



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO – FAC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM PUBLICIDADE E
PROPAGANDA

CHUTOU NO GOL, CAIU NA CESTA:

As estratégias de marketing de relacionamento do Boston Celtics e
Palmeiras.

Pedro Moreth de Carvalho
Orientadora Profa. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

Brasília
Junho de 2019

CHUTOU NO GOL, CAIU NA CESTA:

As estratégias de marketing de relacionamento do Boston Celtics e Palmeiras.

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação da Professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu.

Pedro Moreth de Carvalho
Orientadora Profa. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

Brasília
Junho de 2019

CHUTOU NO GOL, CAIU NA CESTA:

As estratégias de marketing de relacionamento do Boston Celtics e Palmeiras.

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação da Professora Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu.

Profa. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu (Orientadora)

Prof. Edmundo Brandão Dantas (Examinador)

Prof. Tomás de Aquino Guimarães (Examinador)

Prof. Wagner Antônio Rizzo (Suplente)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por tudo que Ele me proporciona. Agradeço aos meus pais por todo o apoio em todos os momentos da minha vida. Minhas irmãs e amigos/irmãos por sempre me ajudarem e apoiarem, à minha Tia Carminha por toda a ajuda durante esse processo e à Victoria por me aturar e ajudar tanto. Agradeço também aos meus professores, principalmente Wagner, Selma, Edmundo e mais que especialmente, Maria Fernanda, que, nos últimos 4 anos e meio, tanto me ensinaram.

RESUMO

O presente trabalho procurou analisar e comparar o relacionamento do Palmeiras e do Boston Celtics com seus torcedores, a partir da ótica do marketing de relacionamento. Por serem times de esportes e mercados diferentes, também possuem estratégias diferentes para atingir seus torcedores. Para isso foi realizada uma pesquisa documental nos sites dos clubes, para entender como funciona os atuais planos de sócio torcedor, as ações e estratégias de ambos os clubes. A partir disso, percebeu-se que o Boston Celtics possui uma estratégia mais robusta, entende melhor a jornada de compra dos seus consumidores, além de ser mais voltado para a comunidade próxima a região de Boston enquanto o Palmeiras consegue integrar melhor o *offline* com o *online*.

Palavras-chave: Comunicação, Marketing esportivo, Futebol, Basquete.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: 4P's do marketing esportivo.....	11
QUADRO 2: 4P's do marketing esportivo aplicados ao Boston Celtics.....	27
QUADRO 3: 4P's do marketing esportivo aplicados ao Palmeiras.....	34
QUADRO 4: Resumo das análises.....	35

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Eras do marketing esportivo	8
FIGURA 2: <i>Anthem buddies</i>	26
FIGURA 3: Informações sobre o <i>Club seating</i>	27
FIGURA 4: Planos de sócio Avanti	31
FIGURA 5: Primeira página do clube de vantagens Avanti	32
FIGURA 6: Experiências para o jogo do Palmeiras	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de pesquisa.....	3
1.2 Justificativa.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Limitações de pesquisa.....	5
1.5 Estrutura do trabalho.....	5
1.6 Síntese da metodologia.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Marketing esportivo.....	6
2.2 Marketing de relacionamento.....	14
2.3 Estratégia.....	19
3 METODOLOGIA	21
4 ANÁLISE DOS DADOS	23
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40

1 Introdução

Esportes, sejam eles individuais ou coletivos, mexem com a emoção de milhões de pessoas ao redor do mundo. Muitos países possuem a sua própria paixão nacional, que enche arenas e estádios para verem seus times e atletas preferidos. Já as marcas lutam para conseguir espaço na mente dos torcedores e pagam fortunas para apoiar um atleta, um clube ou um campeonato, e os grandes atletas, por sua vez, são verdadeiras celebridades nas suas regiões de destaque. Adultos e crianças sonham em conhecer seus grandes ídolos e um dia se tornarem como eles, e gritam nas arquibancadas para incentivá-los.

Para planejar e executar os campeonatos, os eventos, as vendas de mídias, os patrocínios, as vendas de ingressos, e outras tarefas são necessários profissionais especializados na indústria do esporte e de uma grande estrutura, para garantir uma boa experiência aos consumidores e um retorno financeiro aos investidores.

Porém, para entender o que é a indústria do esporte, precisa-se antes entender o que é indústria e o que é esporte.

Segundo Porter (1985) uma indústria é “um mercado que vende a consumidores produtos semelhantes ou estreitamente relacionados”, então uma mesma indústria pode vender, e geralmente o faz, mais de um tipo de produto, desde que eles estejam relacionados.

Esportes, segundo Parks e Zanger (1990) *apud* Pitts e Stotlar (2002) são “um conjunto de atividades distintas como golfe, futebol, hóquei, vôlei, softball e ginástica – itens de uma série que podem ser contados”, Pitts e Stotlar (2002) chamam essa mesma definição de atividade esportiva. Enquanto, para a Sociedade Norte-Americana para a Administração Esportiva (NASSM), o termo "esporte" define o campo de estudo da administração esportiva (Parks e Zanger, 1990 *apud* Pitts e Stotlar, 2002).

A indústria do esporte, segundo Pitts, Fielding e Miller (1994) e Pitts e Stotlar (2002), é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se com esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias.

Dentre as diversas modalidades esportivas existentes, esse trabalho procurou analisar como se dá o marketing de relacionamento entre clubes e torcedores no futebol brasileiro e no basquete estadunidense, duas das modalidades mais populares nesses países.

O estudo World Football Report 2018 realizado pela Nielsen Sports em 18 países, afirma que o futebol é a atividade esportiva mais acompanhada dentro dos países pesquisados, entre eles estão Brasil e Estados Unidos, com 43% dos entrevistados se autodeclarando “interessados” ou “muito interessados”. O basquete fica em segundo, cuja taxa de interesse é próxima a 36% da amostra.

O engajamento dos consumidores com o basquete, pode ser comprovado também pelos dados na National Basketball Association (NBA), dos Estados Unidos, que é a liga de basquetebol com o maior faturamento no mundo e o terceiro maior de toda a indústria esportiva.

Durante a temporada 2017/2018 a NBA arrecadou cerca de 7,4 bilhões de dólares, ficando atrás somente da Liga de Beisebol dos Estados Unidos (MLB) cuja arrecadação em 2018 foi de aproximadamente 10,3 bilhões de dólares e da Liga de Futebol Americano, também dos Estados Unidos, com a receita de 13,68 bilhões de dólares em 2017.

Já o mercado esportivo brasileiro é composto principalmente pelo futebol, e pelas ligas de vôlei e basquete em segundo plano, mas com crescimentos consideráveis nos últimos anos. No futebol, o Campeonato Brasileiro é uma das ligas esportivas de maior faturamento no mundo, arrecadando 4,9 bilhões de reais em 2017, de acordo com um estudo promovido pelo Itaú BBA.

Embora sejam esportes diferentes, basquete e futebol têm diversas similaridades, que justificam a execução de uma análise comparativa entre eles. A paixão dos torcedores é um elemento comum às duas ligas, pois ambas possuem milhões de fãs apaixonados por suas equipes que consomem suas marcas, e os apoiam fielmente. Os dois esportes têm também em comum uma forte estrutura de marketing e os clubes têm grandes torcidas e produtos desenvolvidos para venda.

A quantidade de partidas ao longo da temporada também é similar, cada um dos 30 times da NBA fez 82 partidas na última temporada, enquanto, no

Brasil os 14 clubes que mais jogaram em 2017 fizeram, em média, 71 partidas oficiais, dentre campeonatos regionais, nacionais e internacionais. Esse número foi levado em consideração pois impacta diretamente o torcedor que assiste às partidas no estádio, uma vez que esse deve dispor de mais dinheiro ao longo da temporada, considerando que um esporte com poucas partidas, demanda menos investimento financeiro de seus torcedores.

Percebe-se nas indústrias ao redor do mundo, um crescimento da utilização das teorias de marketing, a fim de se buscar ainda mais receitas e atrair empresas investidores. No esporte não é diferente, em todo o mundo são perceptíveis os esforços para atrair público e marcas que queiram se associar e investir financeiramente.

1.1 Problema de pesquisa

Tendo em vista o que foi citado anteriormente, o problema de pesquisa que esse trabalho procura estudar é: Como se dá o marketing de relacionamento de clubes esportivos com seus torcedores, no Brasil e nos Estados Unidos, através da análise comparativa entre o futebol brasileiro e o basquete americano?

1.2 Justificativa

Atualmente, existe a tendência do marketing com foco no consumidor, colocando-o no centro das ações das marcas. Com a competitividade de mercado cada vez maior e também pelo fato de as mídias sociais interromperem o antigo monólogo das empresas, transformando-o em um diálogo, os consumidores passaram a ter mais poder de interagir diretamente com as marcas, o que provocou sua reação. Aqueles que consomem têm suas necessidades, cada vez mais, levadas em consideração pelas empresas.

A relação entre marketing e esporte é cada vez mais estudada e aplicada em entidades esportivas, ligas, federações e atletas. Isso se dá pelo grande apelo do esporte na sociedade, além das grandes quantias envolvidas no mercado esportivo que, de acordo com uma pesquisa feita pela AT Kearney

em 2014, movimenta cerca de 700 bilhões de dólares anuais ao redor do mundo, o que corresponde a cerca de 1% do PIB global. Incluem-se nesses números os valores de: ingressos, patrocínios, direitos de transmissão, além de artigos esportivos, vestuário, equipamentos e gastos com “*health and fitness*”.

Para cuidar de um mercado que movimenta quantias tão significativas, são necessários profissionais capacitados com as novas tendências. Universidades como a UFRJ e a USP já trabalham com programas de pós-graduação na área, é possível ainda encontrar cursos *online* sobre marketing esportivo, inclusive de instituições privadas brasileiras e estrangeiras.

O mercado ainda é carente de profissionais que possam cuidar dessas marcas tão valiosas e que possuem legiões de fãs dispostos a consumir seus produtos e se tornar ativos ainda mais valiosos. E, talvez por essa razão, o mercado brasileiro pouco evoluiu. Após os dois grandes eventos esportivos que foram sediados no Brasil: a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016, esperava-se que a indústria esportiva nacional crescesse, como relataram especialistas em entrevista ao site PROPMARK em maio de 2018, às vésperas da Copa do Mundo de 2018, disputada na Rússia.

A partir da busca por referências de trabalhos acadêmicos no Brasil com temáticas similares, constatou-se que a maioria desses focam na perspectiva das empresas que utilizam o esporte como parte da sua estratégia de negócio, mas que não fazem parte dessa indústria. Poucos dos que foram encontrados, trazem a perspectiva das entidades esportivas e suas estratégias para atingir e atrair seus fãs e consumidores.

1.3 Objetivos

Geral

O objetivo desse estudo comparado é analisar as estratégias de marketing e comunicação utilizadas pelas entidades esportivas para estabelecer a relação entre elas e seus torcedores no Brasil e nos Estados Unidos, além de buscar estudar o panorama da atual situação nacional visando o seu aprimoramento e desenvolvimento.

Objetivos específicos

- a) Analisar o consumo esportivo brasileiro e estadunidense;
- b) analisar as ações de marketing de relacionamento realizadas por pelo Palmeiras e pelo Boston Celtics;
- c) identificar as estratégias utilizadas por meio do marketing de relacionamento;
- d) identificar as ações de comunicação realizadas por meio do marketing de relacionamento;

1.4 Limitações de pesquisa

Algumas das limitações do trabalho foram: tempo, visto que houve apenas o tempo de um semestre letivo para realização do trabalho; outra limitação pode ter sido a comparação de esportes diferentes, visto que possuem estruturas diferentes e realizam seus jogos em locais diferentes. Além disso a falta de dados para analisar a eficácia das estratégias de cada equipe, visto que muitas vezes são dados confidenciais, limitaram a pesquisa.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho possui a seguinte estrutura: a primeira parte é o referencial teórico que embasou o trabalho, a partir da busca de autores com as definições, histórico e características sobre marketing esportivo, marketing de relacionamento e estratégia.

A segunda parte é a comparação dos dois mercados estudados a partir das ações e estratégias de marketing de relacionamento e comunicação realizadas por clubes de futebol brasileiros e de basquetebol estadunidenses filiados à NBA com o intuito de criar e manter um relacionamento próximo com seus torcedores. Por último aparecem as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

1.6 Síntese da metodologia

O tipo de pesquisa utilizado foi a descritiva, a partir disso foi escolhido o estudo comparado. Como técnicas de pesquisa, foram utilizados os estudos exploratório e descritivo, além disso, o método dedutivo foi o escolhido para o desenvolvimento lógico do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing esportivo

Neste capítulo será desenvolvido o histórico do marketing esportivo com as suas primeiras manifestações e o primeiro grande case do esporte mundial, além de trazer a perspectiva de alguns autores sobre a definição de marketing esportivo e o detalhamento e diferenciação que alguns fazem desse conceito.

Pitts e Stotlar (2002) apresentam a definição de micromarketing, a qual inclui as atividades internas que uma empresa recorre para conquistar e manter clientes, como, por exemplo, estratégias de comunicação e de distribuição. Os autores ainda apresentam o macromarketing, onde são analisadas as forças externas que afetam toda uma indústria, como uma política governamental, a evolução tecnológica, ou ainda o tamanho do mercado e concorrência e que estão além do controle de uma empresa.

Esses conceitos são importantes para explicar a história e a evolução do marketing esportivo, visto que, segundo Wignall (1924) *apud* Pitts e Stotlar (2002), desde a década de 1820 já eram usadas técnicas de micromarketing como anúncios em jornais e folhetos por William Fuller para promover as lutas de boxe, esporte ilegal na época, na cidade de Charleston, na Carolina do Sul.

Já entre 1850 e 1860, a promoção do bilhar representou um grande avanço para o marketing esportivo, com Michael Phelan, ainda usando anúncios em jornais, ao promover um desafio contra o campeão britânico. Ele utilizou o desafio para também promover seu livro sobre o jogo e se lançar como o campeão estadunidense que também produzia mesas de bilhar, as únicas que continham as especificações detalhadas no livro (PITTS e STOTLAR, 2002).

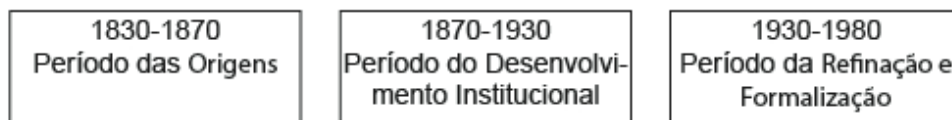
A estratégia de Phelan já previa a interferência de forças externas, pois ele não era o único fabricante de mesas de bilhar, porém, ele obteve sucesso de o seu equipamento ser sinônimo de qualidade em criar essa associação na mente dos consumidores. Além de aproveitar a evolução da tecnologia de produção e não contar com a proibição governamental que o boxe sofria décadas antes (PITTS e STOTLAR, 2002).

Pitts e Stotlar (2002) definem o histórico do marketing esportivo em três fases: a primeira, o "Período das Origens", de 1820 a 1880, onde começaram as funções de micromarketing; a segunda, o "Período do Desenvolvimento Institucionalizado", de 1880 a 1920, fase essa marcada pela reação das fabricantes esportivas ao macromarketing e a sua utilização para conquistar as vantagens competitivas; e a terceira, o "Período da Refinação e Formalização", de 1920 a 1990, caracterizado pelo crescimento dos mercados, mudanças tecnológicas e pela grande importância dada ao macromarketing.

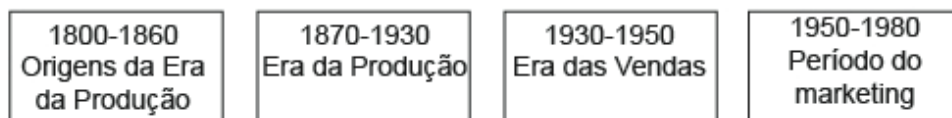
O período após 1990 não foi detalhado pelos autores referenciados, visto que ainda é um período em desenvolvimento.

A figura 1 demonstra a divisão dos autores.

Modelo dos períodos do marketing de Fullerton



Modelo das eras de produção



Eras do marketing esportivo

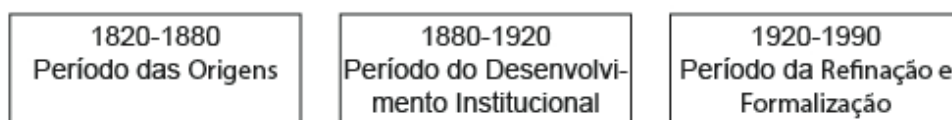


Figura 1- Eras do marketing esportivo

Fonte: Adaptado pelo Autor de Pitts e Stotlar (2002)

O autor Fullerton, citado na Figura 1, mostra apenas que não há uma concordância exata nas datas de cada uma das eras do marketing esportivo.

O primeiro grande case do marketing esportivo, segundo Pitts e Stotlar (2002) se deu em 1921, no começo da terceira fase, o "Período da Refinação

e Formalização", com a Hillerich & Bradsby (H&B) empresa que vendia tacos de beisebol. A sua grande inovação foi a criação de um plano de marketing que analisava as forças externas (macromarketing) e as suas reações, resultando em decisões em relação ao seu produto, preço, promoção e praça (micromarketing).

Já no Brasil, é difícil precisar uma data específica para caracterizar o início do marketing esportivo. Porém, nos anos 1970 e 1980, houve uma grande transformação no esporte brasileiro, pois foi nesse momento que empresas começaram a investir no esporte buscando retorno de exposição e vendas. (MELO NETO, 2007)

O vôlei foi uma das primeiras modalidades a receber esse tipo de investimento em 1981, com a seguradora Atlântica-Boavista. Alguns anos depois, ao se associar com o Bradesco, seus investimentos se estenderam para o basquete, atletismo e futebol de salão. (Melo Neto, 2007)

Já o primeiro grande *case* brasileiro foram as finais do Campeonato Brasileiro de 1984, disputadas em duas partidas entre Fluminense e Vasco. O Banco Nacional inovou no mercado ao patrocinar ambas as equipes, obtendo um grande retorno, pois os direitos de transmissão foram vendidos para 49 emissoras dos grupos Globo e Bandeirantes, e mais onze regionais, garantindo a cobertura nacional do evento. Além disso, ainda foram comercializadas 17 placas de publicidade ao redor do campo. (MELO NETO, 2007)

O termo marketing esportivo foi usado pela primeira vez na revista Advertising Age em 1978, com o intuito de descrever as ações de promoção no ambiente esportivo que algumas empresas estavam utilizando. A seguir, algumas definições por diferentes autores serão citadas.

De acordo com Chadwick e Beech (2007), o marketing esportivo é um processo contínuo através do qual competições com um resultado incerto são realizadas, criando oportunidades para o cumprimento de objetivos diretos ou indiretos entre fãs esportivos, empresas esportivas e outros relacionados. Os autores buscam não restringir o conceito às organizações diretamente envolvidas nos estádios e arenas, mas pode incorporar diversas organizações as quais os esportes podem fazer alguma contribuição.

Para Dualib (2005), o marketing esportivo é uma derivação do marketing aplicado aos esportes, e sendo assim, engloba uma série de elementos que compõem o tradicional mix de marketing – produto, preço, promoção e praça.

Já para Pitts e Stotlar (2002) o marketing esportivo é:

O processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de produtos esportivos para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores e realizar os objetivos da empresa (p.90).

Ainda para os autores, esse mercado não vê sinais de esgotamento e é altamente concorrido, pois todos os produtos e empresas esportivas competem entre si pelos consumidores. Eles ainda citam que, atualmente (2019), o marketing esportivo é um processo indispensável para o setor, visto que é ele quem define todos os objetivos e estratégias das empresas, além de definir seus consumidores e concorrentes.

É possível perceber a semelhança entre essas definições apresentadas e a definição de marketing pela American Marketing Association (AMA, 2019) segundo a qual:

Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuam valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral

Isso se dá principalmente pelo fato de as definições apresentadas representarem uma aplicação do marketing tradicional no âmbito esportivo.

Existem, porém, autores que usam uma divisão para essa definição. Um exemplo é Shilbury et al. (2009) que trazem duas perspectivas entre marketing e esporte. A primeira é o marketing "do" esporte, que se refere à aplicação das variáveis de mix de marketing para comunicar os benefícios de praticar e assistir um esporte para seus potenciais consumidores. O objetivo é assegurar o crescimento do esporte em ambientes altamente mutáveis. Objetivo esse que depende do porte da organização ou do evento e que regula as estratégias de mix de marketing.

A outra perspectiva é a do marketing "através" do esporte, que diz respeito às empresas que usam o esporte como veículo para promover seus

produtos, geralmente para certos mercados demográficos que seguem um esporte.

Ao final, os autores trazem a definição geral de marketing esportivo, onde ele é um processo social e gerencial pelo qual o gestor esportivo busca suprir as necessidades e desejos das organizações esportivas por meio da criação e troca de produtos e valores com outros.

Já Siqueira (2014, p. 5) traz uma definição mais ampla do marketing esportivo:

O marketing esportivo busca, em sua essência, captar e fidelizar clientes dentro desses diferentes mercados. Isso significa que todos os demais objetivos, de curto e médio prazos, almejando a sobrevivência e o crescimento das entidades esportivas, devem considerar essa linha mestra, no longo prazo.

Na sequência Siqueira (2014), detalha o conceito de marketing esportivo sob dois aspectos, o primeiro é o marketing para entidades esportivas, que é uma aplicação das ferramentas do marketing nos clubes esportivos, utilizada para satisfazer as necessidades do mercado e assim ajudá-los a atingir seus objetivos organizacionais.

Já o segundo é, ainda para Siqueira (2014), o marketing para empresas que "trata-se do Esporte como ferramenta de Marketing, essencialmente de Comunicação, utilizada pelas organizações de diferentes indústrias, a fim de atingir seus objetivos estratégicos". Então, essa definição é utilizada para definir empresas que utilizam o esporte como forma de promoção de seus produtos, serviços ou da própria marca.

No presente trabalho escolheu-se usar essa separação entre marketing do esporte e marketing através do esporte, visto que seu intuito é de trabalhar com a perspectiva dos clubes que compõem o esporte, ou seja, do marketing do esporte e não de empresas de outros setores que utilizam o esporte como veículo de comunicação.

Uma conceituação importante dentro de marketing é o *mix* de marketing, que é representado pelos 4 P's: preço, praça, produto e promoção. McCarthy (1971) define esse *mix* como os elementos que uma empresa combina para satisfazer o seu público alvo.

Cada segmento, então, possui características específicas sobre os seus compostos de mix de marketing, visto que cada mercado tem as suas próprias especificidades.

Melo Neto (2007) traz uma composição do mix de marketing: produto, preço, praça, promoção; dentro do âmbito esportivo, detalhada no quadro a seguir.

Quadro 1 – 4P's do marketing esportivo

Produto:	Atleta, clube, eventos e marcas.
Preço:	Valor dos patrocínios, dos ingressos, dos direitos de transmissão, licenciamento, receitas de aluguéis e arrendamentos, mensalidades pagas pelos sócios.
Praça:	Canais de distribuição utilizados pelos clubes ou entidades esportivas e empresas patrocinadoras como licenciamentos, franqueamento, lojas próprias, estandes nos eventos.
Promoção:	Atividades que formam o seu composto comercial como publicidade, relações públicas, merchandising, assessoria de imprensa.

Fonte: Melo Neto (2007)

Ao tratar individualmente cada um desses itens, tem-se:

"O produto esportivo é qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou ideia com atributos tangíveis ou intangíveis que satisfaçam o consumidor, relacionados a esporte, fitness ou recreação". (PITTS E STOTLAR, 2002, p.98)

O produto esportivo possui uma "natureza intangível, efêmera, vivencial e subjetiva (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004, p.21) Os esportes são expressões da humanidade das pessoas, e até os bens tangíveis como os materiais esportivos possuem pouco significado fora daquela esfera de uso (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Isso faz com que os esportes sejam muito subjetivos, pois cada indivíduo atribui um determinado valor pessoal para aquele evento e assim é difícil para um profissional de marketing assegurar a satisfação de um

consumidor, além do controle do próprio produto central estar fora do alcance dos profissionais de marketing (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Porém, é possível entender outras atividades relacionadas como a venda de comidas e bebidas, entretenimento no intervalo e a própria instalação onde ocorrem os esportes como extensões do produto (MULLIN, 1985 *apud* SHILBURY ET AL, 2009). Essas extensões estão ao alcance dos profissionais de marketing e podem ajudar os espectadores a terem uma melhor experiência no evento. (SHILBURY ET AL, 2009)

O produto esportivo depende da participação social, pois mesmo em esportes individuais, eles acontecem em uma situação pública. O desfrute dos fãs e dos jogadores são muito provenientes das interações com outras pessoas que estão ali (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

É interessante destacar ainda que a inconsistência e imprevisibilidade são intrínsecas ao esporte, e a sua popularidade também depende disso, pois um esporte perde atratividade quando um só atleta ou clube vence todos os títulos. Outra característica do esporte é o fato dele ser único, pois mesmo que se recriem todas as condições, uma partida ou evento não podem ser repetidos. (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)

Já quanto a praça Shilbury et al (2009) afirmam que uma característica única da distribuição dos esportes é que eles, geralmente, não são fisicamente distribuídos. A grande maioria dos produtos esportivos é produzido, entregue e consumido simultaneamente, em um só local e em uma certa hora, as exceções são os equipamentos esportivos e as transmissões esportivas.

Quando se vende a prática de um esporte, o consumidor é o próprio participante, e esse produto só existe a partir do momento em que se começa a prática, por isso, o profissional de marketing deve buscar as melhores maneiras de levar o produto ao consumidor ou o consumidor ao produto, dependendo do caso. (PITTS e STOTLAR, 2002)

A demanda desse mercado é flutuante, pois ela depende do interesse dos consumidores, logo é necessário criar regulamentos e estruturas interessantes, e compreender o ciclo de consumo daquele produto. Isso leva os clubes e organizações esportivas a dependerem de seus concorrentes, já que eles precisam da competição para tornar o produto mais interessante para

o público e conseqüentemente manter a sua própria existência. (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004)

Outra peculiaridade dos esportes é a forte identificação pessoal e o destaque do produto, que faz com que os consumidores se considerem verdadeiros especialistas do assunto (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004). Mesmo que não tenham formação naquele esporte, ou até mesmo nem o pratiquem regularmente.

Outra variável do composto é o preço. A definição dos preços é, na maioria das vezes, baseada na percepção do valor atribuído e de acordo com a demanda dos consumidores, por certos assentos, dias, horários ou privilégios. Outro fator a ser levado em consideração na hora de precificar um evento são os "custos ocultos", visto que para uma família ir a um estádio assistir a uma partida, além dos gastos com ingressos, ainda existem os gastos com o deslocamento, comidas, bebidas, dentre outros (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

O profissional de marketing deve analisar a oferta e demanda daquele produto, o conhecimento do consumidor, a estratégia de lucros, os preços da concorrência (PITTS e STOTLAR, 2002).

Todos esses fatores devem buscar o equilíbrio entre o preço cobrado dos consumidores e a qualidade da experiência ofertada, para que nenhum dos lados fique desequilibrado.

Já quanto à promoção o fato, de os esportes possuírem um grande apelo na sociedade ocidental, ganha muito destaque gratuito nas mídias, o que pode ajudar na sua promoção, porém deve-se atentar para que essa exposição seja benéfica para o esporte (MULLIN, HARDY E SUTTON, 2004).

Os profissionais devem entender muito bem de seus consumidores a fim de conseguirem atingi-los da melhor forma possível e com a melhor mensagem possível, para aumentar as chances de conversão. E, de preferência criar um relacionamento contínuo e duradouro com esse consumidor por meio de técnicas e ações para o fidelizar à marca. Relacionamento esse, que será melhor detalhado a seguir.

2.2 Marketing de relacionamento

Esse capítulo trará um pouco da história do marketing de relacionamento e uma breve contextualização do seu surgimento, além da sua conceituação por alguns autores estudados e alguns dos princípios base da sua construção.

O marketing é uma das profissões mais antigas do mundo, datando ainda da época do escambo, porém, só se tornou uma disciplina no século XX. (PACHECO, 2001)

Ao analisar como funcionavam as transações comerciais antes da Revolução Industrial, percebe-se a existência de pequenos comerciantes, praticamente artesãos, que vendiam seus produtos diretamente para os consumidores. Como sua produção era limitada, assim como a quantidade de clientes, era possível conhecer profundamente seus desejos, necessidades, formas de entrega, pagamento e oferecer-lhes um produto personalizado. Por isso, quase naturalmente, surgia uma relação de confiança entre os dois. (PACHECO, 2001; PEPPERS E ROGERS, 2004)

Além disso, de forma inconsciente, os comerciantes já dividiam seus clientes de acordo com o valor desses para o negócio, e os dividiam ainda mais pelas suas necessidades. Isso era feito para fidelizar o consumidor, evitar estoques e gastos em desenvolvimento de produtos desnecessários. E, os comerciantes já entendiam que a venda de um produto pode gerar potenciais novos clientes (PEPPERS E ROGERS, 2004).

Esses comerciantes olhavam para seus clientes como fontes recorrentes de receita e viam o seu valor de longo prazo, por isso procuravam manter esse relacionamento o mais duradouro possível. (PEPPERS E ROGERS, 2004).

Com o advento da Revolução Industrial, porém, veio o barateamento dos custos com a produção em alta escala, e, assim, iniciou-se a busca de vender um mesmo produto para um maior número de pessoas, a fim de maximizar os lucros. As novas tecnologias de comunicação, como o rádio e mais tarde a televisão, ajudaram a moldar a padronização das necessidades, para atender a essa indústria massificada. (PACHECO, 2001)

A partir da década de 1970, a grande oferta de produtos intensifica a concorrência entre as marcas pelos consumidores, demandando uma nova abordagem de marketing. Além disso, vieram inovações nas tecnologias de produção, viabilizando a oferta de produção de variações dos mesmos produtos.

A partir disso, as marcas começaram a segmentar os mercados, ou seja, a dividir o mercado em grupos menores de consumidores com características e comportamentos mais comuns entre si e a abordá-los com produtos mais específicos para seus desejos e necessidades. (PACHECO, 2001)

Os novos meios de comunicação, como a televisão a cabo, também foram importantes para a segmentação, pois com ela ficou mais fácil atingir cada segmento com uma mensagem mais personalizada, fato atribuído à programação mais específica. (PACHECO, 2001)

As formas de se segmentar um mercado evoluíram com o tempo. No começo usou-se a geografia, separando os consumidores pelo local onde habitavam, depois passou-se a usar a demografia, como renda, sexo e faixa etária e mais recentemente passou-se a usar psicografia, ou seja, as características de personalidade e de estilo de vida de cada consumidor (PACHECO, 2001).

A partir da década de 1980, começa a se constituir o chamado marketing de nichos onde a segmentação é intensificada, a fim de se obterem pequenos grupos com características muito próximas entre si (PACHECO, 2001).

Enquanto a maioria dos mercados fazia essa transição entre marketing de massa para o nicho, ainda existiam pequenos comerciantes que conseguiam manter um relacionamento quase que individualizado e permanente com seus clientes (PACHECO, 2001).

Porém, o marketing de relacionamento mesmo começa a existir a partir do final dos anos 1980, com essa intensificação da concorrência, aumento da produção, da saturação dos consumidores devido ao grande número de mensagens comerciais, e conseqüentemente, da necessidade de uma nova abordagem do marketing (PACHECO, 2001).

O marketing de relacionamento parte da premissa que irão prosperar as empresas que conseguirem satisfazer e conquistar a confiança dos clientes (SALIBY, 1997)

Para Pacheco (2001, p.12) o marketing de relacionamento é "um processo para criar, manter e incrementar relacionamentos de longo prazo, mutuamente valiosos, entre as organizações e seus *stakeholders*."

Peppers e Rogers (2004) chama o marketing de relacionamento de marketing "one to one", ou seja, uma abordagem de marketing individual com cada cliente, e o define como "tratar clientes diferentes de forma diferente" (p.21), visto que os clientes são diferentes entre si, e ignorar essas diferenças não faz com que elas desapareçam.

O intuito não é tratar mal nenhum cliente, mas entender que as suas necessidades e desejos são próprios e devem ser respeitados. Para que a marca possa proporcionar a melhor experiência para os melhores clientes.

Já para Bretzke (1992, p.107), Marketing de Relacionamento é

Uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Gummesson (2002, p.3) define marketing de relacionamento como "o marketing baseado em interações dentro das redes de relacionamento".

É possível perceber com as definições apresentadas que o grande objetivo do marketing de relacionamento é criar e manter um relacionamento duradouro e profundo com todos os seus *stakeholders*, e não somente com os consumidores.

Para Peppers e Rogers (2004) o marketing de relacionamento tem como objetivo fazer que a fidelidade seja mais conveniente para o consumidor, pois esse terá benefícios em se manter fiel a uma marca, e em contrapartida, terá custos caso queira trocar. A satisfação não garante fidelidade, a inconveniência de mudar é que assegura.

O custo de troca não é necessariamente um gasto financeiro, ele pode vir de diversas maneiras como o tempo gasto para aprender a usar um equipamento novo, as buscas de custo-benefício de outras marcas e produtos, a adaptação com funcionalidades diferentes, dentre outros.

A construção do marketing de relacionamento se apoia em alguns princípios que ajudam a explicar as vantagens dessa abordagem. Com base nos autores estudados, foi possível chegar a uma série de princípios em comum que norteiam o marketing de relacionamento, listados a seguir:

Confiança e relacionamento benéfico: Os consumidores depositam sua confiança a partir de uma série de ações satisfatórias ocorridas ao longo do tempo, sendo cada contato com o cliente, uma chance para a marca construir a confiança e satisfazer suas necessidades. Além disso, esse relacionamento deve ser um jogo de soma positiva, ou seja, deve ser benéfico para ambos os lados, caso contrário, dificilmente será duradouro (PACHECO, 2001; GUMMESSON, 2004).

Identificar os clientes: É necessário conhecer seus clientes individualmente, suas preferências, que tipo de mensagem mais lhes agrada, qual canal é preferível (PEPPERS E ROGERS, 2004).

Fidelidade do consumidor: O custo de aquisição de novos consumidores é maior que o custo de manutenção dos atuais. Isso ocorre, pois, para atrair um novo cliente, esse deve ser persuadido a experimentar uma nova marca, mesmo que ele esteja satisfeito com algum concorrente. Por isso, deve-se prezar pela manutenção dos atuais consumidores e procurar explorar os seus potenciais de consumo (PACHECO, 2001).

Princípio de Pareto: Esse princípio diz que 20% dos consumidores geram aproximadamente 80% dos lucros de uma empresa. Com isso, deve-se premiar esses consumidores mais rentáveis e incentivar os que possuem altas perspectivas de rentabilidade (PACHECO, 2001). É necessário construir esforços para manter os clientes mais rentáveis e desenvolver aqueles com alto potencial de consumo.

Valor vitalício (*lifetime value*) e valor potencial: Ao identificar um cliente, é possível estimar o valor potencial dele para a empresa ao longo de sua vida. É o chamado *lifetime value* e Pacheco (2001, p.19) define como "a soma dos

lucros que podem ser obtidos com cada consumidor durante o período em que o relacionamento é mantido, trazidos a valor presente."

Esse conceito é importante para determinar o quanto aquele cliente vale para a empresa, e para melhor identificar a estratégia que deve ser utilizada para maximizar esse valor. É possível, por exemplo, incentivar o *up sell*, que é a compra de um produto mais caro, a fim de aumentar o valor do cliente, ou ainda o *cross sell* (venda cruzada), que é a venda de outros tipos de produtos da mesma marca, essa prática, porém, é proibida no Brasil (PACHECO, 2001).

Existe ainda o valor potencial que é todo o valor gasto por um cliente em um segmento de mercado, somando todas as marcas que ali competem. Esse conceito ajuda as marcas a entenderem o quanto elas conseguem de participação dentro daquele valor gasto pelo consumidor em um mercado. A participação de uma marca dentro do valor gasto pelo consumidor é chamada de participação no cliente ou *share of customer* (PEPPERS E ROGERS, 2004).

Referência: Novos clientes podem surgir da recomendação dos que estão satisfeitos com a marca. Isso pode ocorrer quando alguém pede uma indicação ou ainda de forma voluntária, visto que pessoas contam suas experiências, sendo elas positivas ou negativas, para pessoas próximas (PACHECO, 2001).

Abordagem integrada: O marketing de relacionamento é uma filosofia de trabalho que deve analisar esses princípios, de forma constante, para potencializar seus resultados. É necessário que todos os esforços de comunicação sejam coordenados, para o consumidor receber a mensagem mais eficaz em todos os pontos de contato com a empresa (PACHECO, 2001).

O uso de cada uma dessas técnicas vai depender da estratégia de uma marca, pois a partir disso, serão estudadas quais podem obter os melhores resultados para os objetivos estipulados.

2.3 Estratégia

Estratégia vem do grego, *strategos*, do francês *stratégie*, do inglês *strategy* e do italiano *strategia*. Philip Kotler, professor da Universidade de Northwestern, possui uma citação a qual diz "nunca vá a uma batalha sem antes ter ganho a guerra no papel." Essa frase mostra a importância de se ter

uma boa estratégia, pois no campo militar, por exemplo, o objetivo é ganhar a guerra, não apenas uma batalha. Percebe-se na frase que, para o autor, a estratégia deve focar no seu objetivo final.

De acordo com Quinn (In: MINTZBERG, H. et al, 2007) a estratégia militar-diplomática existe desde a pré-história, e, a função dos primeiros historiadores e poetas era de reunir esses conhecimentos, fossem eles de vitórias ou derrotas e transformá-los em sabedoria e orientações para o futuro.

Mintzberg et al (2007) dividem o conceito de estratégia em cinco aspectos: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia é um plano, uma diretriz para lidar com uma certa situação, por isso, ela é pensada antes da ação e são criadas propositalmente e conscientemente. Ela pode ser também um pretexto, ou uma manobra para superar um obstáculo, um concorrente ou um oponente.

A estratégia é também um padrão, pois é um padrão de corrente de ações, ela é "uma consistência no comportamento, pretendida ou não". (MINTZBERG ET AL, 2007, p.24) Mintzberg et al (2007, p.26) detalham um pouco mais dois desses aspectos iniciais:

Assim, as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto padrões podem aparecer sem ser preconcebidos [...] se rotularmos a primeira definição como estratégia realizada, podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas.

A estratégia é ainda uma posição, um modo de localizar uma empresa dentro de um mercado ou ambiente competitivo, essa definição traz um olhar do ambiente externo de uma empresa. Já o quinto, e último, aspecto busca o lado interno, pois ela diz que a estratégia é uma perspectiva, ou seja, um modo fixo de olhar o mundo.

A partir dessas cinco definições entende-se que a estratégia é apenas um conceito, uma ideia abstrata que é apenas real na mente de seus idealizadores. E busca regular o comportamento antes de ocorrer a ação ou inferir um padrão para os acontecimentos já ocorridos.

Quinn (In: MINTZBERG, H. et al, 2007) define estratégia como um plano que integra de forma coesa as principais metas, políticas e consequência da ação de uma empresa. Além de ajudar a organizar e alocar recursos em uma postura única e viável baseado nas competências e deficiências da organização, movimentos do ambiente e dos concorrentes.

Para o autor, as metas estabelecem o que será atingido e quando deve ser obtido, mas não diz a forma de obtenção. Já as políticas são as regras dentro das quais as ações devem ocorrer. Tanto as metas como as políticas fazem parte dos três elementos essenciais da estratégia, o terceiro são sequências de ações que levarão ao cumprimento do objetivo.

Ele ainda faz a diferença entre estratégia e tática, na qual a tática é um "realinhamento de ação-interação de curta duração e adaptáveis que as forças opostas usam para atingir metas limitadas depois de seu contato inicial" (QUINN, In: MINTZBERG, H. et al, 2007, p.30). Já a estratégia define uma base contínua para ordenar as adaptações, a fim de se atingir os objetivos mais amplos.

Quinn (In: MINTZBERG, H. et al, 2007) define uma série de critérios para uma estratégia eficaz: objetivos claros; manter a iniciativa; concentração; flexibilidade; liderança coordenada e comprometida; surpresa e por último, segurança.

Chandler (1962) *apud* Nicolau (2001) descreve a estratégia como a definição de objetivos básicos de longo prazo, e a adoção de ações e alocação de recursos para atingir os objetivos. Já para Ansoff (1965) *apud* Nicolau (2001) a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em uma condição de desconhecimento parcial e diz respeito à relação entre a empresa o seu ambiente externo.

A partir dos autores citados, é possível perceber algumas características em comum das definições, como: a definição de um objetivo final leva a ações práticas e possui políticas que a norteiam e a limitam.

O objetivo final é necessário para guiar uma estratégia, pois sem ele, não é possível medir sua eficácia nem definir as ações. As políticas servem para dar um limite às ações, e, as ações são o que de fato será realizado. Percebe-se então que a estratégia deve possuir um começo (definição dos

objetivos), um meio (ações e políticas) e um fim (realização, ou não, dos objetivos).

Esse capítulo encerra o referencial teórico que embasou o presente trabalho, no capítulo seguinte serão analisados e discutidos os dados colhidos.

3 METODOLOGIA

Para se chegar à escolha de qual clube brasileiro seria utilizado no estudo, foram pré-analisados os doze clubes de maior torcida e poderio financeiro: Atlético Mineiro, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco.

Já para decidir a franquia da NBA foram pré-analisados as dez franquias de maior valor comercial, que, de acordo com levantamento da Forbes de 2019, foram: New York Knicks, Los Angeles Lakers, Golden State Warriors, Chicago Bulls, Boston Celtics, Brooklyn Nets, Houston Rockets, Los Angeles Clippers, Dallas Mavericks e Miami Heat.

Para a escolha dos times, foram analisados os programas de sócio torcedor dos clubes brasileiros, as ações para a comunidade das franquias da NBA e a acessibilidade dos dados das equipes de ambos os países.

Após a pré-análise, chegou-se à escolha das equipes: Palmeiras e Boston Celtics. A escolha do Palmeiras se deu pela grande quantidade de associados no programa, além de ter sido o mais completo dentre as equipes analisadas. Já a do Boston Celtics se deu pela diversidade de programas e pela maior acessibilidade dos dados.

A coleta das informações sobre as ações foi feita a partir da pesquisa documental nos sites dos clubes e de seus respectivos programas. Foram selecionadas para análise apenas os programas em vigor durante o desenvolvimento deste trabalho.

O tipo de pesquisa escolhida foi a pesquisa descritiva, que para Cervo e Bervian (1983, p.55), "observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los".

A partir da pesquisa descritiva foi escolhido o estudo comparado e o tipo escolhido foi o transnacional, visto que serão comparados os aspectos de equipes duas áreas geográficas distintas, no caso, dois países (SIMSOVA e MACKEE, 1975).

Um dos métodos utilizados foram o estudo exploratório, que, de acordo com Cervo e Bervian (1983), é um método que não elabora hipótese a ser testada, e restringe-se a definir objetivos e a buscar maiores informações sobre o assunto. Ele realiza descrições da realidade e busca definir relações entre

os componentes. Triviños (1987) diz que os estudos exploratórios "permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema".

O outro método usado foi o estudo descritivo, que, segundo Cervo e Bervian (1983), trata-se do estudo e descrição das propriedades e relações existentes nos objetos pesquisados. Esse tipo de pesquisa busca descobrir a frequência de um fenômeno, suas relações e conexões com outros, suas características e sua natureza. Já para Rudio (1986), a pesquisa descritiva busca conhecer a natureza, a composição e os processos que constituem ou se realizam no objeto.

O método dedutivo foi o escolhido para o desenvolvimento lógico do trabalho. Para Cervo e Bervian (1983), a dedução constrói estruturas lógicas por meio do relacionamento do antecedente e do conseqüente, sendo o seu ponto de partida o antecedente, que afirma uma verdade universal e seu ponto de chegada o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral.

Os programas de ambas as equipes serão analisados a partir: da ótica dos 4P's do marketing esportivo, produto, praça, preço e promoção; da estratégia utilizada por eles; da identificação de seus clientes; do valor vitalício dos clientes da abordagem integrada, do relacionamento benéfico com seus consumidores e da fidelidade dos consumidores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, serão analisados e discutidos os dados mais relevantes encontrados na pesquisa documental sobre o Boston Celtics e o Palmeiras.

4.1 O Boston Celtics

O Boston Celtics foi fundado em 1946, na cidade de Boston, Massachusetts. A equipe participou de todas as temporadas da NBA, desde a sua criação em 1946 faz parte da Conferência Leste e da Divisão Atlântica. É a franquia com o maior número de títulos da NBA, com 17 conquistas, sendo 8 deles consecutivos, entre a temporada 1958/59 e 1965/66, além de 4 vice-campeonatos. Seu último título foi na temporada 2007/2008 e na última temporada foi eliminado nas semifinais de conferência. A equipe realiza, desde 1995, suas partidas no TD Garden, uma das arenas mais tradicionais da NBA.

O clube não possui uma modalidade semelhante à de sócio torcedor, modelo muito utilizado no futebol. Para os torcedores que o acompanham constantemente no ginásio, é vendido um carnê de ingressos para todos os jogos da temporada e *playoffs*, caso a equipe se qualifique. Além disso, são vendidos outros produtos a parte, como assentos *premium*, experiências para crianças e grupos. Existem ainda programas que fazem ações em escolas e Organizações Não Governamentais (ONGs) na região da Nova Inglaterra.

O Boston Celtics possui uma fundação específica, a *Shamrock Foundation*, para realizar ações na comunidade ao redor da Nova Inglaterra. A missão dessa fundação é a de "levar o legado do Boston Celtics para a comunidade da Nova Inglaterra por meio de iniciativas que beneficiam crianças necessitadas". (SHAMROCK IMPACT REPORT, 2018)

De acordo com o relatório divulgado em 2018 pela própria fundação, foram mais de quarenta iniciativas comunitárias, mais de 200 eventos ao redor da Nova Inglaterra e 2,4 milhões de dólares investidos nessas comunidades. (SHAMROCK IMPACT REPORT, 2018)

Dentro dessa fundação, existem algumas áreas de atividades: educação, saúde e *fitness*, infraestrutura e voluntariado, forças armadas, temporada de doações, faça um desejo, experiências dentro da arena e

eventos. E, dentro de cada uma dessas áreas são realizadas diversas ações, que serão descritas a seguir:

No campo de educação, o Boston possui os seguintes programas: *Stay in School*, que premia assiduidade e mérito acadêmico de jovens do ensino fundamental; *Brilliant Career Play*, um laboratório incentivando aprendizagem por meio de inovações, no ensino fundamental; *Rookie Flight Crew*, um laboratório que desafia alunos por meio de estudos aeronáuticos; *Greenshield Recycling Education*, que motiva escolas da Nova Inglaterra a adotarem políticas mais ecológicas; *Step Your Game Up*, que busca transformar a trajetória acadêmica de alunos cujas médias estão baixas; *The Playbook Initiative*, programa que promove diálogos sobre raças, religiões, gênero, orientação sexual e portadores de necessidades especiais; *Read to Achieve*, que promove a leitura na educação básica e o *Future Smart Challenge*, um seminário que busca preparar adolescentes para o sucesso financeiro.

Já na área de saúde e fitness, são os seguintes: *Jr. Celtics Academy*, que ensina os fundamentos do jogo para jovens atletas; *Sr. Celtics*, aulas especiais e educação sobre saúde para idosos; *Fit to Win*, dicas de bem-estar para jovens por toda Nova Inglaterra; *Give and Go*, que busca empoderar jovens do ensino fundamental por meio do esporte e do trabalho em equipe.

Para infraestrutura e voluntariado: *Players' Choice Grant*, uma votação anual na qual os jogadores do elenco escolhem um projeto para ser completamente renovado; *Celtics Community Crew*, que junta voluntários para ajudar comunidades carentes; *Art Studios*, constrói espaços modernos em escolas para os jovens desenvolverem a criatividade; *Technology Labs*, equipa laboratórios com tecnologias modernas; *Banner Moments*, na qual são instalados pedaços do piso utilizado no jogo do título do campeonato de 2008 na casa dos fãs; *Home Court*, na qual constroem pequenas quadras temáticas do Boston Celtics no quintal de jovens torcedores; *Gym Renovation Projects*, no qual reformam ginásios esportivos para jovens poderem utilizar. Durante o ano de 2018, foram 83 projetos renovados por essas iniciativas.

A *Shamrock Foundation* também busca ajudar veteranos das Forças Armadas a partir de duas iniciativas: a *Scoring in Transition*, que busca ajudar esses veteranos a voltarem a suas vidas civis por meio de cursos e a *Seats for*

Soldiers, que ajuda na doação de ingressos para aqueles que não possuem condições financeiras acompanharem os jogos.

Já nas ações dentro da arena, existem alguns programas como o *Heroes Among Us*, que busca reconhecer pessoas que fizeram um grande impacto na vida de outros; a *Shamrock Dreams* que incentiva a doação de ingressos de possuidores do carnê de temporada para que jovens do programa de mentoria possam ir acompanhar jogos com seus mentores e o *50/50 Raffle*, no qual são vendidas algumas rifas durante a partida e o dinheiro arrecadado vai para ONGs da região.

Existe ainda a iniciativa de *Season of Giving*, na qual os jogadores visitam diversos hospitais e instituições de caridade com crianças durante a época das festas de fim de ano (entre o Dia de Ação de Graças e o Natal). As *Make-a-wish Experiences* na qual o Boston realiza o desejo de crianças de todos os EUA, e as levam para conhecer os jogadores, ser a fotógrafa por uma partida.

O Boston vende ainda ingressos para grandes grupos com algumas experiências no dia de jogo, como: *Halftime High Five Kids Tunnel*, no qual as crianças formam um túnel para receber e cumprimentar os jogadores após o intervalo; *Post-game layups*, que permite aos torcedores arremessarem na quadra após a partida; *Parquet Takeover*, os torcedores alugam a quadra algumas horas antes da partida pelo período de uma hora; *Anthem Buddies* (Figura 2), que leva crianças a entrarem com os jogadores para a execução do hino nacional, ilustrado na figura a seguir; *Prime Time Dance Performances*, uma oportunidade para grupos de dança se apresentarem na quadra, 40 minutos antes da partida começar e o *Youth Basketball "Court of Dreams"*, que leva times infantis para jogarem ou antes da partida ou durante o intervalo na quadra do TD Garden.



Figura 2 - Anthem buddies.

Fonte: Site oficial do Boston Celtics

Existem ainda os assentos *premium* como o *club seating* (Figura 3) que além de sentar nas cadeiras na beira da quadra, ainda possui serviço de bar durante a partida, prioridade na compra de ingressos para os *playoffs* e shows no TD Garden, eventos exclusivos para membros, e acesso a *lounges*. Outro tipo *premium* é o *AT&T Sportsdeck* que também possui serviço de bar durante a partida, eventos exclusivos para membros, prioridade nos ingressos de *playoffs* e para shows na arena. Já os *lofts* dão direito também aos mesmos serviços e a um jantar com três pratos, sofás com ambiente refrigerado para acompanhar a partida e estacionamento. Por último, existem ainda as *society suites* que são camarotes para até 14 pessoas, com serviço de *buffet* e prioridade nos ingressos de *playoffs* e shows.

CLUB SEATING

If you want to be in the middle of it all, Club Seats located in the center sections are the best seats in the house. Plush, roomy seats, complete with in-seat service, give you an up-close view of every goal, basket and shot the game has to offer. Club Seating clients also have access to Boston Garden Society in-game dining and lounges. Packages are available in Celtics only, Bruins only or team combination full, half or quarter season memberships.



CLUB MEMBERSHIP INCLUDES:











 Prime seating with a sideline view	 Large, extra-plush seats
 In-seat wait service	 Priority access to purchase playoff tickets
 Golf access to the best courses in New England	 Access to the BostonCoach Lounge and Absolut Lounge
 Exclusive Boston Garden Society entrances	 Private Members-only events
 Two-hour early admission to the arena for sporting events	 Priority access to purchase TD Garden concert and event tickets

Figura 3 - Informações sobre o *Club seating*

Fonte: Site oficial do Boston Celtics (2019)

No quadro a seguir, são detalhados os 4P's do marketing esportivo dessas ações do Boston Celtics, a partir da ótica de Melo Neto (2007).

Quadro 2: 4P's do marketing esportivo aplicados ao Boston Celtics

Praça:	Boston e região da Nova Inglaterra;
Preço:	Pagamento dos torcedores para ter as experiências exclusivas e carnê de temporada, ações gratuitas para a comunidade;
Produto:	Experiências para adultos e crianças para serem compradas avulsas, assentos <i>premium</i> avulsos ou em pacotes, carnê de ingressos para a temporada, ações para comunidade;
Promoção:	Site, redes sociais, <i>e-mail</i> marketing;

Fonte: O Autor (2019).

Dentro dos 4P's é possível destacar que a franquia não se restringe à sua cidade de origem e possui um grande apelo em toda a região da Nova Inglaterra, e praticamente todas ações são voltadas para as comunidades dessa região. Outro ponto é a presença de ações gratuitas. A razão delas pode ser a percepção que a franquia tem do valor dos jovens impactados, visto que, além de promover o desenvolvimento pessoal deles, é possível que eles se tornem torcedores e passem a consumir produtos e a acompanhar os jogos, e assim deem, inclusive, retorno financeiro à franquia.

Já com relação ao público, a partir da quantidade de ações voltadas para os jovens em idade escolar, é possível supor que essa faixa etária é um dos principais públicos-alvo da franquia. Um dos motivos para isso, pode ser a procura para aumentar a base de fãs e mantê-la com uma média de idade mais jovem.

Outro motivo pode ser o fato de que, a partir do estímulo desde a infância, é mais provável que eles se tornem adultos consumidores dos produtos oferecidos pela marca.

Outro público-alvo da franquia pode ser o público de alta renda, visto a existência do clube de associados com assentos e experiências *premium*. O motivo para a escolha desse público pode ser a busca para aumentar a arrecadação com o estádio e com os ingressos durante a temporada.

É interessante perceber que os ingressos para grandes grupos estão interligados com alguma experiência. Possivelmente porque a franquia percebe o valor de se vender uma grande quantidade de ingressos de uma só vez e de entregar uma experiência única para que essas pessoas possam continuar frequentando as partidas.

A partir dessa maior segmentação do público é perceptível um alto nível de conhecimento desses consumidores da marca, como proposto por Peppers e Rogers (2004) para um marketing de relacionamento eficaz, e um mapeamento da jornada do consumidor a partir de diferentes pontos de contato e da oferta de propostas diferentes para tipos de consumidores diferentes.

É também interessante perceber que a estratégia do Boston Celtics busca atingir seus consumidores a partir das redes sociais, do seu site oficial, parcerias com marcas e ONGs, ações para as comunidades locais e com o

Serviço Militar dos Estados Unidos, buscando assim, como sugerido por Pacheco (2001), uma abordagem integrada com diversos canais de contato.

A partir da ideia de relacionamento benéfico proposta por Pacheco (2001) e Gummesson (2004) é possível perceber que o Boston Celtics busca criar experiências atraentes para o público a fim de satisfazê-los e assim, possam continuar a acompanhar a franquia e a comprar seus produtos. A marca parece entender que a relação entre a franquia e seu torcedor apenas se manterá enquanto ela for benéfica para ambos. E, caso ela não ofereça uma experiência agradável para o seu consumidor, este poderá perder o interesse em adquirir mais produtos e, inclusive, poderá perder o interesse de seguir a franquia de perto.

Pachecho (2001) traz a ideia de fidelidade do consumidor, porém, essa fidelidade já é algo mais natural do esporte. A partir disso, o Boston parece tentar transformar essa fidelidade em consumo, ao buscar atingir públicos diferentes, que possuem relacionamentos diferentes com a marca.

Para maximizar o valor do cliente, como proposto por Pacheco (2001), o Boston busca ofertar diversas experiências, mas é possível perceber que a franquia busca maximizar esse valor durante o período de uma temporada. O produto com maior período de uso e relacionamento com a franquia é o carnê de temporada. Depois disso, são disponíveis apenas alguns pacotes de assentos *premium* de no máximo 20 partidas. Essa definição de tempo mostra um entendimento da franquia com relação à jornada percorrida pelo seu consumidor.

A partir desses aspectos é possível perceber que a estratégia é bem estruturada, se baseando em uma jornada de consumo e na segmentação do público consumidor, a partir de faixa etária e poder de compra, além de buscar maximizar o valor vitalício do cliente durante a temporada.

As redes sociais da franquia, porém, são um canal de sentido único, da marca para os seus consumidores, visto que não existe nenhum tipo de conteúdo voltado para a interação dos torcedores.

A partir do estudo dos programas de ambas as equipes é possível perceber diversas diferenças entre elas. Passar-se-á agora à análise do clube Palmeiras.

4.2 O Palmeiras








A Sociedade Esportiva Palmeiras foi fundada em 1914, na cidade de São Paulo, por imigrantes italianos sob o nome de Palestra Itália. O clube possui 22 títulos estaduais, 3 Copas do Brasil, 1 Libertadores da América e 10 Campeonatos Brasileiros, sendo seu último título, até a publicação deste trabalho, no ano de 2018. Seus jogos são realizados no Allianz Parque, na cidade de São Paulo, desde 2014, quando seu antigo estádio, o Palestra Itália, passou por uma enorme transformação.

O Palmeiras possui o programa de sócio-torcedor Avanti desde 2012 e a atual versão desde o início de 2016, com algumas alterações em junho de 2019. São 7 tipos de planos para os torcedores, sendo um deles exclusivo para aqueles que não moram no estado de São Paulo e por isso não conseguem ir aos jogos, enquanto os outros seis são voltados para os moradores da capital paulista que acompanham o time no estádio.

Os 7 planos de sócio Avanti são: Plano Verde, Plano Bronze, Plano Prata, Plano Prata Superior, Plano Ouro, Plano Platina e Plano Diamante. Cada um deles oferece benefícios distintos e possui preços diferentes, sendo aqui enumerados do menor para o maior valor.

A principal diferença de benefícios entre os planos são os descontos e a prioridade na compra de ingressos, visto que a participação no programa de vantagens, assim como os outros benefícios, estão presentes em todos os planos.

A figura 4 mostra com maiores detalhes cada um dos planos citados.

							
PLANOS	DIAMANTE	PLATINA	OURO	PRATA SUPERIOR	PRATA	BRONZE	VERDE **
Valores	R\$ 779,99	R\$ 259,99	R\$ 144,99	R\$ 77,99	R\$ 41,99	R\$ 17,99	R\$ 9,99
Central Oeste	100%	50%	25%	0%	0%	0%	0%
Central Leste	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gol Sul	100%	100%	75%	50%	50%	0%	0%
Gol Norte	100%	100%	100%	50%	50%	0%	0%
Superior	100%	100%	75%*	75%	50%	20%	0%

* 100% de desconto na superior norte, oferta promocional válida para o ano de 2019.
 ** O plano Avanti Verde não está disponível no Estado de São Paulo.

BENEFÍCIOS							
2 DEPENDENTES GRÁTIS	✓						
INCLUSÃO DE DEPENDENTE (custo adicional)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Pré-venda exclusiva e rating	✓	✓	✓	✓	✓	✓	! *
Revista Palmeiras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ **
Experiências exclusivas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clube de Vantagens	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* O plano Avanti Verde possui apenas a 6ª pré-venda exclusiva e não participa do sistema de rating.
 ** Somente a revista digital está inclusa no plano Avanti Verde.

DESCONTOS E PARCEIROS							
Palmeiras Store	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Academia Store	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Escolinha de Futebol	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FAM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Drogaria SP e Drogarias Pacheco	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estapar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Movimento Por Um Futebol Melhor	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura 4 - Planos de sócio Avanti
 Fonte: Site oficial da S.E. Palmeiras (2019).

A estrutura do programa Avanti consistiu, até 31 de maio de 2019, no acúmulo de pontos a partir da adesão ao Clube de Vantagens Avanti Palmeiras: do pagamento da mensalidade; da compra de ingressos; do *upgrade* de plano; das compras na Rede de Vantagens, Shopping Virtual e nas lojas Academia Store; *e-mails* promocionais; na compra de pontos ou transferência a partir do programa de fidelidade Multiplus. A partir disso, era

possível trocar os pontos por experiências, descontos em produtos de parceiros, da loja oficial e ingressos.

O programa de pontuação foi descontinuado e, agora (2019), o associado deve adquirir as experiências, que não sofreram alterações e permanecem as mesmas. O valor das experiências varia de R\$5,00 a R\$15,00. Além disso, agora é necessário ser sócio para acessar o site do clube de vantagens, local onde são encontradas as experiências e descontos disponíveis.

Essa cobrança pelas experiências pode fazer com que o torcedor não se interesse por elas, pois ele pode não achar vantajoso, visto que já paga uma mensalidade para ser sócio e, com isso, seriam necessários dois pagamentos. A necessidade de adesão ao programa para visitar o site pode ser outro fator não benéfico para o clube, pois o torcedor pode se sentir desestimulado a se associar, pois não sabe exatamente as ações e os descontos disponíveis.

A figura 5 mostra a primeira página de acesso ao clube de vantagens:



Figura 5 - Primeira página do clube de vantagens Avanti.

Fonte: Site oficial da S.E. Palmeiras.

As experiências promovidas pelo Palmeiras para os seus sócios torcedores no dia da partida são: Bastidores da partida, no qual os torcedores fazem um tour de 25 minutos em dias de jogos no Allianz Parque e têm acesso ao vestiário pronto para a partida, ao campo e à sala de coletiva de imprensa

(alguns dão direito a um ingresso extra); Desafio dos 10 segundos, no qual o torcedor sai do meio de campo com a bola, deve driblar um mascote e fazer o gol (que estará com goleiro) em 10 segundos, os vencedores ganham um prêmio não divulgado previamente; Saudação à torcida e Crianças no Hino, que fazem crianças de 6 a 11 anos entrarem no campo com os jogadores durante a execução do hino nacional, e apresentando a bandeira do Palmeiras para a torcida. Porém, nem todas as experiências ficam disponíveis para todos os jogos.

Outras experiências disponíveis são: *Quiz* com ídolos, que levam alguns torcedores para se encontrarem e fazerem perguntas na sala de coletiva de imprensa para os jogadores do elenco; participação em eventos exclusivos criados pelo Palmeiras e descontos na Academia Tour, a agência de viagens do clube.

A figura 6 mostra algumas experiências disponíveis para a partida do Palmeiras contra o Avaí, no dia 13 de junho de 2019:



Figura 6 - Experiências para o jogo do Palmeiras

Fonte: Site oficial da S.E. Palmeiras (2019).

Além das experiências disponíveis para compra, os associados do programa Avanti também têm direito a desconto em diversos produtos de empresas parceiras, como: eletrodomésticos, artigos para casa, telefonia e informática, dentre outros.

No quadro 3, são detalhados os 4P's do marketing esportivo dessas ações do Palmeiras, a partir da ótica de Melo Neto (2007).

Quadro 3: 4P's do marketing esportivo aplicados ao Palmeiras

Praça:	Foco na cidade de São Paulo, mas busca atingir torcedores em todo o país com o plano verde;
Preço:	Mensalidades dos sócios; preço das experiências.
Produto:	Sócio torcedor Avanti com compra de experiências;
Promoção:	Redes sociais, <i>Landing Page</i> , placas de publicidade no estádio, e-mail marketing;

Fonte: O Autor (2019)

A partir da análise do programa Avanti, é possível perceber que o processo de diferenciação de público se dá pela localização geográfica e pelo poder aquisitivo, a partir dos diversos planos disponíveis.

A estratégia do Palmeiras é a de atingir principalmente os torcedores da cidade de São Paulo, onde está localizado o clube, porém, para tentar uma maior arrecadação, criou um plano para torcedores de outras localidades. Entretanto, eles não têm acesso a descontos nos ingressos nem às experiências, por não estarem na cidade onde ocorrem as partidas.

É perceptível que não existem estratégias diferentes para públicos diferentes, aparentemente o clube utiliza o seu programa de sócio-torcedor para tentar atingir a todos os torcedores que moram na cidade de São Paulo. Um dos motivos, pode ser a falta de entendimento de quem é o verdadeiro público do clube, por não conseguir fazer a identificação dos clientes, como proposto por Peppers e Rogers (2004).

Um problema, porém, pode ser que apenas os torcedores que já seguem e acompanham o clube são atingidos por essa estratégia do sócio-torcedor. E, os torcedores que não estão tão próximos à marca podem não ser impactados e assim não se tornarem consumidores frequentes desse e de outros produtos ofertados pelo Palmeiras.

O clube parece se apoiar na premissa de que se um torcedor o acompanha atualmente, assim o fará pelo resto de sua vida,

independentemente se ele tiver acesso ou não a experiências diferenciadas e satisfatórias com o clube. Ou seja, que a fidelidade do consumidor, descrita por Pacheco (2001) é intrínseca ao esporte e ao clube, o que pode ser parcialmente verdade. Um torcedor dificilmente mudará de equipe ao longo de sua vida, porém, ele pode se aproximar ou se afastar daquele clube ou esporte, por diversos motivos, desde resultados dentro de campo até sua experiência com a marca.

A ideia de valor vitalício, trazida por Pacheco (2001), busca ser maximizada pela fidelização de longo prazo, com a adesão dos planos e valores mensais a serem pagos. Um problema, porém, pode ser a falta de uma definição clara desse prazo, pois mostra que o clube não entende perfeitamente a jornada do seu consumidor.

Já a abordagem integrada de Pacheco (2001) é composta a partir do uso das redes sociais, com o programa Avanti e e-mail marketing.

O clube também usa as redes sociais como uma forma de buscar interação do público, visto que foram identificadas três linhas editoriais de conteúdo voltadas para essa interação: semanalmente existe a postagem com a *hashtag* #tatoopalmeiras, na qual os torcedores mandam fotos de suas tatuagens em homenagem ao Palmeiras; a também semanal #familiapalmeiras, na qual as pessoas mandam fotos de suas famílias vestidas com itens que remetem ao Palmeiras e a #passaporteverde, na qual as pessoas mandam fotos suas em viagens internacionais usando algum adereço do clube.

Outro ponto interessante é a falta de ações do Palmeiras para jovens de São Paulo, reforçando que não há uma clara segmentação de público-alvo da marca.

No quadro 4, serão resumidas as análises de ambos os clubes, a partir dos parâmetros selecionados.

Quadro 4: Resumo das análises

Análise	Palmeiras	Boston Celtics
Praça	São Paulo capital;	Boston e região da Nova Inglaterra;
Preço	Mensalidades dos sócios; Experiências avulsas;	Pagamento dos torcedores para ter as experiências; ações gratuitas para a comunidade;
Produto	Sócio torcedor Avanti com diversas experiências para serem trocadas a partir do acúmulo de pontos no programa de fidelidade e desconto no ingresso;	Experiências para adultos, crianças e grupos para serem comparadas avulsas ou em pacotes; ações para comunidade; assentos <i>premium</i> ; carnê de temporada;
Promoção	Redes sociais, LP, cartazes no estádio, vt, e-mail marketing;	Site, redes sociais, e-mail marketing;
Estratégia	Foca em atingir os torcedores da cidade de São Paulo, que vão às partidas no estádio; foi criada uma modalidade para sócio de fora de São Paulo; foca em atingir pessoas que já torcem para o Palmeiras; Possui menos segmentação do público e menos pontos de contato;	Procura atingir principalmente o público infante/juvenil da região próxima a Boston (muitas ações com crianças carentes); além do público de alta renda; segmenta mais o público, com mais pontos de contato, além de serem melhor trabalhados para atender às suas necessidades mais específicas;

Continua na próxima página.

Quadro 4: Resumo das análises (continuação)

Análise	Palmeiras	Boston Celtics
Identificar os clientes: É necessário conhecer seus clientes individualmente, suas preferências, que tipo de mensagem mais agrada, qual canal é preferível. (PEPPERS e ROGERS, 2004)	Busca atingir todos os torcedores, com uma estratégia mais ampla e genérica, sem compreender muito bem a jornada do torcedor;	Busca atingir o público infante/juvenil, principalmente para aumentar a base de torcedores e assegurar que a base se mantenha renovada; Possui uma jornada de consumo mais mapeada, pois busca atingir consumidores diferentes, a partir de propostas diferentes;
Valor vitalício: “a soma dos lucros que podem ser obtidos com cada consumidor durante o período em que o relacionamento é mantido, trazidos a valor presente.” (PACHECO, 2001, p.19)	Procura maximizar o valor vitalício a partir de uma estratégia de fidelização do consumidor a longo prazo;	Procura maximizar o valor vitalício a partir do carnê de temporada e da oferta de pacotes de experiências de <i>match day</i> ; Entende como valor vitalício como um período menor, o tempo de uma temporada, visto que o time entende que o interesse de uma pessoa pelo time pode diminuir com o passar do tempo, por isso, busca extrair um maior valor enquanto essa for uma relação benéfica para ambos os lados;
Abordagem integrada: É necessário que todos os esforços de comunicação sejam coordenados, para o consumidor receber a mensagem mais eficaz em todos os pontos de contato com a empresa. (PACHECO, 2001)	Procura interagir com os torcedores com linhas editoriais no instagram, sócio torcedor e e-mail marketing;	Associação com marcas, escolas, ONGs, Serviço militar dos EUA;

Continua na próxima página.

Quadro 4: Resumo das análises (continuação)

Análise	Palmeiras	Boston Celtics
<p>Relacionamento benéfico: Os consumidores depositam sua confiança a partir de uma série de ações satisfatórias ocorridas ao longo do tempo, sendo cada contato com o cliente, uma chance para a marca construir a confiança e satisfazer suas necessidades. Além disso, esse relacionamento deve ser um jogo de soma positiva, ou seja, deve ser benéfico para ambos os lados, caso contrário, dificilmente será duradouro. (PACHECO, 2001; GUMMESSON, 2004)</p>	<p>O Palmeiras parece se acomodar no fato de que um torcedor vai acompanhá-lo até o fim da vida, independente dos resultados futebolísticos e da experiência gerada pela marca;</p>	<p>Parece perceber que a relação deve durar apenas enquanto for benéfica para os dois (torcedor e clube);</p> <p>E que precisa focar em gerar uma boa experiência para o torcedor;</p>
<p>Fidelidade do consumidor: O custo de aquisição de novos consumidores é maior que o custo de manutenção dos atuais. Isso ocorre, pois, para atrair um novo cliente, esse deve ser persuadido a experimentar uma nova marca mesmo que ele esteja satisfeito com algum concorrente. Por isso, deve-se prezar pela manutenção dos atuais consumidores e procurar explorar os seus potenciais de consumo. (PACHECO, 2001)</p>	<p>O Palmeiras parece conseguir atingir apenas o torcedor que já é próximo do clube.</p>	<p>O Boston busca aproximar mais torcedores para perto do clube, e explorar todos os potenciais de consumo.</p>

Fonte: O Autor, 2019

5 Considerações e Recomendações

O presente trabalho tinha como principais objetivos: analisar o consumo esportivo brasileiro e estadunidense; analisar as ações de marketing de relacionamento realizadas por pelo Palmeiras e pelo Boston Celtics; identificar as estratégias utilizadas por meio do marketing de relacionamento e identificar as ações de comunicação realizadas por meio do marketing de relacionamento.

A partir da análise dos dados é possível perceber que o Palmeiras e o Boston Celtics utilizam estratégias diferentes para atingir seus torcedores. O Boston parece identificar seus consumidores melhor que o Palmeiras, além de mostrar entendimento sobre a jornada de consumo e das características deles, a partir das segmentações feitas.

O Boston parece definir melhor que o Palmeiras o período de tempo no qual ele busca maximizar o valor vitalício dos clientes, o que também reforça o melhor entendimento da jornada de consumo. Essa melhor definição pode facilitar as ações do clube para atingir os resultados almejados.

Além disso, o Boston também parece entender melhor a relação de relacionamento benéfico com seus torcedores, e para isso procura sempre criar experiências para satisfazê-los, e busca transformar a fidelidade em consumo. Já o Palmeiras se apoia na fidelidade natural do torcedor e parece atingir somente os torcedores mais próximos à marca.

O Palmeiras possui uma abordagem integrada, principalmente de promoção *offline* e *online*, a partir do programa de sócio e dos conteúdos nas redes sociais, enquanto o Boston busca atingir seus consumidores principalmente no meio *offline*, a partir das ações e parcerias com escolas, ONGs e com as Forças Armadas dos Estados Unidos.

O Boston foca suas ações em toda a região da Nova Inglaterra, enquanto o Palmeiras foca principalmente nos torcedores da cidade de São Paulo. Porém, a população das duas áreas é similar, a Nova Inglaterra possui população de aproximadamente 14,8 milhões de pessoas, de acordo com a *World Population Review*, enquanto a cidade de São Paulo, possui, de acordo com o IBGE, 12,2 milhões de pessoas.

O produto do Palmeiras se restringe ao programa de sócio torcedor Avanti, enquanto do Boston são experiências avulsas, assentos *premium*, ações para a comunidade, ingressos com experiências para grupos. A partir disso, percebe-se que o Boston se preocupa mais em levar uma boa experiência para os seus torcedores.

E, é interessante perceber a presença das ações gratuitas do Boston, pois ele parece entender a importância de renovar sua base de fãs, e que, esses jovens impactados podem dar retorno, inclusive financeiro, à franquia. Já o Palmeiras busca sempre monetizar o seu marketing de relacionamento a partir do pagamento das mensalidades dos sócios e para adquirir as experiências disponíveis.

Para as pesquisas futuras pode ser interessante entender se fatores culturais interferem nos nas estratégias dos dois mercados, fazer um levantamento das preferências dos consumidores e mapear a jornada de compra deles. Além disso, pesquisar um novo modelo de marketing de relacionamento para ser aplicado ao mercado brasileiro a partir dos exemplos de esportes estadunidenses.

Referências

ADGATE, B. **Why The 2017-18 Season Was Great For The NBA**. Forbes, [S. l.], 25 abr. 2018. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bradadgate/2018/04/25/the-2017-18-season-was-great-for-the-nba/#5be388492ecb>. Acesso em: 4 maio 2019.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of marketing**. [S. l.], 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 4 maio 2019.

BATISTA, E. L. **Falta de diálogo trava marketing esportivo**. Folha de S. Paulo, São Paulo, 10 jun. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/06/falta-de-dialogo-trava-marketing-esportivo.shtml>. Acesso em: 4 maio 2019.

BRETZKE, M. **O marketing de relacionamento: integração entre informática e marketing em busca da vantagem competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

BROWN, M. **MLB Sees Record Revenues Of \$10.3 Billion For 2018**. Forbes, [S. l.], 7 jan. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/maurybrown/2019/01/07/mlb-sees-record-revenues-of-10-3-billion-for-2018/#2f5c897f5bea>. Acesso em: 4 maio 2019.

CERVO, A.L; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.

CHADWICK, S.; BEECH, J. **The marketing of sport**. Prentice Hall, Financial times, 2007.

DUALIB, C. Marketing Esportivo no Brasil. In: STOTLAR, D. K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Ideia e Ação, 2005.

ESPN. **Standings 2017-2018**. ESPN, [S. /], 8 jun. 2018. Disponível em: http://www.espn.com/nba/standings/_/season/2018. Acesso em: 4 maio 2019

FILHO, A.L. **Estados Unidos emplaca 4 das 5 maiores ligas do mundo em faturamento, diz site**. Máquina do Esporte, São Paulo, 5 jul. 2016. Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/estados-unidos-emplaca-4-das-5-maiores-ligas-do-mundo-em-faturamento-diz-site_30695.html. Acesso em: 4 maio 2019.

FORBES CORPORATE COMMUNICATIONS. **Os 10 times de basquete mais valiosos da NBA em 2019**. [S. /], 2019. Disponível em: <https://forbes.uol.com.br/listas/2019/02/os-10-times-de-basquete-mais-valiosos-da-nba-em-2019/#foto10>. Acesso em 2 jun. 2019.

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

MCCARTHY, E. J. **Marketing básico : uma visão gerencial**. São Paulo : Zahar, 1978.

MELO NETO, F. P. **Marketing esportivo**. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007

MITZBERG, H. **Os 5 P's para estratégia**. In: MITZBERG, H. et al. O Processo da estratégia. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MULLIN, B. J.; HARDY, S; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

NEW ENGLAND POPULATION. **World Population Review**. [S. /], 2018. Disponível em: <http://worldpopulationreview.com/regions/new-england-population/>. Acesso em: 4 junho 2019.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa, 2001.

Nielsen Sports. **World Football Report**. [S. l.], 2018.

PACHECO, E. L. Z. **Marketing de Relacionamento: Um Estudo da Aplicação ao Mercado Brasileiro de Eletroeletrônicos**. São Paulo, 2001. 92f. Dissertação (mestrado em administração mercadológica) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

PARKS, J. B.; ZANGER, B. R. K. Definition and direction. In: PARKS, J. B.; ZANGER, B. R. K. (Eds), **Sport & fitness management: Career strategies and professional content**. Champaign, IL: Human Kinetics Books, 1990. p. 1-14.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series: Marketing one to one**. 3a ed. São Paulo, 2004.

PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Ed. Phorte, 2002

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUE MARATONA! Veja os clubes de ponta que mais jogaram em 2017. Lance!, [S. l.], 8 dez. 2017. Disponível em: <https://www.lance.com.br/brasileirao/que-maratona-veja-clubes-ponta-que-mais-jogaram-2017.html>. Acesso em: 4 maio 2019.

QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In: MITZBERG, H. et al. O Processo da estratégia. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ROGENSKI, R. **Marketing esportivo precisa evoluir para jogar em alto nível no Brasil**. PROPMARK, [S. l.], 15 maio 2018. Disponível em:

<http://propmark.com.br/mercado/marketing-esportivo-precisa-evoluir-para-jogar-em-alto-nivel-no-brasil>. Acesso em: 4 maio 2019.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 19 ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SALIBY, E. **O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva**. RAE light, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 6-12, 1997.

SHAMROCK FOUNDATION. **Impact Report**. [S. l.], 2018.

SHILBURY, D. et al. **Strategic sport marketing**. 3rd ed. Sydney: Allen&Unwin, 2009.

SIMSOVA, S; MCKEE, M. **A handbook of comparative librarianship**. Londres: Clive Bingley, 1975.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing esportivo**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SPORTS BUSINESS GROUP. **Deloitte Annual Review of Football Finance 2018**. June 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF>. Acessado em mar. 2019.

STATISTA. **Total revenue of all National Football League teams from 2001 to 2017 (in billion U.S. dollars)**. [S. l.], set. 2018. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/193457/total-league-revenue-of-the-nfl-since-2005/>. Acesso em: 4 maio 2019.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.