo de atividade é necessário que sua ordem administrativa esteja bem estabelecida e corretamente estruturada. É inerente de uma empresa consagrada a excelência administrativa. O processo de gerenciamento de uma empresa vem por muitos anos sendo discutido e aprimorado em virtude da concretização dos objetivos finais e que os resultados obtidos estejam em consonância com as ideias inicialmente pré-estabelecidas. As grandes corporações empresariais estão altamente estruturadas em sua administração e este é um processo que transpassa todos os setores que contemplam uma empresa e que exige a participação de todos os profissionais na elaboração de metas, análises de resultados, gerenciamento etc., ainda assim o sucesso não é garantido.

Os clubes de futebol ainda dão seus primeiros passos em busca de sua estruturação administrativa. A organização dos clubes de futebol ainda é focalizada na ideia centralizadora de seus gestores, ou seja, a ordem vem de uma pessoa com maior nível hierárquico, que deve ser seguida sem contestações pelos seus subordinados. No entanto, administrar não é apenas delegar funções e tarefas e sim apresentar o conhecimento abrangente de toda a rotina da empresa e discutir com os membros que a compõem, às novas ideias, metas, reformulações, etc., administrar também sugere considerar as interações entre os gestores.

Segundo Carravetta (2006)^[1] “surgiram muitos dirigentes providos de forte idealismo que foram grandes empreendedores”, contudo o autor afirma que:

Muitos outros chegavam desprovidos das habilidades básicas para administrar e para gerir pessoas. Desconhecia a finalidade e o verdadeiro papel dos departamentos no contexto do clube, a estrutura organizacional, a competência e a função dos colaboradores. [...] Em muitas circunstâncias contratavam um amigo, frequentemente desprovido de competência funcional, para exercer algum tipo de cargo remunerado, [...] (CARRAVETTA, 2006, p. 47)

Esta mediocridade administrativa que enaltece o favorecimento por coleguismo em detrimento do merecimento por competência necessita ser suprimida do ambiente administrativo esportivo. O Departamento de Marketing assim como os demais departamentos/setores ambiciona com a Profissionalização da Gestão o que

qualificará e potencializará as ações. Atualmente alguns clubes de futebol têm voltado suas atenções para ações de marketing, um exemplo é o Sport Club Corinthians Paulista/SP que se beneficiou de parcerias com grandes empresas resultando assim na duplicação da sua renda anual através de ações publicitárias e comerciais. Outros exemplos são o S.C. Internacional com a campanha dos cem mil sócios e Sociedade Esportiva Palmeiras/SP com uma campanha nas redes sociais na internet para arrecadar certo valor financeiro para a contratação de um jogador que atuava no exterior.

Porém ainda são poucos os clubes que investem de maneira adequada e significativa em ações de marketing, perdendo assim visibilidade do público em geral e a oportunidade de obterem uma situação financeira estável o que lhes permitiria melhores investimentos nos diversos setores que compreendem um clube de futebol. Pitts (2002)^[8] sugere a partir de Cravens & Woodruff (1986) que o Conceito de Marketing relaciona-se com a maneira de administrar uma empresa e consiste em três requisitos:

1. Analisar as necessidades e desejos das pessoas como base para decidir o que o negócio (ou economia) irá fazer; 2. Selecionar a melhor maneira de atender às necessidades do consumidor-alvo da empresa; e 3. Alcançar os objetivos de desempenho da organização atendendo aos desejos do consumidor de maneira satisfatória. (CRAVENS & WOODRUFF, 1986 apud PITTS, 2002, p. 89)^[8]

Dentro de um mercado que prioriza a capacidade financeira de seus membros, é extremamente incomum a existência de um clube de futebol que não necessite de atividades comerciais e de publicidade de sua marca. Investir neste tipo de atividade é indispensável, porém deve ser feita de forma consciente e organizada para que não haja desperdício de tempo e recursos financeiros. Um clube de futebol de alto nível é composto por diversos setores que incluem: Administrativo, Financeiro, Relações Sociais, Marketing, Patrimônio, etc., para que este mesmo clube obtenha resultados expressivos é necessário que todos estes setores estejam corretamente estruturados e que haja uma cumplicidade e parceria dos mesmos. Tendo em vista que a atividade comercial e de marketing teve um constante crescimento nos últimos anos e por ser um setor lucrativo que garante retornos significativos, o foco central desta pesquisa será a qualificação da gestão direcionada ao departamento de marketing.

1.1 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização deste estudo pela crescente necessidade de aprimoramento e profissionalização da gestão em clubes de futebol. Enfatizar a importância da descentralização do processo administrativo e a valorização de proporcionar um amplo diálogo entre todos os diretores, gerentes, assessores e demais funcionários para que se tenha uma clara percepção oriunda de diversas óticas pessoais e profissionais com o intuito de tomar a melhor decisão para o bem-estar administrativo e financeiro do clube.

1.2 QUESTÕES NORTEADORAS

Por que qualificar e profissionalizar a gestão no futebol? Como se configura a estruturação da gestão dos clubes de futebol? Assim como, os clubes de futebol têm uma organização/estruturação no setor de marketing? Ou seja, os indivíduos que integram o setor de marketing desempenham suas atividades seguindo uma estrutura administrativa que atende aos objetivos do clube? Ou o que prevalece é a capacidade e à individualidade de cada profissional? Como está caracterizado o perfil do profissional de marketing? O Departamento de Marketing é relevante para os clubes de futebol? O presente estudo tem como foco prioritário discutir a administração no processo de estruturação do esporte e sabe-se que o perfil do profissional e a estruturação do ambiente administrativo potencializa o sucesso não só do marketing, mas de todos os competentes gestores do clube.

1.3 OBJETIVO

O objetivo deste estudo foi descrever e estruturar os processos pelos quais uma ideia percorre até ser aceita e efetivada como um projeto de marketing dentro de um clube de futebol e, deste modo, buscar compreender as atividades do setor de marketing utilizadas atualmente em quatro dos principais clubes de futebol do Rio Grande do Sul – RS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 VALOR DA ADMINISTRAÇÃO

Onde a desordem prevalece não existe espaço para a ordem, uma empresa estruturada sobre conceitos administrativos consegue em meio às inquietações buscar estratégias que permitam vencer as adversidades. Sendo assim, estratégias organizacionais são utilizadas para qualificar o trabalho realizado, sendo este referente ao processo de criação, operacional, de desenvolvimento de ações de marketing, entre outras funções e outros setores. Conforme artigo desenvolvido por Leoncini & Silva (2005)^[14].

O futebol mundial é hoje um grande negócio. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimentava, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando: trezentos (300) mil empregos diretos; trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais); quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados (esporte formal); quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores; cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano; e em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas. (LEONCINI & SILVA, 2005, p. 11)

Sendo o futebol uma atividade econômica atrativa, que possibilita a criação de empregos e o consequente desenvolvimento financeiro, a administração exemplar potencializa os resultados positivos obtidos pelos clubes de futebol. É inadmissível que nos dias atuais a administração e a gestão não sejam seriamente realizadas para o acréscimo de qualidades dos clubes em virtude do potencial que o mercado esportivo proporciona. São poucos, porém existem, os exemplos de clubes que decidiram reestruturar sua rede administrativa com o intuito de obter em médio e/ou longo-prazo os resultados de crescimento institucional e financeiro almejados, sendo estes, títulos a serem alcançados, investimentos na estrutura física do clube,

formação de jovens talentos, estabilização financeira, entre outros. As mudanças necessárias não são apenas voltadas a alteração de pessoal, ou seja, afastamento de indivíduos despreparados, mas sim modificação de mentalidade dos envolvidos no processo administrativo. O Departamento de Marketing inclui-se dentro deste processo de amadurecimento da gestão esportiva.

A função do marketing é acompanhar o desempenho do time dentro de campo, selecionar os resultados positivos e convertê-los em atividades comerciais que tragam retornos financeiros significativos. O torcedor, dificilmente apresentará interesse em abandonar uma marca esportiva, tendo em vista que esta marca é na maioria dos casos o time/clube para qual torce ou tem identificação, portanto esta é uma vantagem inerente a todo e qualquer clube de futebol.

O marketing representa a organização da empresa frente ao mercado e ao consumidor, o cliente é a única razão para a existência de uma empresa. Realizar o marketing para uma empresa ou clube parece ser uma atividade comum, porém pesquisar sobre as características do seu público/consumidor e construir atividades comerciais e produtos que contemplem as necessidades deste público/consumidor não são tarefas insignificantes. Segundo Kotler & Keller (2006)^[6] o marketing é um departamento orientado para o cliente e:

Estuda as necessidades e os desejos dos clientes em segmentos de mercado bem definidos. Aloca esforços de marketing conforme o potencial de lucratividade de longo prazo dos segmentos-alvo. Desenvolve ofertas vitoriosas para cada segmento-alvo. Avalia continuamente a imagem da empresa e a satisfação do cliente. Coleta e avalia continuamente suas ideias para novos produtos, para o aperfeiçoamento de produtos e para serviços. Estimula todos os departamentos e funcionários da empresa a ser centrados no cliente. (KOTLER & KELLER, 2006, p. 19)

Realizar ações comerciais de sucesso que almejem atrair diversos tipos de públicos/consumidores merece ser abordada com completa seriedade pelos profissionais envolvidos na administração ou gestão esportiva. Para os profissionais da área do marketing são inúmeros os componentes a serem avaliados e considerados na criação de novos projetos comerciais, contudo o cliente/consumidor/torcedor é sempre quem o marketing deve favorecer e enaltecer objetivando aproximar o clube de seu torcedor.

2.2 ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO EM CLUBES DE FUTEBOL

Com o crescente avanço da indústria esportiva o futebol desponta no cenário brasileiro e em outros países/continentes como um excelente ambiente de crescimento financeiro, tanto dos clubes envolvidos quanto de empresas fornecedoras de material esportivo. O futebol ao mesmo tempo em que é atrativo para os grandes investidores consolida-se como um ambiente desprovido de profissionais qualificados, bem como, apresenta inúmeros torcedores gestores inaptos a ocuparem cargos representativos. No texto de autoria de Valente (2013)^[21] o então diretor da FGV-Projetos, Antônio Carlos Kfourir Aidar ao ser questionado sobre o maior problema do futebol brasileiro em uma das respostas afirma:

“Acredito que a paixão no futebol é o coração do esporte, mas ela tem que permanecer dentro de campo. A gestão precisa ser feita com razão. E é muito difícil fazer essa separação. Os clubes precisam ser administrados como empresas, em que não se pode gastar mais do que se recebe. No futebol brasileiro, a grande maioria dos clubes é administrada com a paixão e não com a razão orientada para a eficiência econômica.” Por Antônio Carlos Kfourir Aidar (VALENTE, 2013, p. 134)

Nota-se que o futebol possui espaço para diversos tipos de profissionais, no entanto clubes que almejam conquistas significativas devem preocupar-se com a qualificação de seus gestores, priorizando a administração e encontrando profissionais adequados a este sistema.

Quando é mencionada a estruturação da gestão o que se anseia com esta ideia? Nada mais do que colocar as coisas em seus devidos lugares, ou seja, designar ao profissional, podendo ser este diretor ou gerente, as obrigações referentes ao setor do clube que ele possui maior conhecimento/identificação e o responsabilizar pelo adequado funcionamento deste departamento, onde este profissional deverá discutir e compartilhar ideias com os demais membros de sua equipe ou setores. Portanto as ideias deverão surgir de um processo de diálogo entre os membros de uma equipe capacitada para atender as exigências daquele determinado departamento. Diferentemente do que ainda existe em alguns clubes de futebol onde o poder é centralizador, ou seja, um indivíduo que até mesmo não compreende a função e a rotina de um setor específico comanda e define as ações que deverão ser realizadas.

Para Leoncini (2001)^[13] dentre as mudanças necessárias para qualificar a gestão em clubes de futebol, destacam-se as *Mudanças Interempresariais* que podem ser horizontais e verticais; a *Aprendizagem Estratégica* que se divide em objetivos estratégicos e estratégias funcionais e, finalmente, a *Aprendizagem Organizacional*, compreendida das funções dos setores e a gestão abrangendo a estrutura e sistema administrativo.

Existem modelos esquemáticos distintos que sintetizam e esclarecem o conjunto administrativo. Salienta-se que não é necessário que o clube esteja passando por um momento financeiro crítico para adotar um modelo específico e desenvolver uma mentalidade de qualificação do processo administrativo. Passa a ser totalmente recomendada a instalação desta mentalidade em clubes que não apresentem uma situação desfavorável, mas desejam potencializar seus resultados. A estruturação da gestão não pode ser recomendada apenas para momentos de adversidades, pelo contrário, é uma ação necessária em todas as situações.

Sabe-se que um clube de futebol pode ser dividido em alguns setores ou departamentos. A reestruturação da gestão está diretamente ligada à necessidade de se aplicar esta segmentação, haja vista que, em alguns casos isso não ocorre e um único gestor pode responder por mais de um setor mesmo não sendo conhecedor das peculiaridades de ambos. O ideal é que o clube apresente a profissionalização de seu sistema administrativo, colocando profissionais qualificados e específicos a departamentos imprescindíveis para o clube. Compreendem, como exemplo, as seguintes divisões para estes departamentos: Departamento Administrativo, Departamento Executivo, Departamento Jurídico, Departamento de Finanças, Departamento de Futebol, Departamento de Marketing, Departamento de Relações Sociais, melhor visualizados na Figura 11 que representa um organograma de um clube de futebol.

Dentro destes departamentos ainda encontram-se subseções o que torna este enredo administrativo ainda mais complexo. Portanto, como um único indivíduo centralizador pode compreender e realizar com qualidade todas as implicações oriundas de cada um destes departamentos? É inaceitável que na atualidade não se faça necessária esta reestruturação e conseqüente mudança de paradigmas. Com o desenvolvimento da humanidade algumas pessoas compactuam com a ideia de que os profissionais devem ser multiespecialista e multiconhecedores, ou seja, devem conhecer um pouco a respeito de diversos assuntos. No entanto, um indivíduo que

não conhece profundamente sobre um determinado assunto aproxima-se de ter um conhecimento superficial. Hipoteticamente, se uma pessoa que adquire um conhecimento de 20%, simbolicamente mensurado, direcionado a cinco assuntos distintos não pode ser comparado a uma pessoa que tem o conhecimento 100% direcionado a um único assunto. Sendo assim, é melhor realizar uma única tarefa com total competência do que inúmeras sem empregar a capacidade necessária.

No caso de um clube que não apresenta segmentação de departamentos, como um presidente de um clube pode gerir com competência todos os departamentos? Certamente não compreenderá a complexidade e a individualidade de cada setor e não atingirá suas necessidades. Então porque não direcionar um departamento a um profissional que saberá desenvolver e atingir as metas específicas de cada departamento? Este trecho pode ser direcionado aos clubes de menor expressão do futebol, mas é perfeitamente cabível em alguns casos de clubes integrantes da elite do futebol onde o domínio é centralizador.

2.3 INVESTIMENTO EM MARKETING: O CASO DO BARCELONA

Investir no marketing de um clube de futebol é uma atividade recente, os exemplos de clubes que obtiveram sucesso são poucos e estabelecidos nas últimas duas décadas. Soriano (2010)^[10] menciona clubes que a partir de uma situação completamente desfavorável iniciaram uma reestruturação interna que culminou numa crescente evolução do clube atingindo altos estágios de qualidade.

O principal exemplo citado por Soriano (2010)^[10] é o Futbol Club Barcelona, clube espanhol da cidade de Barcelona, Catalunha, que passou de um clube altamente desordenado administrativamente para uma empresa/clube com objetivos muito bem definidos. No período que o FC Barcelona passou por adversidades administrativas o mesmo amparava-se em inúmeros investidores, ao passo que o próprio clube não tinha autonomia financeira para realizar suas ações. Deste modo, a principal mudança ocorrida foi alterar estes inúmeros e mutáveis investidores para poucos e leais, ou seja, alterar muitas empresas que investem pouco dinheiro em poucas empresas que investem muito dinheiro, facilitando assim afinidade entre clube e investidor. Paralelamente as mudanças internas o clube passou a delinear um perfil de treinador que pudesse assumir uma responsabilidade de comandar uma equipe de futebol sem dispersar dos objetivos determinados pela gestão do clube.

Jusep Guardiola foi o nome que mais se adequou ao perfil desejado. Com estas informações uma pergunta surge, o que isso tem a ver com marketing no futebol? Pois bem, isso facilmente é explicável, um clube que ganha títulos pode investir em atividades comerciais sabendo que o lucro obtido será consideravelmente maior daquele clube que pretende investir no marketing, mas não ganha nenhum título. A fórmula do sucesso nesse caso, como já mencionado, é atribuída a poucas empresas que investem muito dinheiro, aumentando a capacidade financeira, somado a um técnico de alta competência que resultou na montagem de um time com excelentes atletas/jogadores adquiridos pela evolução financeira do clube. Estes atletas são oriundos dos investimentos nas categorias de base e de negociações milionárias, o time montado foi capaz de ganhar inúmeros títulos num curto período de tempo e a partir desta conjuntura o FC Barcelona passou a investir maciçamente em marketing e propaganda de sua marca para se solidificar no mercado esportivo mundial.

O ponto chave deste processo desenvolvido pelo FC Barcelona não é a atividade comercial em si, que é um capítulo a parte em matéria de qualidade, mas evidentemente a reestruturação que o clube necessitou e executou. Profissionais que não desempenhavam o seu melhor papel foram afastados, e atividades realizadas que não ocasionavam em um retorno positivamente significativo foram excluídas dos planos esquematizados pela nova gestão, que iniciou o processo de mudança e acréscimo de qualidade ao clube.

Para qualificar a gestão prioriza-se a aquisição de um profissional com relevante preparo acadêmico e experiência profissional adquirida para a função. Os profissionais que não compactuam com as diretrizes das empresas e no caso do futebol, os clubes-empresas, não podem representar setores de um clube de futebol. Alguém centrado na autopromoção deve ser afastado do ambiente administrativo esportivo, é notório que os investimentos dos clubes em suas equipes profissionais corroborarão para o crescimento substancial das mesmas.

De acordo com Carravetta (2006)^[1] qualquer empresa deve priorizar as expressões “*nós*” e “*nossos*” em detrimento de “*eu*” e “*meu*”. Onde a vaidade impera o trabalho não progride. No momento que todos dentro de uma empresa aceitam que fazem parte do mesmo processo de construção do trabalho isso sustentará a concretização dos objetivos propostos pela empresa e no caso do futebol, pelo clube. Como visto anteriormente e salientado por Carravetta (2006)^[1] os setores ou

departamentos de um clube de futebol são identificados como: Administrativo, Técnico, Financeiro, Comunicação, Recursos Humanos, Patrimônio, Jurídico, Marketing, entre outros, e estes necessitam Prever, Planejar, Atuar e Interagir para que o clube obtenha resultados positivos e alcance o crescimento.

O presidente do clube compõe sua direção executiva, indicando vice-presidentes para conduzir os departamentos administrativo-financeiro, patrimônio, cívico-cultural, comunicação social, marketing, jurídico e futebol. (CARRAVETTA, 2006, p. 46)

Na busca incansável por recursos financeiros o público/consumidor é o principal componente focalizado pelas ações publicitárias realizadas, porém não é a única fonte de receita para um clube de futebol, a marca esportiva, os patrocinadores, a mídia televisiva, etc., têm importância significativa na renda do clube, na sequência do trabalho estes componentes serão salientados.

2.4 MARKETING ESPORTIVO

O setor de marketing é componente fundamental para todas as empresas. Elaborar estratégias que aproximem os consumidores/torcedores é tarefa prioritária deste departamento, contudo recebe auxílio do setor comercial quando estes são distintos. O Marketing Esportivo é uma ramificação da Gestão do Esporte e representa a relação entre a empresa e o consumidor e tanto pode ser desenvolvido por clubes de futebol quanto pelas empresas ligadas a materiais esportivos. No artigo desenvolvido por Rocha (2011)^[19] ressalta-se uma referência à Kotler & Armstrong (2009) onde se afirma que:

Infelizmente, no Brasil, tudo que se refere à gestão do esporte tende a ser tratado por “marketing” esportivo. Contudo, “marketing” e gestão são conceitos diferentes. As atividades de “marketing” representam apenas uma parte das tarefas de um gestor. Gestão envolve a coordenação das atividades de produção e “marketing”. Enquanto, a produção se preocupa com a transformação da “matéria-prima” em um produto final (foco no ambiente interno da organização), o “marketing” se preocupa com o processo de troca entre produtor e consumidor (foco no ambiente externo da organização). “Marketing” é fundamentalmente o termo que define o conjunto de atividades que buscam facilitar e consumir relações de troca entre produtor e consumidor. (KOTLER & ARMSTRONG, 2009 *apud* ROCHA, 2011, p. 94).^[19]

São inúmeras as mídias utilizadas atualmente para o desenvolvimento do marketing. A internet é uma das mídias mais utilizadas para a divulgação de ações referentes a materiais esportivos. No entanto a televisão, o rádio, o jornal impresso não perdem espaço e configuram-se como alternativas eficazes para o marketing esportivo. O esporte vem ganhando cada vez mais adeptos e inspirando empresas a desenvolverem materiais esportivos que atinjam as necessidades destes indivíduos praticantes de atividades físicas regulares. Portanto, o principal desafio destas corporações é desenvolver estratégias que possibilitem atrair o cliente, sendo este um praticante de atividade física, torcedor ou atleta que adquire o material desenvolvido. Diferentes abordagens são utilizadas, não existe uma metodologia correta para o marketing esportivo, o que existe é a adequação do material ao cliente. Um fator substancial neste processo é definir o cliente final, conhecendo suas características, suas atividades cotidianas, seu núcleo familiar e adequar o produto a este comprador facilitando assim o desenvolvimento de uma ação de marketing direcionada e com grande perspectiva de sucesso.

Os itens fundamentais para o marketing são: Produto, Mercado e o Consumidor Final. Trazendo estes itens para o mundo do futebol teremos o *Mercado* identificado como esportivo ou do esporte, já no item exposto como *Consumidor Final* teremos os torcedores e o público em geral que tem identificação por algum esporte em particular ou realiza exercício físico de forma contínua, mas e o *Produto*? Qual produto que o futebol pode oferecer? São os numerosos artigos comercializados com a marca do clube, ex. camisas oficiais, bandeiras, chuteiras, etc., mas a partida de futebol ou com o advento das arenas, evento esportivo, pode ser considerado um produto/serviço, pois cada vez mais o torcedor deseja adquirir o ingresso para um evento esportivo com elevado conteúdo de entretenimento.

No caso do futebol, o departamento de marketing, como já referido, responsabiliza-se por apresentar aos clientes/torcedores produtos personalizados do clube, novos uniformes confeccionados unicamente para celebração de competições que o clube participa e artigos diversos que chamem a atenção pela sua individualidade. O clube deve utilizar do marketing esportivo para apropriar-se dos benefícios desta prática. Alguns clubes não compreenderam a importância e o quanto pode ser rentável uma ação de marketing bem idealizada e conseqüentemente bem realizada. Clubes que já incluíram o marketing como elemento fundamental da administração têm uma altíssima participação deste

departamento no acréscimo financeiro, ou seja, uma das maiores porções do montante final dos lucros obtidos é decorrente de ações de marketing realizadas. Poderá ser visualizada a representatividade do marketing no subitem intitulado: *Importância do marketing para os clubes*. Isso implica num desenvolvimento exponencial do clube que pode investir mais concretamente na contratação de novos atletas e no desenvolvimento estrutural do clube.

2.5 FUNÇÕES DO DEPARTAMENTO DE MARKETING

A principal função do departamento de marketing é promover a fidelização do torcedor e contribuir significativamente com o bem-estar financeiro do clube. Segundo Maximiano (1997) *apud* Monteiro (2006)^[15] para Administrar projetos é necessário que se realize ações de Planejamento, Organização, Execução e Controle. Estes são elementos considerados a base para a administração empresarial e que devem ser valorizados e evidenciados em todos os setores da empresa e/ou clube de futebol e conseqüentemente aplicados e direcionados para o departamento de marketing. Com isso sendo aplicado, se dará um passo considerável rumo à finalidade do departamento. Todo o projeto comercial idealizado por um clube de futebol deve passar pelo período de planejamento. Os responsáveis pelo departamento de marketing deverão expor suas ideias e discuti-las, onde cada um defenderá seu ponto de vista e debaterá as ideias mencionadas pelos companheiros de equipe com a intenção de identificar a ideia que melhor se harmonize aos objetivos e princípios do clube.

Sendo assim, ressalta-se que a Administração e a Organização são processos fundamentais para o desenvolvimento de qualquer projeto dentro de uma empresa. Antecedem a fase de Execução e Controle de um projeto. Apesar de estes processos terem esta seqüência à fase de administração se faz presente em todo o desenvolvimento do projeto, não é possível que uma empresa possa ser bem sucedida se não evidenciar a administração de suas ações. Porém o controle juntamente com a avaliação são as funções que permitem que erros não sejam repetidos e que os acertos sejam valorizados, portanto a estruturação de um departamento como o de marketing é indispensável para que o controle seja eficiente. É consideravelmente difícil realizar a gestão de um determinado setor se a desorganização impera e deprecia o desenvolvimento do trabalho.

2.5.1 Quatro P's

Existem quatro itens que caracterizam o *Mix do Marketing* formulado primeiramente por Jerome McCarthy em 1960 e servem de referencial para elaboração de ações comerciais, definidos como 4 P's. Segundo Kotler & Keller (2006)^[6] o marketing é fundamentado nos 4 P's que são:

- PRODUTO (algo que pode ser oferecido a um mercado);
- PREÇO ou Precificação (quanto deve custar o produto);
- PRAÇA (canais de distribuição ou pontos de venda);
- PROMOÇÃO (estratégias de comunicações).

Popularmente conhecido como Mix de Marketing, estes quatro itens são fundamentais em toda e qualquer organização para a formulação de projetos de marketing. Identificar qual Produto será oferecido, verificar as condições financeiras do consumidor e aplicar um Preço acessível, escolher a Praça ou canal de distribuição e por fim desenvolver a partir da Promoção a melhor forma de comunicação com o consumidor definirá o sucesso ou fracasso do projeto.

2.5.2 Quatro C's

Segundo Kotler & Keller (2006)^[6] adaptado de Robert F. Lauterborn que em 1990 propôs 4 C's correspondendo aos 4 P's de McCarthy no entanto direcionado aos consumidores, a partir destas ferramentas é possível compreender o ponto de vista do comprador em consonância com a visão da empresa vendedora do produto e/ou serviço, sendo assim os 4 C's são:

- CLIENTES (quais são as necessidades do consumidor?);
- CUSTO (qual custo irá satisfazer o consumidor?);
- CONVENIÊNCIA (é conveniente para o consumidor realizar a compra?);
- COMUNICAÇÃO (como acontecerá a comunicação entre empresa e cliente?).

Dentre estas áreas o Cliente destaca-se pela exigência de cuidado e atenção por parte dos profissionais envolvidos na área comercial. É o cliente que vai guiar a maioria das decisões a serem adotadas, contudo o Custo, a Conveniência e a Comunicação são meios que afastam ou aproximam os consumidores.

2.5.3 Quatro A's

Richers (1994)^[9] aponta o Sistema Integrado de Marketing (SIM) em que as responsabilidades administrativas de uma equipe de marketing giram em torno de quatro funções básicas conhecidas como os 4 A's, sendo estes:

- ANÁLISE (é a tarefa de marketing que busca identificar novas oportunidades através da pesquisa de mercado);
- ADAPTAÇÃO (consiste em adaptar os produtos e serviços às expectativas dos consumidores do mercado objetivo);
- ATIVAÇÃO (é o esforço para conseguir persuadir o consumidor para que compre ou para retê-lo como cliente);
- AVALIAÇÃO (consiste em avaliar e controlar a gestão de marketing).

Estas quatro funções são imprescindíveis, contudo a Ativação do cliente/torcedor destaca-se como intenção dos profissionais de marketing.

2.5.4 Cinco M's

Segundo Kotler & Keller (2006)^[6] as tarefas de planejamento das estratégias de comunicações são representadas pelo modelo de desenvolvimento de uma propaganda ou também conhecido como os 5 M's da propaganda, que são:

- MISSÃO (qual é o objetivo da comunicação?);
- MOEDA (quanto se gastará no esforço?);
- MENSAGEM (quais são os pontos específicos a serem comunicados?);
- MÍDIA (quais veículos serão utilizados para transmitir a mensagem?);
- MENSURAÇÃO (como se avaliará o impacto após a campanha?).

Na atualidade, com o auxílio da tecnologia, inúmeras Mídias podem ser utilizadas para se desenvolver atividades comerciais com o objetivo de divulgar uma marca. Os clubes podem chegar ao público/consumidor/torcedor através da TV (Aberta e/ou Fechada), Internet (Tablet, iPad, Celular, etc.), Rádio, Jornais e Revistas, Placas de Publicidade e até mesmo o "Telão" nos estádios transmitindo informações ou realizando promoções durante os jogos. Sinaliza-se que a mídia televisiva é uma grande geradora de recursos financeiros aos clubes, através da compra dos direitos de transmissão dos jogos.

2.5.5 Seis V's

Teoria apresentada por Neto (1998)^[7] onde a condição de “Venda” é característica básica e desta forma os seis V's demonstram os principais elementos do “novo mix de marketing para os clubes-empresa”, sendo estes:

- VENDA DE PATROCÍNIO (busca de patrocinadores para o clube);
- VENDA DE MERCHANDISING (publicidade estática nos campos de jogo e uniformes dos atletas);
- VENDA DA FRANQUIA (concessão para a exploração dos seus negócios, ex.: loja do clube);
- VENDA DO LICENCIAMENTO (venda do direito de exploração da marca do clube);
- VENDA DE SERVIÇOS (venda de serviços para associados e clubes, ex.: agência de viagem);
- VENDA DE TALENTOS (venda de jogadores oriundos das categorias de base para outros clubes).

Estes elementos são fundamentais para o sucesso do departamento comercial e de marketing para todos os clubes e o investimento é fundamental em todos os itens apresentados para que se obtenha uma situação financeira favorável. O patrocínio, o merchandising (publicidade estática) e o licenciamento da marca são os itens de preferência para investimentos, contudo os clubes brasileiros têm um forte aliado ao seu bem estar financeiro que está relacionado à venda de talentos. O Brasil é mundialmente conhecido por ser um país formador de atletas qualificados para o futebol de alto nível e por isso acaba tendo um retorno significativo de status e principalmente econômico.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

A metodologia que foi empregada no desenvolvimento desta pesquisa tem como fundamento um estudo descritivo de caráter qualitativo. Para a obtenção dos dados ou informações que foram utilizadas como parâmetros para pesquisa, realizou-se uma entrevista com os representantes do Departamento de Marketing

dos seguintes clubes: Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Grêmio F.B.P.A.); Sport Club Internacional (S.C. Internacional); Esporte Clube Juventude (E.C. Juventude); e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (S.E.R. Caxias). Inicialmente buscou-se o contato destes profissionais envolvidos diretamente com o marketing e os sites dos clubes foram fundamentais neste aspecto. Após esta etapa foi direcionada uma mensagem ao departamento de marketing dos clubes acima citados contendo uma breve explicação referente ao tema do trabalho e uma solicitação ao profissional responsável pelo departamento para participar de uma entrevista utilizando-se de um *Guia para Entrevista/Roteiro de Perguntas*. As quatro entrevistas efetivadas com cada um destes profissionais foram gravadas e posteriormente transcritas para facilitar a análise, assim como, para adequar-se a uma futura publicação. A análise dos dados oriundos das questões respondidas pelos entrevistados corresponderá a uma grande parte da pesquisa e que é complementada através da associação com informações obtidas através da revisão bibliográfica, portanto inicialmente ocorreu a pesquisa bibliográfica detalhada sobre os principais pontos ou itens que serão abordados no trabalho de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTOS

Para a elaboração deste estudo, estruturou-se um *Guia para Entrevista* que pode ser consultado no *Apêndice 2* deste trabalho e que serviu de guia para a coleta das informações inerentes aos objetivos desta investigação. Este roteiro contém questões que envolvem o cotidiano de um departamento de marketing de um clube de futebol, sendo assim, os profissionais responsáveis pelo departamento são aptos a respondê-lo. As questões são direcionadas a importância do Departamento de Marketing no clube, assim como, a respeito do organograma¹ existente no clube, as atribuições e características que definem o perfil dos profissionais envolvidos no departamento. Questiona-se também sobre os critérios e as etapas para se desenvolver um projeto de marketing dentro do clube, o quanto é necessário à fidelização do torcedor, os comentários sobre projetos que obtiveram maior sucesso ou visibilidade para os clubes a qual representam profissionalmente e, por fim, suas opiniões referentes ao futuro do Marketing Esportivo em âmbito nacional.

¹ Organograma é um gráfico que representa a hierarquia estrutural de uma organização e mostra como estão dispostas unidades funcionais, a hierarquia e as relações de comunicação existentes.

3.3 AMOSTRA

Os indivíduos caracterizados como amostra ou sujeitos da pesquisa são os representantes pelo departamento de marketing dos clubes citados na metodologia do trabalho, que são: Fabio Ritter, Gerente Comercial do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre; Aduari Silveira, Vice-Presidente de Marketing do Sport Club Internacional; Stefano Ditadi, Coordenador de Marketing do Esporte Clube Juventude; e Leonardo Antunes, Assistente de Marketing do clube S.E.R. Caxias. Estes profissionais, sujeitos da amostra, assinaram um termo de consentimento e dispuseram-se a colaborar para com o trabalho respondendo a uma entrevista com um *Roteiro de Perguntas* e assim fornecendo informações fundamentais para o desenvolvimento do mesmo. Assim sendo, os dados obtidos que estruturaram a pesquisa surgiram das falas dos profissionais acima mencionados, de investigações teórico-bibliográficas realizadas em artigos e livros que versassem sobre os temas “Gestão Esportiva” e “Marketing no Futebol”.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS CLUBES

A partir desta etapa se iniciará a apresentação e discussão a respeito do que foi abordado no *Guia para Entrevista*, aplicado aos profissionais de marketing. E como ponto de partida preferiu-se neste subitem apontar um breve perfil referente à organização administrativa dos clubes participantes da pesquisa, assim como, os valores, objetivos, visão de negócio, etc., e em alguns casos a caracterização dos torcedores e a abordagem conceitual do departamento de marketing. Este perfil é relevante para que os clubes pesquisados, indicados na metodologia, sejam apresentados de uma forma sucinta, como já mencionada, porém fidedigna e fundamentada a partir dos sites de domínio dos clubes onde informações que configuram o perfil histórico, administrativo e de valorização do torcedor são facilmente encontradas e naturalmente contribuem com o indicativo das características dos clubes-empresas. Quatro dos principais clubes do estado do Rio Grande do Sul certamente enaltecem o debate a respeito da estruturação da gestão esportiva e do marketing.

4.1.1 Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (Grêmio F.B.P.A.)

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE (GRÊMIO F.B.P.A.)



**GRÊMIO
FOOT-BALL
PORTO ALEGRENSE**



CONSELHO DELIBERATIVO

Art. 63. O Conselho Deliberativo é o órgão pelo qual os associados do GRÊMIO se manifestam coletivamente, cabendo-lhe, além das matérias de sua competência privativa, todas as atribuições que não são específicas de outros órgãos.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Executivo de Marketing
- Gerente de Marketing
- Gerente Comercial
- Relações Públicas
- Assistente de Marketing
- Assessor Comercial
- Secretária

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 77. O Conselho de Administração é constituído pelo Presidente e pelos 6 (seis) Vice-Presidentes eleitos pela Assembleia Geral. Cada membro dirige suas atenções para uma determinada área do Clube, porém as decisões são tomadas em conjunto.

GERÊNCIA EXECUTIVA

Art. 93. O GRÊMIO terá uma Gerência Executiva, subordinada ao Presidente e ao Conselho de Administração, que atenderá, pelo menos, as seguintes áreas:

- a) Gerência de Esportes;
- b) Gerência Administrativa e Financeira;
- c) Gerência Comercial e *Marketing*;
- d) Gerência Jurídica;
- e) Gerência de Planejamento e Controle.

NEGÓCIO: Entretenimento sócio-esportivo focado no futebol.

MISSÃO: Satisfazer o universo de torcedores e o público aficionado com vitórias e conquistas de títulos.

VISÃO: Estar no primeiro nível do futebol mundial.

VALORES: Bom senso e atitude
Atenção e respeito ao torcedor
Valorização da história
Atualização e inovação
Ética e responsabilidade
Espírito vencedor
Honestidade de propósito (servir e não se servir)
Humanismo e responsabilidade social
Competência gerencial e valorização dos funcionários
Unidade e comprometimento
Doação, amor e paixão pelo Clube
Transparência

LICENCIAMENTO DA MARCA

Licenciamento é um mecanismo legal pelo qual se autoriza e cede-se o direito de utilização de uma marca/imagem para reprodução e exploração comercial.

www.gremio.net

Estádio Olímpico Monumental
R. Largo Dr. Fernando Kroeff, nº1.
Bairro Azenha. Porto Alegre. Rio Grande do Sul. Brasil.
Cep: 90880-440
Fone: 3218-2000

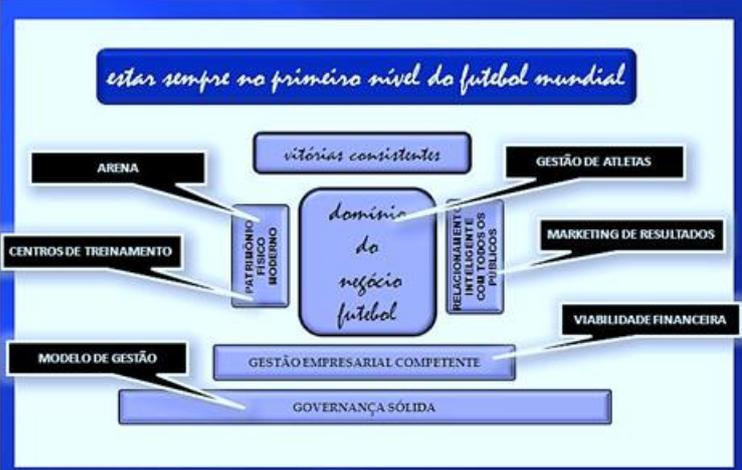


Figura 1 - Perfil do Grêmio F.B.P.A.

Fonte: Imagem elaborada pelo autor com dados obtidos no site do Grêmio F.B.P.A. <www.gremio.net>.

4.1.2 Sport Club Internacional (S.C. Internacional)



Figura 2 - Perfil do S.C. Internacional.

Fonte: Imagem elaborada pelo autor com dados obtidos no site do S.C. Internacional <www.internacional.com.br>.

4.1.3 Esporte Clube Juventude (E.C. Juventude)

ESPORTE CLUBE JUVENTUDE (E.C. JUVENTUDE)



ESPORTE CLUBE
JUVENTUDE



SOBRE O CLUBE

- Diretoria Executiva
- Conselho Deliberativo
- Conselho Consultivo
- Conselho Fiscal

LICENCIAMENTO

O Esporte Clube Juventude busca parceiros que estejam interessados em aliar produtos de qualidade a uma marca forte.

O licenciamento nada mais é do que um contrato que autoriza uma determinada empresa a utilizar o símbolo e o mascote do E.C. Juventude em seus produtos.

BASES ESTRATÉGICAS

Visão: Ser um clube vencedor, valorizando seus torcedores, reconhecido como formador de atletas e respeitado e admirado por sua estrutura e conduta.

Missão: Promover a formação de atletas-cidadãos por meio de uma estrutura profissional, que privilegie estratégias e ações que resultem em uma maior competitividade do clube.

Negócio: Paixão e entretenimento por meio do futebol de alta performance.

VALORES E PRINCÍPIOS

Torcedor: razão da existência do clube;

Associados e Conselheiros: base de sustentação do clube;

Dirigentes: defensores dos Valores e Princípios do clube e responsáveis diretos pelos resultados;

Colaboradores: respeitados, reconhecidos e valorizados;

Patrocinadores, Apoiadores e Fornecedores: parcerias éticas, sólidas e capazes de gerar resultados positivos ao clube;

Atletas e Comissões Técnicas: profissionais que lutam pelas vitórias e que possuem características de se transformarem em ídolos por suas condutas;

Ética: transparência nas atitudes;

Imagem: valor maior a ser preservado;

Comunidade: o clube como veículo de divulgação da cidade, da região, e de seu potencial;

Mídia: meio de difusão e comunicação das bases estratégico-filosóficas do clube e de suas estratégias, ações e respectivos resultados;

Responsabilidade Sócio-Ambiental: Comprometimento com a preservação da vida, da qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente.

www.juventude.com.br

Esporte Clube Juventude
Rua Hércules Galló, 1547 -
Bairro Centro - Caxias do Sul -
RS - Brasil
Fone: +55 54 3027.8700 ou
Fax: +55 54 3027.8710



Figura 3 - Perfil do E.C. Juventude.

Fonte: Imagem elaborada pelo autor com dados obtidos no site do E.C. Juventude <www.juventude.com.br>.

4.1.4 Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul (S.E.R. Caxias)

SOCIEDADE ESPORTIVA E RECREATIVA CAXIAS DO SUL (S.E.R. CAXIAS)



**SOCIEDADE ESPORTIVA E
RECREATIVA CAXIAS DO SUL**

S.E.R. CAXIAS

DIRETORIA

Presidente
Vice-presidente de Futebol
Vice-presidente de Marketing
Vice-presidente Social
Vice-presidente Administrativo/Financeiro
Vice-presidente de Patrimônio
Vice-presidente Médico
Diretor de futebol
Presidente do Conselho Deliberativo
Gerente administrativo

PALAVRA DO PRESIDENTE

Desde 2013 a S.E.R. Caxias passa por um momento de mudanças. E positivas. O clube está mais unido. A cada semana mais pessoas se mostram dispostas a colaborar. O Caxias vive fora de campo um momento positivo, de retomada. O clube é cada vez mais da sua torcida.

CLUBE DO BEPE

O Clube do Bepe é um grupo de parceiros conveniados ao Clube, que disponibilizam aos associados grenás descontos exclusivos no momento da compra de produtos ou prestações de serviço.

www.sercaxias.com.br

S.E.R. Caxias
Rua Thomas Beltrão de Queiroz,
898 - Bairro Marechal Floriano
Caxias do Sul - 95010-680 - Rio
Grande do Sul - Brasil
3039-8800

DEPARTAMENTO DE MARKETING

O marketing do Clube trabalhar para ampliar as opções, dando mais comodidade ao sócio-torcedor, com a intenção de proporcionar que a mensalidade paga ao Clube possa ser revertida em descontos através dos conveniados.

TORCEDOR

A torcida da S.E.R. Caxias, uma das maiores e mais entusiasmadas do estado do Rio Grande do Sul, caracteriza-se pela paixão e fidelidade ao clube. Ao longo dos anos, demonstra o seu amor ao clube, torcendo, vibrando, empurrando o esquadrão grená em todas as jornadas, com o coração pulsando o mais puro sangue para alimentar a alma grená.



Figura 4 - Perfil do S.E.R. Caxias.

Fonte: Imagem elaborada pelo autor com dados obtidos no site do S.E.R. Caxias <www.sercaxias.com.br>.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os temas que foram abordados nas entrevistas realizadas e as informações obtidas servem para dar início à etapa de análise dos itens corriqueiramente relacionados ao departamento de marketing e abordados no *Roteiro de Perguntas* aplicado aos profissionais de marketing dos clubes. Esta análise será fundamental para a discussão dos objetivos do trabalho. Estes assuntos são básicos para a área do marketing e cabem aos profissionais responsáveis por este setor compreender e aplicar os conceitos envolvidos qualificando a gestão e potencializando os ganhos para os clubes, sabe-se que quando se fala em ganhos neste caso podem ser institucionais ou financeiros, contudo somente com uma gestão de qualidade ambos os ganhos podem ser obtidos. Basicamente os ganhos institucionais são aqueles que engrandecem e consolidam a marca própria do clube, já os financeiros são resultantes de acréscimo na receita.

4.2.1 Importância do marketing para os clubes

“[...] a área de marketing vem ganhando muita importância dentro dos clubes, tirando o futebol é a área mais importante sem dúvida, então por ela ser geradora de receita que é provavelmente um desafio não só do futebol, mas de qualquer área da indústria mundial, a importância do marketing ela é extremamente relevante dentro de uma instituição como um clube.”

Fabio Ritter² – Grêmio F.B.P.A.

O Departamento de Marketing é considerado, pela maioria dos gestores e profissionais envolvidos com a administração de um clube de futebol, como o segundo departamento mais significativo dentro dos clubes. Juntamente com o Departamento de Futebol, o Marketing é responsável por trazer aos caixas dos clubes uma parcela financeira respeitável e que é fundamental para a continuidade do trabalho desenvolvido. Portanto, é inegável que para todos os clubes a gestão do marketing se torna imprescindível, onde os profissionais envolvidos neste processo são valorizados e sua qualidade é dimensionada através de suas atitudes e projetos desenvolvidos que obtiveram sucesso e visibilidade.

² Fabio Ritter, Gerente Comercial do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre.

Para Levitt apud Contursi (1996)^[4] o dever do marketing é conquistar e manter clientes, sendo assim, numa área de negócios altamente competitiva, ambiente esportivo, onde os clientes são os próprios torcedores ou aficionados pelo esporte, desenvolver ações que priorizem a satisfação deste torcedor que é ativo a marca e que frequentemente adquire produtos relacionados ao próprio clube é desafiador, contudo a complexidade está em aproximar aqueles indivíduos que simpatizam por um determinado clube de futebol, mas não exercitam sua atitude de compra dos produtos que estampam a marca do clube.

Sempre as criações de ações publicitárias que envolvam as marcas dos clubes disseminam sua imagem e fazem com que mais torcedores sejam cativados e instigados a participar da vida econômica do clube, adquirindo produtos, assistindo aos jogos, tornando-se sócio e envolvendo-se com a marca.

“[...] o clube sempre foi aberto para o marketing, sempre deu importância para o marketing, tanto na área de planejamento quanto nessa área de divulgação com o associado, [...]”.

Leonardo Antunes³ – S.E.R. Caxias.

Em um clube de futebol as três maiores receitas em nível de importância advém inicialmente dos *Direitos de Transmissão* dos jogos pela TV, ou seja, as emissoras de TV são responsáveis pelo maior componente financeiro. Entretanto, a TV não necessita de um envolvimento periódico por parte da administração do clube e é unicamente um valor que os mesmos adquirem no início ou fim da temporada. Já na sequência a *Comercialização de Jogadores* e os *Projetos de Marketing* são os outros dois componentes que mais acarretam acréscimo financeiro aos clubes, contudo estes priorizam um acompanhamento diário dos gestores diferentemente da receita procedente dos direitos televisivos. Nos gráficos a seguir, desenvolvidos pela PLURI-Consultoria⁴ pode-se visualizar a distribuição dos percentuais e dos valores de aquisição financeira nos últimos anos por parte do Grêmio F.B.P.A. e S.C. Internacional. Para as representações do E.C. Juventude foi utilizado o Relatório das Demonstrações Financeiras de 2013, lamentavelmente não foi possível encontrar material desenvolvido e direcionado ao S.E.R. Caxias, no aspecto, origem de recursos econômicos.

³ Leonardo Antunes, Assistente de Marketing do clube S.E.R. Caxias.

⁴ PLURI – Consultoria: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/>>

“São três grandes áreas: primeira é a área de transmissão que entra TV principalmente como financiadora, mas hoje cada vez mais importante à internet e mobile, com direitos de transmissão para essas áreas também; o segundo grande grupo é o receitas de jogo, Matchday que a gente chama, com ingressos, a própria receita do quadro social entra aí também no caso do Grêmio; e o terceiro grupo é receita comercial que entra os patrocínios, que entra os licenciamentos e a venda de mercadorias, produtos oficiais do clube, então estas são as três grandes áreas de receita de um clube.”

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

Origem e evolução das receitas do Grêmio FBPA

De onde vem os recursos do Clube...	Em 2013		Últimos 5 anos	
	R\$ Milhões	% Total	R\$ Milhões	% Total
TV	55,4	28%	190,4	25%
Jogadores	26,1	13%	111,9	14%
Marketing	39,8	20%	145,8	19%
Bilheteria	9,0	5%	58,2	8%
Associados (sócios e sócios torcedores)	0,0	0%	71,6	9%
Estádio e Patrimoniais	67,3	34%	165,1	21%
Outros	0,0	0%	30,1	4%
TOTAL	197,7	100%	773,2	100%

Figura 5 - Origem dos recursos do Grêmio

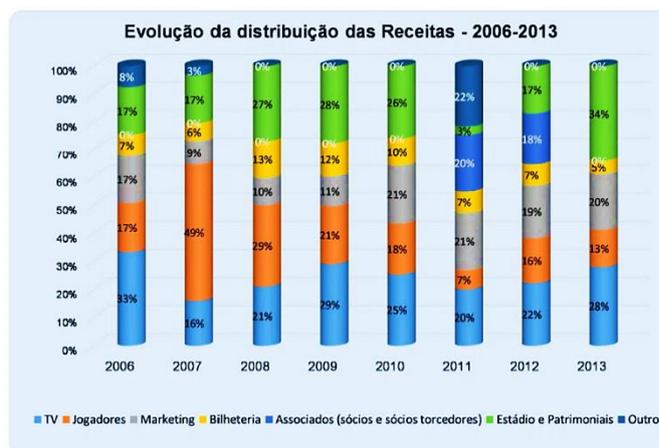


Figura 6 - Evolução da distribuição das receitas do Grêmio

Fonte: PLURI - Análise de Balanço 2013: GRÊMIO Foot-ball Porto Alegre, p. 10.^[16]^[12]

Observam-se nas Figuras 5-6 que os recursos oriundos da TV, a partir dos direitos de transmissão, são os que mais contribuíram com as receitas do Grêmio nos últimos anos. Este recurso, em 2013, foi o segundo maior percentual, ressaltando que a construção da Arena do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre forneceu 34% dos recursos relacionados ao Estádio e Patrimoniais neste mesmo ano, trazendo ao clube 67,3 milhões de reais. Segundo, Zero Hora⁵, nota-se a existência de um contrato de parceria entre o Grêmio e a OAS⁶, empresa construtora da arena, e que ambos dividem a lucratividade da nova arena, entretanto o novo empreendimento sustentabilizou o marketing para a realização de ações comerciais e aproximou o torcedor do clube. Juntamente com o departamento de futebol o marketing do Grêmio FBPA surge como um respeitável segmento dentro do clube.

⁵ Gremista ZH: "Grêmio e OAS assinam aditivo que modifica o contrato da Arena." <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/gremio/noticia/2014/05/gremio-e-oas-assinam-aditivo-que-modifica-o-contrato-da-arena-4513726.html>>

⁶ Grupo OAS: <<http://www.oas.com.br/oas-com/home.htm>>

“[...] por ser gerador de receita e ter uma capacidade grande de transformar a paixão dos torcedores e a visibilidade que o clube tem através dos patrocínios o marketing ganhou essa importância nos clubes de futebol, hoje eu diria que em nível de importância hierárquica, vamos dizer assim, de setores, é o departamento de futebol em primeiro lugar num clube e em segundo certamente a diretoria de marketing, [...]”.

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

Origem e evolução das receitas do SC Internacional

De onde vem os recursos do Clube...				
	Em 2013		Últimos 5 anos	
	R\$ Milhões	% Total	R\$ Milhões	% Total
TV	54,2	21%	277,8	27%
Jogadores	123,7	48%	355,1	34%
Marketing	35,8	14%	153,4	15%
Bilheteria	4,8	2%	17,6	2%
Associados (sócios e sócios torcedores)	39,3	15%	202,5	20%
Estádio e Patrimoniais	0,6	0%	7,9	1%
Outros	1,2	0%	17,1	2%
TOTAL	259,6	100%	1.031,5	100%

Figura 7 - Origem dos recursos do Internacional

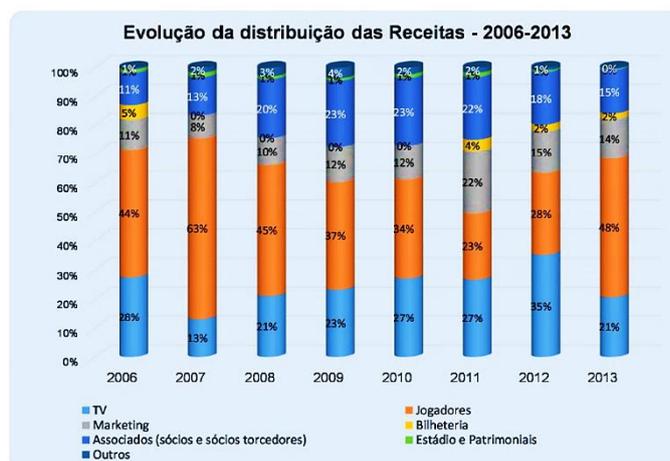


Figura 8 - Evolução da distribuição das receitas do Internacional

Fonte: PLURI - Análise de Balanço 2013: Sport Club Internacional, p. 10.^[17] [20]

Comentando a origem e evolução dos recursos do Internacional visualizados nas Figuras 7-8, nota-se que a TV é responsável pelo segundo maior percentual dos recursos originados ao clube, mas se diferencia pelos números expressivos do principal componente gerador de receita, a venda de jogadores com 48% o que corresponde a 123,7 milhões de reais no ano de 2013. Nos últimos 7 anos o clube se consolida como um dos principais formadores de atletas, em virtude de investimentos nas categorias de base, e exponencial negociador para o multimilionário comércio de jogadores de futebol.

“A importância aqui dentro do S.C. Internacional é fundamental. A área de marketing está envolvida em todos os setores do clube, nós temos nosso envolvimento com o futebol, nós temos nosso envolvimento com a área administrativa e temos todo o envolvimento com a área de produtos do clube, [...]”.

Adauri Silveira⁷ – S.C. Internacional.

⁷ Adauri Régis Gonçalves da Silveira, Vice-Presidente de Marketing do Sport Club Internacional.

Origem e evolução das receitas do EC Juventude

Receita Operacional Bruta da atividade do esporte				
	2013		2012	
Venda/Empréstimo de Atletas	2.043.210,74	27%	3.645.170,43	36%
Receitas Patrimoniais	2.273.551,94	30%	1.653.898,54	16%
Receita de transmissão	810.000,00	11%	953.178,77	9%
Receita jogos de Futebol	829.892,25	11%	377.505,75	4%
Receitas Publicitária	867.196,58	12%	2.562.579,38	25%
Receita Loteria Esportiva	602.475,14	8%	559.825,86	6%
Outras Receitas	73.931,96	1%	408.179,36	4%
Total	7.500.258,61	100%	10.160.338,09	100%

Figura 9 - Origem dos recursos do Juventude



Figura 10 - Evolução da distribuição das receitas do Juventude

Fonte: Elaborada pelo autor com base no Relatório das Demonstrações Financeiras do EC Juventude.^[11]

Considerando as Figuras 9-10 que indicam a origem dos recursos do Juventude percebe-se que o clube obteve no ano de 2013 sua expressividade maior no item de Receitas Patrimoniais com 30% ou 2,2 milhões e a Venda/Empréstimo de Atletas com 27% distingue o clube como um formador de jovens esportistas e potencial negociante. Destaca-se que no ano de 2012 as Receitas Publicitárias renderam ao clube mais de 2,5 milhões correspondendo a 25% do total.

“Eu acho que toda a instituição hoje necessita de uma área de marketing seja ela futebol, empresa, loja etc., e aqui no E.C. Juventude não é diferente, [...]”.

Stefano Ditadi⁸ – E.C. Juventude.

4.2.2 Organograma que envolve o departamento de marketing

A organização hierárquica das empresas pode ser bem observada através de um organograma na Figura 11 que mostra as relações hierárquicas e profissionais existentes, e no caso do futebol essa composição é reafirmada e constituída basicamente por: Presidente, Vice-Presidentes, Diretores, Gerentes, Assessores etc., e os departamentos respondem as especificidades de suas atribuições.

⁸ Stefano Ditadi, Coordenador de Marketing do Esporte Clube Juventude.



Figura 11 - Exemplo de organograma empresarial

Fonte: Elaborada pelo autor.

“[...] a vice-presidência de marketing é vinculada diretamente ao presidente, esse é o organograma, nós temos um diretor executivo abaixo do vice-presidente e nós temos um gerente comercial que cuida das vendas dos produtos do clube, nós temos um gerente de licenciamento que cuida dos licenciamentos do clube e nós temos uma área de apoio onde é o pessoal que monta os projetos, [...]”.

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

Compete ao Presidente fundamentalmente representar o clube, convocar e presidir reuniões da Diretoria e executar todas as ações administrativas. O vice-presidente é o profissional que está mais próximo do presidente e por isso suas principais atribuições caracterizam-se em substituí-lo no caso de alguma ausência, assim como, colaborar com o mesmo no exercício de suas funções e representar os departamentos.

“[...] o quadro social, o organograma de um clube de futebol ele é meio diferente do organograma normal, ele é dividido pelo presidente da agremiação e depois tem as diretrizes que é o social, o marketing, o administrativo etc. [...]”.

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

No que diz respeito à Diretoria e Gerência estas podem ser segmentadas da seguinte forma: Diretoria/Gerência de Futebol; Diretoria/Gerência Administrativa e Financeira; Diretoria/Gerência Comercial e Marketing; Diretoria/Gerência Jurídica, Diretoria/Gerência de Planejamento e Controle, Diretoria/Gerência de Patrimônio entre outros conforme a delimitações dos estatutos dos clubes.

“[...] o departamento de comunicação do E.C. Juventude tem um assessor de imprensa e duas pessoas responsáveis pelo marketing, sendo que elas respondem para um gestor comercial e um gestor de relacionamento.”

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

Contudo, no que se distinguem estes dois níveis hierárquicos? Cabe ao Diretor delimitar as metas e objetivos que deveram ser conquistados, dirigir e concentrar suas ações levando em consideração as análises de mercado realizadas. Já o Gerente aplica nos seus respectivos departamentos o que foi estabelecido pela direção, este sabe *Gerir Pessoas* e envolve-se diretamente com o processo de planejamento e execução das atividades. Administrar e Gerir Pessoas estão relacionados, porém são distintos, para fácil compreensão Administrar sugere a organização de uma empresa e a Gestão de Pessoas sugere o conhecimento e bom relacionamento dos membros de uma equipe para fortalecer a empresa.

“[...] abaixo da diretoria de marketing têm uma série de departamentos, dentre eles, o comercial onde eu estou, assim, têm um diretor de marketing e abaixo dele várias gerências: gerente do quadro social que responde por todo o relacionamento com o sócio; gerência de marketing que uma colega que cuida das ações institucionais como campanhas, ativações de marca; gerência comercial, eu, que cuida da questão de patrocínios; depois a gerência da loja do Grêmio que é própria do clube, [...]”.

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.



Figura 12 - Estrutura organizacional administrativa

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar o esquema apresentado na Figura 12 pode-se perceber que a composição de um clube de futebol, assim como, uma empresa de outro ramo de negócio distingue-se pela estrutura piramidal de sua hierarquia administrativa, observa-se que na grande parte dos *organogramas* estes são segmentados pelos setores de liderança, planejamento e execução. Quanto mais expressiva for à empresa no mercado maior a chance de ocorrer à individualização dos profissionais, ou seja, a ocasião do “eu” imperar sobre o “nós”, para que uma empresa obtenha o sucesso em seu ramo de atividade, os profissionais que compõem seu organograma devem comunicar-se para que o perfil da empresa seja espelhado em seus profissionais e não estes se sobressaiam em relação às próprias empresas. Por que esta discussão é importante? Cabe aos membros operacionais, assim como, diretivos conhecer o organograma que envolve os departamentos e impulsionar a comunicação Intra e Inter-departamentos. No caso do Departamento de Marketing onde o sentido de criação está presente não é possível que o trabalho seja construído individualmente, cada membro da equipe arquiteta e participa do processo de criação.

4.2.3 Atribuições do gestor de marketing

“[...] no topo da pirâmide estão àquelas frases que eu falei no início, gerar a paixão do torcedor em receita, explorar a visibilidade que o clube tem através de patrocínios, licenciamentos, explorar o valor que a marca têm também através de licenciamento e vendas de mercadorias também do clube, [...]”.

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

Dentre as principais atribuições de um profissional de marketing está a busca incessante por investimentos no clube, ou seja, apresentar iniciativa de ampliar a variedade e a magnitude de recurso financeiro para o clube. Explorar a visibilidade que o clube possui no cenário nacional e se possível e desejável no exterior, haja vista, que o mercado exterior consome produtos de clubes brasileiros e com a Copa do Mundo de 2014 reafirmou-se como mais uma opção comercial.

“Na área comercial a gente busca investimento, tanto de patrocínio de camisa, quanto publicidade estática; e a área de relacionamento mais envolve o torcedor e o sócio que são ações para aproximar a torcida, fora investimento.”

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

O foco central deste profissional deve ser o próprio clube e não a elevação pessoal, característica presente em inúmeros gestores de departamentos variados que impulsionam sua mesquinhas e egocentrismo em detrimento das pretensões do clube. Segundo Neto (1998)^[7]:

“O mau dirigente esportivo é motivado pela busca egoísta de riqueza e de autopromoção. O bom dirigente, ao contrário, busca o sucesso do negócio, do seu clube administrado como negócio, [...] Para o bom dirigente esportivo, o sucesso empresarial do clube está relacionado às realizações de empreendimentos coletivos, que envolvam apoio dos associados, [...]” (NETO, 1998, p. 29)

Sabendo-se da existência de “maus gestores”, é necessário o investimento na qualificação da gestão esportiva para que os profissionais assumam suas responsabilidades e concretizem suas atribuições. Na Figura 13 pode-se visualizar um esquema que apresenta as funções da diretoria do departamento de marketing.



Figura 13 - Esquema das funções da diretoria de marketing

Fonte: Elaborada pelo autor.

As atribuições dos gestores esportivos e no caso do marketing isso não se distingue, como já visto anteriormente, são evidenciados pelos seguintes itens: Planejamento, Administração, Organização, Execução e Controle. Para uma ação de marketing obter sucesso e visibilidade é necessário que os profissionais envolvidos preparem um *Planejamento* onde deverão programar e planificar, ou seja, desenvolver um plano de marketing com as ideias que surgirem de um *Brainstorming*, que é uma reunião onde as ideias são discutidas e selecionadas em conformidade com os anseios do clube.

O item seguinte é a *Administração* da ideia ou projeto onde a partir da planificação o gestor passa a dirigir, coordenar e aplicar as delimitações do plano de marketing. Para a *Organização* o gestor deverá colocar em ordem as estratégias do projeto delimitando as necessidades para a construção da ação de marketing.

“A principal atribuição é criar produtos e buscar faturamento para estes produtos, buscar faturamento para dentro do clube [...] preservar a marca do clube e elevá-la a potência máxima.”

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

Já na *Execução* cabe ao gestor fazer cumprir às exigências e responsabilidades, onde realizará a aplicação do planejamento. E por fim, na etapa de *Controle* ele deverá dirigir e fiscalizar os serviços e atividades do departamento sendo membro ativo em todo o processo de criação de uma ação de marketing.

“É o planejamento, a criação de campanhas, campanhas de sócios, campanhas de divulgação de alguma ação do clube. [...]”

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

Segundo Neto (1998)^[7] o departamento de marketing deve buscar receitas alternativas através das seguintes ações:

Realização de promoções durante os jogos do clube; Realização de promoções durante a transmissão dos jogos do clube; Comercialização da marca do clube como grife; [...] Venda de publicidade em seu estádio; Venda de patrocínio do clube e/ou de suas equipes; Venda de serviços para seus associados e torcedores; Venda de títulos de sócios; [...] Venda de jogadores. (NETO, 1998, p. 89)

4.2.4 Perfil de um profissional do departamento de marketing

Segue nas respostas dos profissionais entrevistados uma sequência de características que compõe o perfil do profissional vinculado ao marketing, destaca-se a capacidade de *Relacionamento* para atrair negócios satisfatórios ao clube, a *Criatividade* no desenvolvimento de novos projetos, o *Dinamismo* para executar ações, o *Foco em Resultado* para que os projetos alcancem os objetivos e não se tornem onerosos ao clube, assim como, o profissional de marketing necessita ser *Participativo* em todas as etapas.

“Relacionamento e criatividade. Acho que são dois quesitos importantes, porque precisa ter boa relação, ter bons contatos e precisa ser criativo para buscar investimentos, [...]”.

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

“Têm que ser um profissional focado em resultado eu falo em resultado não só financeiro, mas tudo que agregue valor a marca do clube, [...] ou que vá gerar retorno financeiro aqui para o clube ou que vá gerar um retorno institucional [...]”.

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

“Dinamismo, disponibilidade e condições de atrair pessoas e negócios.”

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

“Ele tem que ser participativo. Participativo em todos os departamentos do clube, ele tem que estar junto do social, junto com o futebol, e tem que estar junto do administrativo, pois o marketing é muito planejamento, [...]”.

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

O profissional de marketing necessita ter um bom domínio das técnicas de venda e conhecimento a respeito das estratégias de marketing. Priorizar a legitimidade das ações como profissional e aprender com seus erros são características que os distinguem. O segmento esportivo evidencia uma elevada concorrência, portanto as ações de marketing criadas pelos clubes devem ser autênticas, a reprodução cínica dos projetos já aplicados atua de forma depreciativa ao segmento e a necessidade de autenticidade na criação é fundamental. Ao dialogar sobre o perfil do profissional de marketing Contursi (1996)^[4] salienta que:

O Profissional de Marketing Esportivo está em todas as frentes de negócio do esporte: nas grandes empresas com funções executivas ou gerentes, no comércio, na promoção de espetáculos, jogando seu poder de fogo para oferecer bens e serviços com resultados surpreendentes. (CONTURSI, 1996, p. 62)

O dinamismo é considerado fundamental para esta área de negócio onde o profissional deve adaptar-se as características dos clubes para qual trabalha, levando em consideração em todos os momentos às distinções de sua torcida. Ser proativo e estar sempre em concordância com as expectativas e anseios dos torcedores propicia a concepção de novas ideias e projetos. Ainda, ser participativo e criativo, como ressaltado anteriormente é fundamental a participação em todas as etapas do desenvolvimento das ações/projetos de marketing. Para Carravetta

(2006)^[1] os gestores representantes dos diferentes setores, incluindo o marketing, devem relacionar-se para manter a consonância da metodologia de trabalho.

Os gerentes, norteados pelas diretrizes políticas da instituição, trabalham em consonância com os diferentes setores do clube. Para tanto, estabelecem metas, definem planos, negociam, oferecem e recebem feedback, delegam, operam em diferentes níveis, promovem, conduzem e participam de reuniões, controlam resultados, avaliam desempenhos, elaboram estratégias e lideram. (CARRAVETTA, 2006, p. 81)

No caso do futebol conhecer alguém ou apresentar algum tipo de influência é suficiente para assegurar-lhe um cargo administrativo nos clubes. Apenas a capacidade técnica, conhecimento e nível de experiência dos profissionais parecem ser ineficazes para determinados mandatários no momento da nomeação dos vice-presidentes, diretores, etc., sendo assim, a profissionalização da gestão no esporte vem sendo cada vez mais necessária para que administrações antagônicas ao processo de desenvolvimento do esporte percam espaço e deem lugar a administrações qualificadas onde o perfil dos profissionais é valorizado.

4.2.5 Critérios para um projeto de marketing no clube

Incontestavelmente a satisfação do consumidor esportivo se destaca como um dos principais critérios no desenvolvimento de um projeto de marketing. O consumidor esportivo como visto anteriormente são os torcedores que identificados com um determinado clube sentem vontade de serem valorizados e contemplados a partir de ações que aproximem o torcedor/associado ao clube.

O estágio de geração de ideia envolve a concepção de novos produtos, a modificação de um produto e outras ideias relativas a produtos, com base nas informações obtidas por meio da pesquisa de marketing com enfoque no consumidor e nos mercados de produtos. (PITTS, 2002, p. 177)^[8]

Priorizar pela Diferenciação na execução de ações comerciais, segundo Kotler & Keller (2006)^[6] romper com o Marketing de Imitação. Este fator pode simplesmente ser determinante para o insucesso do projeto, quando não se têm qualidade para criar apela-se para a facilidade da cópia/repetição.

“No caso do E.C. Juventude a gente tem o nosso posicionamento de valorizar muito o sócio. A partir daí nossas estratégias, nossos critérios, passam a se envolver todos diretamente com os sócios do clube, tentando valorizar eles de forma que seja atrativa, que seja valorizado e que traga novos sócios e que mantenha os que já são fieis ao clube.”

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

“O que norteia o nosso marketing em geral é, [...] coisas positivas para o Inter, [...]”.

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

O brainstorming como já mencionado é essencial no processo de planejamento de novos produtos, também conhecido como *Reunião de Criatividade*. É neste momento que as ideias são lançadas de acordo com os princípios do clube e necessidades de seus torcedores, por isso a importância de se realizar pesquisas que sugestionem a realidade atual dos mesmos.

“[...] as estratégias principais para nortear um projeto de marketing no clube começa tudo por um planejamento, começa tudo por um checape do clube.”

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

A capacidade de gerar receita é um aspecto que o departamento de marketing deve estar centrado, ou seja, a perspectiva de retorno financeiro positivo sugerirá quais projetos serão elaborados. Tornar a marca do clube representativa no mercado esportivo se sobressai como um critério importante no desenvolvimento de projetos e, por isso, saber *Quando* (Timing) exhibir um produto merece atenção dos profissionais envolvidos na divulgação, ex.: apresentar uma ação de marketing direcionado para as crianças em outubro significa identificar o momento ideal.

“Na minha concepção o marketing serve como um meio, ele é um departamento meio, diferentemente de indústrias ou de qualquer outro setor de negócios que o marketing muitas vezes ele é o negócio fim da empresa e ele gera o produto, desenvolve o produto, precifica o produto, divulga o produto e coloca no mercado, ou seja, ele participa praticamente de todo o desenvolvimento do negócio. [...] Num clube de futebol qual é o negócio fim? O negócio fim é formar equipes vencedoras e que conquistem títulos, [...] O departamento de marketing serve como um meio, aí sim para gerar recursos, para gerar receita financeira para que o departamento de futebol consiga contratar os melhores atletas e explorar a imagem dos atletas que têm, [...]”.

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

O Mix do Marketing é um excelente aliado na prospecção de novos projetos na área de marketing e como citado anteriormente é composto pelo diagnóstico do *Produto, Praça, Promoção e Precificação*, entretanto nos demais segmentos esportivos, assim como no futebol surge um novo elemento que é a *Paixão*, onde aparece a identificação irrefutável por um clube específico. Pela própria paixão do torcedor o profissional de marketing necessita almejar a Fidelização do cliente/torcedor e promover a Ativação do mesmo, para que este execute seu poder de compra com os produtos apresentados pelo clube.



Figura 14 - Cinco P's do futebol

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2.6 Fidelização/paixão do torcedor

“No marketing nós temos os Quatro P's, no marketing esportivo a gente diz que tem Cinco P's que o último se chama Paixão. É uma coisa que hoje o esporte, o torcedor se envolve ele é muito mais representativo no clube, [...]”.

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

O maior duelo das empresas é em fidelizar clientes e neste fator o esporte detém uma grande vantagem em relação aos demais setores empresariais. Contudo, mandatários do setor esportivo em muitas oportunidades deixam de lado a satisfação dos clientes, torcedores do clube, em favor dos seus próprios interesses, o que entra em confronto com os preceitos de uma gestão de qualidade.

“É muito importante que o torcedor seja fiel à marca e mais que isso ele tem que ser ativo a marca, porque o torcedor é fiel, ele não troca de marca dependendo do resultado, [...] o consumidor fiel à gente já tem, precisa ativar ele, comprando produtos, trazendo ele para arena esportiva e envolvendo ele cada vez mais.”

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

Nesta situação o cliente/torcedor faz parte do clube e deve sentir-se respeitado e valorizado, um torcedor contente com o próprio clube irá colaborar com as necessidades do mesmo. Visualizando a Figura 15 pode-se perceber que os clubes que obtiveram as maiores *Médias de Renda por Jogo* e *Renda Total* foram os clubes que melhores campanhas atingiram nos campeonatos disputados. Muitos críticos afirmarão que o maior número de torcedores é em resposta a sequência de vitórias, entretanto poderá ser que os clubes ganharam mais, conforme obtiveram maior apoio de seu torcedor? O fato indiscutível aponta que o torcedor é essencial e não existe clube campeão sem o seu apoio.

“É fundamental, nós cada vez mais estamos atrás disso, porque o nosso torcedor o nosso sócio é que mantém toda a estrutura do clube funcionando é que faz com que esse clube cresça.”

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

Ranking de Renda no Brasil em 2013, por clube

Rank Média	Rank Total	Rank Ticket	Clube	UF	Média por jogo - R\$	Renda Total - R\$	Ticket Médio - R\$/torcedor
1	2	3	Cruzeiro	MG	1.346.081	39.036.349	50,17
2	1	2	Flamengo	RJ	1.256.563	43.979.718	59,71
3	3	1	Atlético Mineiro	MG	1.028.789	34.978.821	62,73
4	4	7	Corinthians	SP	895.423	32.235.233	36,19
5	5	5	Grêmio	RS	875.234	30.633.189	41,20
6	6	34	São Paulo	SP	589.522	22.991.348	24,45
7	7	9	Palmeiras	SP	515.192	17.516.523	35,61
8	8	10	Vasco	RJ	512.693	15.893.480	35,36
9	10	17	Bahia	BA	442.768	13.725.823	28,98
10	9	4	Santos	SP	428.589	15.000.626	41,97
11	11	6	Botafogo	RJ	372.697	12.671.700	38,33
12	26	42	Remo	PA	355.891	4.270.689	22,36
13	13	102	Santa Cruz	PE	349.080	9.425.166	15,59
14	12	36	Fluminense	RJ	316.965	10.459.860	23,65
15	14	75	Ceará	CE	258.667	9.053.351	17,60
16	15	50	Goiás	GO	240.295	8.410.326	20,07
17	18	61	Vitória	BA	237.091	7.586.897	18,94
18	17	76	Coritiba	PR	226.970	7.716.967	17,52
19	16	97	Sport	PE	226.621	7.931.732	15,97
20	24	80	Sampaio Corrêa	MA	198.051	4.951.285	17,17
21	19	43	Náutico	PE	197.181	6.506.982	21,88
22	21	56	Paysandu	PA	184.387	5.900.370	19,53
23	20	22	Internacional	RS	183.463	6.421.202	27,88
24	25	98	Fortaleza	CE	180.102	4.682.648	15,92
25	43	8	XV de Piracicaba	SP	174.103	1.566.929	36,17
26	44	113	Itumbiara	GO	169.483	1.525.350	15,01
27	34	90	Botafogo	SP	159.685	2.235.593	16,42
28	41	77	São Bernardo	SP	159.239	1.751.625	17,39
29	22	106	Criciúma	SC	157.525	5.355.860	15,50
30	29	64	Vila Nova	GO	149.978	2.999.569	18,71

Figura 15 - Ranking de renda por clube em 2013 no Brasil

Fonte: PLURI - Balanço de Público e Renda do Futebol Brasileiro em 2013, p. 29.^[18]

Inegável é que os clubes com melhores campanhas apresentam melhores rendimentos financeiros. O Cruzeiro, por exemplo, no ano de 2013 alcançou um rendimento total superior a 39 milhões de reais, tendo o terceiro maior valor médio de *Ticket* com 50,17 reais por torcedor, ou seja, mesmo que o valor médio do ingresso encontra-se alto o torcedor acompanha o time/clube entusiasmado com as vitórias. Este é um motivador significativo para que os clubes apliquem os conceitos sugestivos a aquisição e fidelização de novos torcedores, sustentabilizando o departamento de marketing que é o principal agente neste processo de produção e divulgação de atrativos para os aficionados pelo futebol. Todo o clube no balanço final de seu exercício financeiro almeja encontrar-se em uma situação favorável economicamente, assim sendo, a ampliação do número de sócios torcedores que representa um dos principais subsídios financeiros do clube pode ser fator imprescindível para que o anseio de crescimento não seja transformado em angústia com uma situação desfavorável.

“[...] já que tens um consumidor extremamente fiel a tua marca isso gera inúmeras oportunidades de relacionamento com ele, então tu sabes que no final do dia que apesar de não receber esse produto que a gente está falando de equipes vencedoras e que conquistem títulos, tu sabe que no final do dia ele vai estar do teu lado, [...]”.

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

4.2.7 Etapas de um projeto de marketing dentro do clube

Realiza-se inicialmente uma Reunião Criativa ou *Brain Storm* que segundo Contursi (1991, p. 188)^[5] é uma “reunião onde espontaneamente e sem nenhuma crítica a qualquer pensamento colocado, expõem ideias acerca de um determinado tema”. Uma ação de marketing é esquematizada para o bem-estar do clube, haja vista, que as necessidades apresentadas servirão de motivação para o delineamento de uma reunião criativa.

“A gente junta toda nossa área de comunicação, a gente passa por um Brainstorming, vê qual que é o problema o que a gente precisa resolver e a partir disso a gente junta com o nosso posicionamento, vê se é viável ou não e a gente dá evolução a ideia principalmente com a nossa área de comunicação [...]”.

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

Posteriormente deve-se realizar um Plano de Marketing e segundo Kotler e Keller (2006, p. 58)^[6] para avaliar um bom Plano de Marketing algumas perguntas necessitam ser realizadas: “O plano é simples?”; “O plano é específico?”; “O plano é realista?” e “O plano é complexo?”. A partir desta planificação das iniciativas de marketing será possível certificar-se que todas as medidas de precaução foram analisadas e o processo de desenvolvimento da ação comercial se dará de forma confiante e segura. O Plano de Marketing aliado a Pesquisa de Marketing são elementos fundamentais para que não se realizem projetos de marketing perniciosos ao clube e resultem em prejuízos financeiros.

“Depende muito da ideia e do projeto, se eu tiver um projeto, por exemplo, que envolva atletas numa eventual ativação de marca de patrocinador ou uma eventual ação com o torcedor, com o sócio, ela passa pelo departamento de futebol, passa pelo departamento de marketing até ser executada. [...], por exemplo, um lançamento de uma camiseta nova passa pelo presidente do clube para aprovar, entendeu varia muito.”

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

No momento de Geração de Ideias é desejável o conhecimento dos profissionais a respeito do mercado comercial em nível contemporâneo e clássico para evitar que projetos sejam semelhantes diminuindo sua expressividade. As Reuniões de Criação também se fundamentam no debate a respeito de como tornar o clube atrativo aqueles indivíduos que não fazem parte do grupo de torcedores entusiastas pelo futebol. A etapa de criação de projetos normalmente ocorre no interior das equipes de marketing e após uma planificação e estruturação é apresentada para superiores administrativos e demais departamentos.

“[...] conforme a área de atuação, conforme a área deste projeto ele começa, ou pela área de licenciamento, ou pela área de projetos especiais, ou pela área de produtos que nós já temos.”

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

A Pesquisa de Marketing como apontado anteriormente é fundamental para que o clube-empresa conheça seu consumidor. O projeto de marketing deve ser atrativo ao consumidor levando em consideração particularidades como sua idade, sexo, classe social, nacionalidade, etc., por isso, a pesquisa é essencial para identificar o atual consumidor/torcedor e debater a melhor forma de atrair aqueles que se diferenciam de um perfil único.

“Aqui no S.E.R. Caxias a gente tem uma reunião de direção, ela se passa de quinze em quinze dias, a gente, o departamento de marketing concretiza alguma ideia, alguma ação e ela passa pela direção, tudo que o marketing quer fazer, ele deseja fazer, é passado diretamente para a direção para ser aprovada, então ela sai do papel ela é totalmente estruturada, [...]”

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

Após as etapas de Pesquisa, Criação, Desenvolvimento e Controle dos projetos de marketing, desponta indispensável à Avaliação daquilo que foi realizado e alcançado. Neste momento o projeto é minuciosamente avaliado para que os acertos viabilizem e impulsionem novos projetos e os desacertos em contrapartida inviabilizem ou alertem futuras ações comerciais.

4.2.8 Ação de marketing de sucesso

Nesta etapa do trabalho serão comentadas as principais ações de marketing realizadas pelos clubes que participaram da pesquisa. Segundo os profissionais representantes do departamento de marketing e comercial foram identificadas estas ações, reveladas abaixo, como as que obtiveram maior visibilidade e trouxeram retorno financeiro correspondente, mas fundamentalmente difundiram a marca do clube derivando na incorporação de novos torcedores, sócios e colaboradores.

“Acho que recentemente essa ação da Copa do Mundo, que nem eu falei ela foi uma ação institucional não foi uma ação focada em resultado financeiro, mas por ser Copa do Mundo os olhos do mundo inteiro estão aqui no Brasil, Porto Alegre era uma das sedes, eu acho que foi essa ação da copa do mundo, por quê? A gente tinha uma fraqueza nessa história toda de copa, qual seria? Que o estádio sede não era o do Grêmio era do Internacional e com isso poderia nos privar de algumas ações com os torcedores tanto estrangeiros quanto os brasileiros que estavam vindo para cá, mas a gente criou através desse problema uma oportunidade que foi identificar aonde esses torcedores passariam seu tempo aqui em Porto Alegre, [...] esse ano que foi ano de Copa do Mundo eu destacaria essa ação, claro que têm outras ações interessantes que a gente obteve muito sucesso a própria Hamburgueria 1903 ainda vai ter o resultado também financeiro, mas já têm o resultado institucional. Jogue no Olímpico no ano passado que foi uma ação que a gente fez no final do ano com a torcida, também foi um evento que gerou um resultado financeiro muito grande e também institucional, foi uma ação exclusiva para o torcedor que teve a chance de ter um dia de jogador no Olímpico, [...]”

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.



Figura 16 - Ação de marketing do Grêmio no aeroporto - mesas

Fonte: Reportagem do site *mktespportivo*⁹ com fotos originadas do site *ducker*¹⁰.



Figura 17 - Ação de marketing do Grêmio no aeroporto - portas

Fonte: Idem Figura 16, reportagem do site *mktespportivo* com fotos originadas do site *ducker*.

As Figuras 16-17 fazem parte de uma ação estruturada pelo departamento de marketing do Grêmio FBPA com o objetivo de oferecer “boas vindas” aos turistas que prestigiaram o megaevento Copa do Mundo de Futebol de 2014 no Brasil, tanto o *Aeroporto Salgado Filho*¹¹ quanto o *shopping Praia de Belas*¹² na Zona Sul da capital concederam, através de negociações, espaços para que estas campanhas fossem realizadas. Sendo o estádio Beira-Rio escolhido como representante do Rio Grande do Sul pela FIFA para realização de jogos da Copa de 2014 o Grêmio necessitava criar algo que desce visibilidade semelhante ao clube, assim como, o Internacional recebeu destaque ao ceder seu estádio para o megaevento.

O Grêmio visualizou quais poderiam ser os melhores locais para se realizar ações de marketing e distinguiu que as melhores opções seriam o Aeroporto sendo o ponto de chegada dos turistas e que recebeu treze diferentes tipos de sinalizações fazendo referência ao clube, bem como, o Shopping Praia de Belas significando espaço de compras e alimentação mais próximo ao estádio que recebeu em escadas rolantes e mesas da praça de alimentação mensagens receptivas e sugestivas ao Grêmio.

⁹ <<http://www.mktespportivo.com/2014/06/azul-preto-e-branco-gremista-invade-o-aeroporto-salgado-filho/>>

¹⁰ <http://ducker.com.br/2014/Aeroporto_Copa_2014/index.html>.

¹¹ Reportagem do site globoesporte: “Grêmio decora aeroporto para receber turistas na Copa em Porto Alegre”. <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/gremio/noticia/2014/06/gremio-decora-aeroporto-para-receber-turistas-na-copa-em-porto-alegre.html>>

¹² Reportagem do site globoesporte: “Depois do aeroporto, Grêmio ‘pinta’ shopping de Porto Alegre de tricolor”. <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/gremio/noticia/2014/06/depois-do-aeroporto-gremio-pinta-shopping-de-porto-alegre-de-tricolor.html>>



Figura 18 - Logotipo “Jogue no Olímpico”

Fonte: Site *pinterest*¹³.



Figura 19 - Foto do evento “Jogue no Olímpico”

Fonte: Site do *Grêmio FBPA*¹⁴.

Nos dias 14 e 15 de dezembro de 2013 torcedores do Grêmio realizaram o sonho de pisar, contudo e o mais importante *jogar* uma partida de futebol no gramado do Estádio Olímpico Monumental, 352 gremistas participaram de equipes distribuídas em uma série de oito jogos de 30 minutos, o evento “Jogue no Olímpico” que as Figuras 18-19 sugerem se iniciou às 9h e finalizou às 16h e materializou um dia de sonho para alguns apaixonados pelo clube.

Este acontecimento surgiu a partir do anseio dos torcedores em participar das festividades de encerramento de um período e início de outro com a transferência da sede do clube do Olímpico Monumental para a Arena do Grêmio, motivo pelo qual o Grêmio obteve números expressivos com recursos de Estádio e Patrimoniais no ano de 2013. Os torcedores passaram por um dia de jogador, utilizaram o vestiário do clube para concentração pré-jogo e receberam um kit com o fardamento que puderam guardar de recordação. O mais importante neste evento foi, além do acréscimo financeiro, a valorização do torcedor por parte do clube prestigiando quem mais o prestigiou no decorrer de sua história vitoriosa.

Com a concretização destas duas ações de marketing houve uma aproximação do torcedor que participou de um momento significativo na história do clube, bem como, em outro momento pôde expandir sua visibilidade a partir do elevado número de pessoas que passariam pela cidade de Porto Alegre-RS em virtude dos jogos da Copa do Mundo de 2014.

¹³ Imagem do site: <<http://www.pinterest.com/pin/455708056015229059/>>

¹⁴ Reportagem do site do Grêmio: <<http://www.gremio.net/news/view.aspx?id=16917&language=0>>



Figura 20 - Campanha “100 Anos 100 mil Sócios” do Internacional

Fonte: Imagem obtida no site do S.C. Internacional¹⁵.



Figura 21 - Agradecimento do Internacional aos 100 mil sócios

Fonte: Imagem obtida no site clicrbs¹⁶.

“Eu acho que a maior ação do clube foi os sócios, hoje o S.C. Internacional tem mais de cem mil sócios, estamos beirando mais de cento e vinte mil sócios e isso é falado até hoje no Brasil inteiro e em alguns países que a gente vai as pessoas querem saber como é que nós chegamos neste patamar, nós somos, se eu não me engano, o quarto ou quinto clube em números de sócios no mundo e somos o primeiro da América Latina.”

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

O S.C. Internacional desenvolveu uma campanha de muito sucesso intitulada “100 anos 100 mil sócios”, Figura 20, objetivando atingir no ano de 2009 a marca expressiva de 100 mil sócios. Segundo os idealizadores do projeto essa ação de marketing estava baseada no apelo emocional, ou seja, o torcedor que associar-se estaria apreciando a história centenária do clube. Na Figura 21 o Internacional agradece aos sócios por atingir e ultrapassar o objetivo almejado tornando-se o clube da América Latina com o maior número de associados se aproximando em passo acelerado de gigantes clubes europeus. Esta marca significativa além de trazer um importante benefício financeiro coloca o clube no topo da representatividade mundial no futebol com seus títulos, excelência administrativa e fidelização de torcedores. Sendo considerada uma das campanhas publicitárias de maior impacto no futebol brasileiro a iniciativa é discutida pelas equipes que compõem o marketing dos clubes nacionais por ser uma referência de idealização de metas e alcance de resultados esperados.

¹⁵ Campanha para arrecadar novos sócios: “Desafio Colorado: Em Busca Dos 100 Mil Sócios” <<http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=2&setor=18&codigo=6558>>

¹⁶ <http://www.clicrbs.com.br/blog/fotos/202541post_foto.jpg>



Figura 22 - Campanha “Juventude: 100 Anos”

Fonte: Imagem obtida na *internet*¹⁷



Figura 23 - Folder da coletiva de imprensa do Cafu no Juventude

Fonte: Imagem obtida na *internet*¹⁸

“Ano passado, o clube completou cem anos de história e a gente realizou bastantes eventos que trouxeram bastantes torcedores novos e envolveu muito os sócios do clube, dentre eles a gente teve um jogo contra o Nacional-URU que daí veio o Cafu jogar e que fez uma entrevista coletiva antes do jogo e acabou se tornando uma mídia nacional, isso acaba atraindo torcedores acaba atraindo os sócios [...]”.

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

A Figura 22 apresenta a mensagem “Juventude 100 anos: de geração para geração” e exibe a evolução do escudo do clube que desde 1913 honra a cidade e seus torcedores como uma das grandes forças do futebol gaúcho. Já a Figura 23 faz referência à *coletiva de imprensa*¹⁹ concedida pelo Cafu²⁰, ex-jogador da seleção brasileira e com passagem pelo E.C. Juventude, que se tratou de uma das ações

¹⁷ <http://1.bp.blogspot.com/-HU-C5yUb6Ow/UV5A1Ji2gPI/AAAAAAAAAhs/-k4vcyWUJbA/s1600/Banner_100_anos_22s.png>

¹⁸ <http://www.jjdproequipe.com.br/_imgs/gallery/noticias/6b4580df1d7f3f83e93f56bae72193bb.jpg>

¹⁹ Lançamento oficial do evento “Cafu participa de coletiva de lançamento do jogo comemorativo” <<http://www.juventude.com.br/noticias/id/3445/cafú-participa-de-coletiva-de-lan%C3%A7amento-do-jogo-comemorativo>>

²⁰ Marcos Evangelista de Moraes, mais conhecido como Cafu (São Paulo, 7 de junho de 1970), atuava principalmente na lateral direita. Ele é o recordista de jogos pela Seleção Brasileira, com 149 partidas.

comemorativas dos 100 anos do Juventude direcionadas aos torcedores. Aconteceu uma *partida*²¹ de futebol tendo o Nacional do Uruguai como adversário, que incidiu no dia 28 de junho de 2013 um dia antes do aniversário de 100 anos do clube e que contou com a participação em campo do craque Cafu como uma das atrações entre outros convidados.



Figura 24 - Apresentação do 3º Uniforme do Caxias

Fonte: Imagem obtida no site do S.E.R. Caxias²²



Figura 25 - Campanha “#sobatequemerra” do Caxias

Fonte: Reportagem do site globoesporte²³

[...] a gente fez o lançamento do terceiro uniforme, convidamos patrocinadores, isso gerou uma mídia mais regional, região sul e alguma coisa fora do estado, alguns veículos de comunicação estavam presentes no evento, foi feito um evento com coquetel, convidamos patrocinadores e sócios do clube [...] fizemos um desfile com os jogadores e tudo mais. Mas uma ação que deu uma visibilidade grande foi em 2012, em que o marketing do clube, eu lembro que era torcedor, utilizou e usufruiu muito foi da frase do jogador Matheus que ele falou “só bate quem erra”, foi na final do Gauchão no primeiro turno contra o Novo Hamburgo ele errou um pênalti e foi fazer uma entrevista e falou “só bate quem erra”, então isso virou na rede social, Twitter e Facebook, um viral, todo mundo

²¹ Anúncio da venda de ingressos para a partida “Juventude x Nacional: ingressos à venda” <<http://www.juventude.com.br/noticias/id/3461/juventude-x-nacional-ingressos-%C3%A0-venda>>

²² Notícia vinculada no site do SER Caxias “Terceiro uniforme será apresentado dia 31” <http://www.sercaxias.com.br/imprensa/noticias_detalhes/401>

²³ “Volante do ‘só bate quem erra’ ganha camisa e autografa para Ronaldo” <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/caxias/noticia/2012/03/volante-do-so-bate-quem-erra-ganha-camisa-e-autografa-para-ronaldo.html>>

comentou e o clube usou muito isso, criou artigos sobre isso, criou camisetas, foi vendida e comercializada camisetas, entregamos camisetas para gente importante do esporte como o próprio Ronaldo que recebeu. Então isso deu uma grande visibilidade para o clube, uma coisa que foi aproveitada, [...]”.

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

A Figura 24 faz referência ao lançamento do terceiro uniforme do S.E.R. Caxias convidando o torcedor para prestigiar o evento, assim como, apresentar a Revista Grená como novo veículo de comunicação entre o clube e seu torcedor. O episódio curioso relacionado ao S.E.R. Caxias e aproveitado pelo marketing do clube está relacionado à Figura 25 que mostra uma camiseta com a *hashtag* “#sobatequemerra” pronunciada por um jogador do próprio S.E.R. Caxias, o volante/meio campo defensivo Mateus, onde após uma disputa de pênaltis utiliza-se desta expressão como justificativa para penalidades desperdiçadas no futebol. A expressão foi muito comentada na internet em suas redes sociais e gerou visibilidade ao clube em nível estadual e nacional e até o ex-atleta com brilhante passagem pela seleção brasileira Ronaldo²⁴ recebeu uma camiseta com a *hashtag*. Esta ação publicitária não foi originada pelo departamento de marketing do clube, mas foi muito aproveitada pelo mesmo e rendeu artigos relacionados ao episódio que foram comercializados pelo clube alcançando sucesso de vendas no período.

Uma análise detalhada a partir de cada uma destas ações de marketing realizadas pelos clubes indicados na amostra já seria necessário para desenvolver um único trabalho de pesquisa, contudo o objetivo desta seção é mostrar exemplos de ações indicadas pelos profissionais entrevistados como sendo as que obtiveram maior visibilidade. E que foram detalhadamente planejadas e executadas ou até mesmo aproveitadas a partir de um acontecimento inusitado que adveio para potencializar a marca do clube e resultar em um expressivo retorno institucional ou financeiro. Compete aos membros gestores através de uma Análise SWOT ou Análise de Ambiente, mencionado por Kotler & Keller (2006)^[6] e conhecida no ambiente do marketing, distinguir suas Forças(S), Fraquezas(W), Oportunidades(O) e Ameaças(T). Esta é a base para a gestão e planejamento estratégico e diferencia um ambiente empresarial de sucesso para aquele que perece em meio aos seus erros e oportunidades desperdiçadas.

²⁴ Ronaldo Luís Nazário de Lima, mais conhecido como Ronaldo, Ronaldo Fenômeno ou ainda Ronaldinho (Rio de Janeiro, 22 de setembro de 1976).

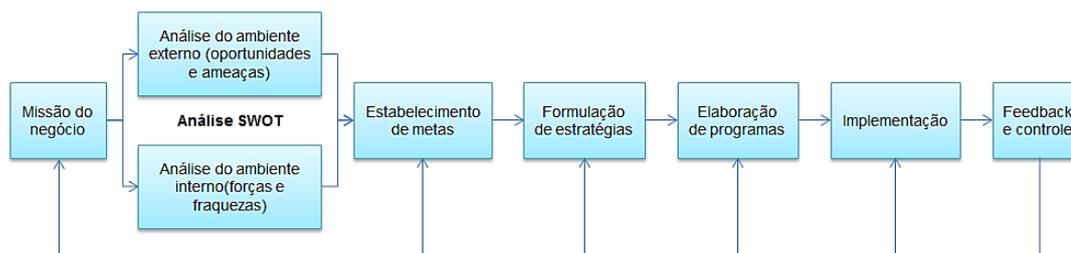


Figura 26 – Processo de planejamento estratégico de unidades de negócios

Fonte: Kotler & Keller (2006), p. 50.^[6]

4.2.9 Perspectivas para o futuro do marketing esportivo

“[...] acho que daqui para frente cada vez mais o mundo interagindo, tanto pessoas com pessoas como pessoas com instituições no caso clubes, a interatividade cada vez maior eu acho que é através daí e do marketing e suas ações que os clubes fação que se pode gerar, enfim, retorno financeiro e fazer com que cada vez mais sejam importantes para os clubes. Então eu vejo daqui para frente cada vez mais equipes maiores de marketing trabalhando nos clubes porque a importância que eles têm cresce cada vez mais, acho que investimentos do próprio clube nessas áreas, nessa área especificamente no marketing cada vez maior daqui para frente é assim que eu enxergo.”

Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

Para Kotler e Keller (2006, p. 730)^[6] “os profissionais de marketing devem ter maior influência na empresa”, este departamento, como visualizado anteriormente, é extremamente necessário para os clubes de futebol por sua alta capacidade de gerar receita, e com isso seus profissionais merecem ter sua representatividade assegurada. Contudo, além da importância que o departamento de marketing anseia o que será significativo para o segmento esportivo é a profissionalização da gestão, profissionais que compreendam a respeito do ambiente esportivo e apliquem seus conhecimentos específicos inerentes aos departamentos.

“Na minha visão é algo que é muito pensado, mas não é muito praticado corretamente. Agora em ano de copa do mundo que a gente participou, teve muito seminário no Brasil inteiro tocando nesse assunto do marketing, da importância do marketing esportivo no futebol brasileiro, no esporte brasileiro. [...] no Brasil, aqui é uma coisa que tem que ser estudada, tem que ser elaborado e penso que vai ser uma coisa muito utilizada pelos clubes, vai ser uma profissionalização grande, e estamos vendo, protestos do Bom Senso Futebol Clube, vai ser uma coisa muito aproveitada, muito estudada pelos clubes e espero que seja assim.”

Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

Segundo Cavallini (2008, p. 24)^[2] “Através da Internet, o consumidor tem mais acesso a informação e por isso consegue conhecer, questionar, comparar e divulgar sua opinião sobre produtos, serviços, marcas e empresas”. Pôde-se perceber que na Copa do Mundo realizada no Brasil em 2014 que a tecnologia foi notoriamente utilizada para divulgação de ações promocionais nos clubes proprietários das arenas onde os jogos entre seleções se realizaram. Os torcedores participaram deste Megaevento Esportivo consumindo produtos e serviços desenvolvidos por equipes de marketing, contudo percebe-se que foram poucos os clubes brasileiros que desenvolveram ações de marketing impactantes. No Brasil as discussões a respeito do marketing têm evoluído, mas esta discussão aproxima-se do momento de aplicação, ou seja, romper o discurso e principiar a afirmação da profissionalização resultando em um melhor aproveitamento do marketing esportivo.

“Sensacionais, que cada vez mais os clubes estão se profissionalizando, precisam se profissionalizar, e o marketing é uma área que vai ter que, cada vez mais, criar e transformar novos profissionais.”

Adauri Silveira – S.C. Internacional.

Para Kotler e Keller (2006, p. 733)^[6] “faltam habilidades do século XXI à equipe” e por isso deve-se “designar um líder forte e criar novas habilidades no departamento de marketing, melhorar as relações entre esse departamento e os demais”. Uma administração ineficiente propicia a desarmonia entre os setores/departamentos, por isso, o líder é fundamental para nortear as tarefas da equipe e proporcionar o relacionamento Intra e Inter-departamentos.

“Eu posso falar aqui de onde eu trabalho e tudo passa por um novo investimento, a gente necessita de investimento para conseguir evoluir a área de marketing, a gente está tentando o acesso para a Série B do Campeonato Brasileiro o que já gera outra visibilidade e outros investimentos, [...]”

Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

A satisfação do consumidor/torcedor e a implacável busca por investimentos são evidenciadas no marketing esportivo. A qualificação dos profissionais e o reconhecimento do clube para a extensão do marketing permitirá atrair novos colaboradores, investimentos e ampliará a visibilidade do clube num panorama esportivo altamente competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão de um clube de futebol é complexo e este não deixa margem para sucessivos equívocos administrativos, portanto a qualificação da gestão sempre deverá ser valorizada. O diálogo centrado nos modelos administrativos ideais para os clubes de futebol sempre será importante para que os mesmos possam se desenvolver e destacar-se num ambiente numeroso e competitivo. Já a importância da administração neste processo não deve ser posta em dúvida.

“vejo daqui para frente cada vez mais equipes maiores de marketing trabalhando nos clubes” Fabio Ritter – Grêmio F.B.P.A.

Sendo assim, *Administrar* é conhecer todos os procedimentos adotados pela empresa sabendo e identificando todas as peculiaridades de cada setor, promovendo o adequado gerenciamento de pessoas, ideias, egos e responsabilidades. Cabe aqui salientar, que os termos administração e gestão são considerados análogos aos leigos, contudo existem distinções nestas expressões. Para breve esclarecimento o processo de gestão diferencia-se pelo gerenciamento de pessoas, respeitando e adequando suas individualidades e características, logo a administração volta-se ao sistema e se caracteriza como um processo amplo dentro da empresa e com determinações complexas.

“a área de marketing está envolvida em todos os setores do clube” Aauri Silveira – S.C. Internacional.

Segundo a literatura utilizada neste trabalho o Marketing Esportivo configura-se como um meio por onde os clubes de futebol e empresas esportivas podem ampliar sua condição financeira. O torcedor de futebol é definido como um cliente/consumidor e cabe aos clubes e empresas respeitá-lo e valorizá-lo corretamente para que este por sua vez possa corresponder e colaborar para com o crescimento do clube e do esporte como um todo. O futebol tem, cada vez mais, se destacado entre as inúmeras modalidades esportivas e, portanto, conclui-se que conseqüentemente através desta evidência necessita-se de uma administração mais estruturada, profissionalizada e direcionada as necessidades deste esporte.

Os quatro clubes pesquisados (Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense; Sport Club Internacional; Esporte Clube Juventude; e Sociedade Esportiva e Recreativa Caxias do Sul) apresentam, por serem clubes da elite do futebol gaúcho e nacional, estruturação administrativa no que diz respeito ao departamento de marketing e demais setores, naturalmente visualizado pelo organograma que cada um apresenta. Contudo, mesmo que alguns clubes tenham profissionais qualificados é notoriamente perceptível à necessidade de investimentos e evolução da profissionalização da gestão, haja vista, que todos os entrevistados afirmaram que o Departamento de Marketing é essencial para os clubes e salientaram o estímulo a uma gestão profissionalizada.

“acho que toda a instituição hoje necessita de uma área de marketing” Stefano Ditadi – E.C. Juventude.

Completa-se esta pesquisa afirmando que a partir de uma estruturação administrativa é possível compreender que todo o processo de construção de um *Projeto de Marketing*: Começa com a *Fase de Criação*, surgimento e seleção de uma ideia; Na sequência passa para *Fase de Pesquisa*, intrínsecas ao marketing e que servem para suprimir dúvidas existentes, assim como, busca o aprimoramento, planificação do conceito e a aceitação dos demais profissionais; Posteriormente passa pela *Fase de Desenvolvimento e Controle*, é o momento de efetivação e concretização onde se realiza a divulgação perante o mercado esportivo, no caso do futebol; E finalmente chega a *Fase de Avaliação* onde é realizada a mensuração dos resultados obtidos.

“é uma coisa que tem que ser estudada, tem que ser elaborado, e penso que vai ser uma coisa muito utilizada pelos clubes, vai ser uma profissionalização grande.” Leonardo Antunes – S.E.R. Caxias.

Conclui-se que o Departamento de Marketing é extremamente relevante para o futebol e pode contribuir consideravelmente para sua estabilização financeira, assim como, para a afirmação da marca e fidelização de torcedores, basta que os profissionais deste setor apresentem os conhecimentos e as capacitações necessárias para que o trabalho seja qualificado e que o retorno possa ser significativo.

REFERÊNCIAS

Livros:

1. CARRAVETTA, Elio. **Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro: Perspectivas para a Qualificação do Rendimento Competitivo**. Porto Alegre: Age, 2006.
2. CAVALLINI, Ricardo **O marketing depois de amanhã: explorando novas tecnologias para revolucionar a comunicação**. 2. ed. São Paulo: Ed. do Autor, 2008.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
4. CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
5. CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1991.
6. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
7. NETO, Francisco Paulo de Melo. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.
8. PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
9. RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1994.
10. SORIANO, Ferran. **A Bola não Entra por Acaso: Estratégias Inovadoras de Gestão Inspiradas no Mundo do Futebol**. São Paulo: Larousse, 2010.

Artigos e Documentos Eletrônicos:

11. ESPORTE CLUBE JUVENTUDE. **Relatório dos Auditores Independentes sobre as Demonstrações Financeiras. 31 de dezembro de 2013 e 2012**. <<http://www.juventude.com.br/uploads/docs/542960afaf96b.pdf>> Acesso em: 02 de novembro de 2014.
12. GRÊMIOFOOT-BALLPORTOALEGRENSE. **Demonstrações Contábeis acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes. 31 de Dezembro de 2013**. <<http://www.gremio.net/upload/page/file/Balanco-Patrimonial-2013.pdf>> Acesso em: 04 de setembro de 2014.

13. LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o Negócio Futebol: Um estudo sobre a Transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol.** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003-165621/pt-br.php>> Acesso em: 08 de maio de 2014.
14. LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. **Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório.** GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr., 2005. <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Visualizado em: 19 de maio de 2013.
15. MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina. **Gestão da Informação em Projetos Empresariais.** eGesta, v. 2, n. 1, p. 78-104, jan.-mar., 2006. <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/56.pdf>> Acesso em: 04 de novembro de 2014.
16. PLURI - CONSULTORIA. **Análise de Balanço 2013: GRÊMIO Foot-ball Porto Alegre.** 15/05/2014. <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20-%20gremio%202013.pdf>> Acesso em: 04 de setembro de 2014.
17. PLURI - CONSULTORIA. **Análise de Balanço 2013: Sport Club Internacional** – 09/05/2014. <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PLURI%20Balancos%20-%20internacional%202013.pdf>> Acesso em: 04 de setembro de 2014.
18. PLURI - CONSULTORIA. **Balanço de Público e Renda do Futebol Brasileiro em 2013 – Relatório Consolidado.** 13/03/2014. <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/painel%20especial%20-%20publico%20brasil%202013%20consolidado.pdf>> Acesso em: 22 de setembro de 2014.
19. ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte: Definindo a Área.** Rev. bras. Educ. Fís. Esporte. São Paulo, v.25, p.91-103, dez, 2011. <<http://sistemas.eferp.usp.br/myron/arquivos/2540410/0ed7cb60e831fbc9ed940c6b631172f3.pdf>>. Visualizado em: 19 de maio de 2013.
20. SPORT CLUB INTERNACIONAL. **Relatório dos Auditores Independentes Sobre as Demonstrações Financeiras. 31 de dezembro de 2013.** <<http://www.internacional.com.br/index/acesso?u=/socios/pagina.php|modulo=14-setor=151-codigo=22876>> Acesso em: 04 de setembro de 2014.
21. VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício C. **Gestão Esportiva: Novos Rumos para o Futebol Brasileiro.** RAE - Documento, vol. 46, nº 3. <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a08.pdf>>. Visualizado em: 19 de maio de 2013.

APÊNDICES

Apêndice 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Senhor(a),

Venho através deste documento, convidar-lhe a participar de uma entrevista como recurso para elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Educação Física na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Trata-se de um estudo descritivo, de carácter qualitativo, que tem como foco principal o Marketing e Sua Estruturação, de modo a identificar os Procedimentos Organizacionais Utilizados por Clubes de Futebol.

Solicito vossa autorização para realização desta entrevista, cuja efetivação será indispensável para a continuidade do estudo. Este procedimento será realizado no presente clube de futebol ao qual V.S.^a representa profissionalmente.

Agradeço pela sua atenção e coloco-me a disposição para qualquer esclarecimento referente ao estudo. Os contatos podem ser realizados diretamente com Girlei Both de Matos através do telefone (51) 9149-2962 ou pelo e-mail, girlei_@hotmail.com.

Representando o Departamento de Marketing do clube de futebol,

.....
estou ciente dos procedimentos necessários para a aplicação da entrevista que será realizada pelo graduando Girlei Both de Matos e concordo a participar.

.....
CARGO

.....
ASSINATURA

Data de de

Apêndice 2 – GUIA PARA ENTREVISTAS

GUIA PARA ENTREVISTA

TCC - Gestão no Futebol: Marketing e sua Estruturação, Procedimentos Organizacionais Utilizados por Clubes de Futebol.

Girlei Both de Matos¹

1ª. Pergunta: Discorra sobre a importância que o clube destina à área do marketing?

2ª. Pergunta: Comente a respeito do organograma que envolve o departamento de marketing? É vinculado a algum setor/departamento? Se afirmativo, identifique qual setor/departamento.

3ª. Pergunta: Cite as principais atribuições do(s) gestor(es) de marketing no âmbito de um clube?

4ª. Pergunta: Dentre as características que compõe o perfil de um profissional do departamento de marketing, qual a que julga ser fundamental? Comente-a.

5ª. Pergunta: Quais são os critérios/estratégias que norteiam desenvolvimento de um projeto de marketing no clube?

6ª. Pergunta: Qual o grau de representatividade da fidelização/paixão do torcedor para a área do marketing no futebol? Justifique.

7ª. Pergunta: Por quais etapas e/ou processos uma ideia tramita para ser concretizada como um projeto de marketing dentro do clube?

8ª. Pergunta: Qual à ação de marketing realizada pelo clube que obteve maior sucesso (visibilidade)? Comente-a brevemente.

9ª. Pergunta: Em sua opinião, quais são as perspectivas futuras para o marketing esportivo?

¹ Aluno do curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 29 de junho de 2014. Endereço eletrônico: girlei.both@yahoo.com.br.