

**MODELO MGME:
 PROPOSTA PARA A GESTÃO DE MARKETING EM CLUBES DE FUTEBOL**

Ivan Furegato Moraes¹, Flávia da Cunha Bastos²

RESUMO

A expansão global e o desenvolvimento econômico do futebol a partir da década de 1990 transformaram a modalidade em um rentável negócio inserido na Indústria do Entretenimento. Para responder aos novos desafios, o Marketing Esportivo passou a ser utilizado pelos clubes de futebol para atender às necessidades e desejos dos torcedores e gerar receitas. Apesar do desenvolvimento e da relevância nos clubes europeus, o Marketing Esportivo ainda é utilizado parcialmente pelos clubes brasileiros, que não se beneficiam de todas as suas potencialidades. Esse contexto motivou o desenvolvimento de um modelo teórico/prático para a gestão de marketing nos clubes de futebol profissionais brasileiros adequado à realidade nacional e baseado em diferentes modelos teóricos e práticos. A pesquisa se caracterizou como aplicada, exploratória e qualitativa, sendo realizada em quatro etapas: revisão bibliográfica sobre modelos teóricos; pesquisa de campo junto aos clubes brasileiros; análise comparativa dos resultados das etapas iniciais; e construção do modelo. O modelo proposto é fruto de diferentes fontes teóricas e práticas e a partir de quatro partes aponta como o marketing pode ser gerido adequadamente em clubes de futebol, com opções para clubes de diferentes portes e realidades. A pesquisa reúne diferentes modelos, diretrizes e ferramentas para a gestão de marketing em clubes de futebol, propondo um modelo inédito que pode ser a base para pesquisas futuras e possibilitar o aperfeiçoamento do marketing dos clubes brasileiros.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Administração de Marketing. Futebol profissional. Campeonato Paulista. Gestão do Esporte.

Email dos autores:
 ifuregato@gmail.com
 flaviacb@usp.br

ABSTRACT

MGME model: proposal for Marketing Management in football clubs

The global expansion and economic development of football since the 1990s have transformed the sport into a profitable business within the Entertainment Industry. To respond to the new challenges, Sports Marketing began to be used by football clubs to meet the needs and desires of fans and generate revenue. Despite the development and relevance in European clubs, Sports Marketing is still partially used by Brazilian clubs, which do not benefit from all its potential. This context motivated the development of a theoretical/practical model for marketing management in Brazilian professional football clubs adapted to the national reality and based on different theoretical and practical models. An applied, exploratory and qualitative research was carried out in four stages: literature review on theoretical models; field research with Brazilian clubs; comparative analysis of the results of the initial stages; and model building. The proposed model is the result of different theoretical and practical sources and from four parts it points out how marketing can be properly managed in football clubs, with options for clubs of different sizes and realities. The research brings together different models, guidelines and tools for marketing management in football clubs, proposing an unprecedented model that can be the basis for future research and enable the improvement of the marketing of Brazilian clubs.

Key words: Sport Marketing. Marketing Administration. Professional Football. Campeonato Paulista. Sport Management.

1 - Departamento de Educação Física, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil.

2 - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

INTRODUÇÃO

O Marketing Esportivo pode ser definido como o conjunto de atividades e ações utilizadas pelas organizações esportivas para conhecer as necessidades e desejos dos seus diferentes consumidores visando a criação de produtos e serviços de valor adequados e que gerem trocas benéficas para todos os envolvidos, proporcionando para as organizações elevação das receitas e fidelização dos consumidores (Calzada, 2012; Mullin, Hardy e Sutton, 2004; Pitts e Stotlar, 2002).

A utilização constante do Marketing Esportivo nos clubes de futebol foi ampliada ao longo da década de 1990, primeiramente nos clubes europeus, onde as receitas oriundas da área, especialmente as de matchday, broadcasting e merchandising, são as principais fontes de receitas.

Como exemplo, na temporada 2018/19 do futebol europeu, a última não afetada pela pandemia de Covid-19, as receitas relacionadas ao marketing totalizaram mais de 9,3 bilhões de euros (51,5 bilhões de reais) nos 20 clubes de maiores receitas.

No período, o Barcelona, foi o líder em arrecadação, com uma receita de mais de 840 milhões de euros (4,65 bilhões de reais) (Deloitte, 2020).

No Brasil, diferentes pesquisadores apontam que a utilização do Marketing Esportivo pelos clubes de futebol também ganhou relevância a partir da década de 1990, mas com menor abrangência do que na Europa, com ações limitadas, pontuais e sem o devido profissionalismo e planejamento (Grellet, 2002; Proni, 1998; Rocco Júnior, 2012).

Os diversos problemas da gestão de marketing dos clubes brasileiros refletem diretamente nas receitas geradas: usando como base a temporada de 2018, para compararmos com as equipes europeias, as receitas relacionadas ao marketing dos 27 principais clubes nacionais totalizaram 3,49 bilhões de reais (Itaú BBA, 2019), valor inferior ao Barcelona e 14,7 vezes menor que a receita dos 20 maiores clubes europeus, apesar de muitos clubes brasileiros possuírem torcidas maiores do que a dos europeus. O clube com a maior receita total, incluindo outras para além das de marketing, foi o Palmeiras, que arrecadou 654 milhões de reais, valor sete vezes que as receitas do Barcelona.

Em paralelo a implementação do Marketing Esportivo no futebol ocorreu a criação de modelos teóricos elaborados por acadêmicos e profissionais da prática sobre a gestão de marketing em diferentes organizações esportivas, entre elas os clubes de futebol.

A maioria dos modelos foram desenvolvidos por norte-americanos e europeus considerando as realidades locais.

No Brasil, diferentes pesquisas apontam que os estudos sobre o Marketing Esportivo são recentes e limitados, especialmente os que objetivam apresentar modelos para a gestão de marketing adequados a realidade local (Mazzei e colaboradores, 2013; Moraes, 2017; Rocha e Bastos, 2011).

Partindo da análise da produção acadêmica brasileira sobre a gestão do Marketing Esportivo e os limitados resultados práticos obtidos pelos principais clubes de futebol nacionais, foi possível constatar a ausência de um modelo ancorado nas principais teorias de Marketing e de Marketing Esportivo e na realidade dos clubes locais que apresente um direcionamento para a gestão de marketing nessas organizações.

Sem o devido embasamento, a aplicação do marketing se mantém restrita, não cumprindo as suas funções básicas de conhecer e fidelizar os torcedores/consumidores e gerar receitas que possibilitem a sustentabilidade dos clubes.

A partir desse cenário o objetivo da pesquisa foi propor um modelo teórico/prático para a gestão do Marketing Esportivo nos clubes de futebol profissionais brasileiros que fosse adequado à realidade dos mesmos e baseado em elementos teóricos da gestão de Marketing e do Marketing Esportivo e da prática realizada pelos clubes do país.

Por fim, é importante ressaltar que o foco deste artigo, originário de uma pesquisa de doutorado, é apresentar o modelo proposto e uma síntese das suas partes e itens.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para se atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa caracterizada como aplicada, exploratória e de abordagem qualitativa (Creswell, 2007; Veal e Darcy, 2014).

A estruturação do estudo se deu a partir da definição do objetivo e da fundamentação teórica focada no Marketing e no Marketing

Esportivo, em quatro etapas sequenciais entre 2016 e 2020.

A Etapa 1 se caracterizou como teórica e efetivada por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa e exploratória (Creswell, 2007; Lima e Mito, 2007) para identificar e analisar os modelos teóricos, acadêmicos ou não, sobre a gestão de Marketing e do Marketing Esportivo, descrevendo seus elementos basilares.

A coleta dos dados ocorreu por meio de buscas em bibliotecas, revistas científicas, repositórios e bases de dados e considerou diversos tipos de materiais, como trabalhos acadêmicos, artigos científicos e livros.

Para a seleção e análise da amostra foi utilizado o procedimento de leitura/análise indicado por Lima e Mito (2007) formado por cinco fases:

- (i) leitura de reconhecimento;
- (ii) leitura exploratória;
- (iii) leitura seletiva;
- (iv) leitura reflexiva/crítica; e
- (v) leitura interpretativa.

Os modelos de gestão identificados foram agrupados em três categorias conforme o tema, com a devida apresentação e análise de cada: modelos organizacionais para organizações esportivas e para clubes de futebol; modelos de departamentos de marketing e para a gestão de Marketing; e modelos para departamentos de marketing de organizações esportivas e clubes de futebol e para a gestão do Marketing Esportivo.

A Etapa 2 visou identificar e descrever como os clubes de futebol profissionais brasileiros geriam a área de marketing.

Foi realizada uma pesquisa de campo, exploratória e de abordagem qualitativa através dos métodos de entrevista em profundidade e de observação não participante (Queirós e Lacerda, 2013; Veal e Darcy, 2014).

A população do estudo foi constituída pelos 742 clubes de futebol profissionais existentes no Brasil em 2018 (Assessoria CBF, 2019) e, devido ao seu tamanho, foi definida uma amostra por meio dos critérios de conveniência e de máxima diversidade (Veal e Darcy, 2014; Vergara, 2009).

Assim, a amostra foi formada pelos 16 clubes que participaram da Série A1 do Campeonato Paulista de 2018, sendo composta tanto por equipes de disputavam as principais competições nacionais e internacionais, com

altas receitas e muitos torcedores/consumidores, como por clubes de pequeno e médio porte financeiro que tinham no Campeonato Paulista a sua principal competição anual. A proposital diversidade se justifica por possibilitar que a pesquisa analisasse clubes de diferentes realidades o que aumenta a aplicabilidade do modelo proposto.

Os sujeitos da pesquisa foram os que se identificaram como responsáveis pela área de marketing dos clubes da amostra, com preferência para os ocupantes de cargos elevados, contratados, renumerados e com dedicação integral.

As entrevistas foram semiestruturadas com a utilização de um roteiro elaborado a partir da fundamentação teórica e dos resultados da Etapa I, sendo avaliado previamente por quatro experts e validado por meio da realização de duas entrevistas-piloto com profissionais do mercado (Vergara, 2012).

Para a coleta dos dados, os 16 clubes foram contactados e representantes de 14 aceitaram participar. Foram realizadas 14 entrevistas presenciais com 15 pessoas e dois participantes colaboradores entre novembro/2018 e maio/2019.

Doze entrevistas ocorreram nas sedes dos clubes, possibilitando a observação do local de trabalho dos entrevistados.

As análises das entrevistas e das anotações das observações foram feitas pelo processo de codificação e categorização das informações com base em temas (Creswell, 2007; Edwards e Skinner, 2009; Veal e Darcy, 2014), seguindo quatro fases:

Organização e preparação dos dados

Codificação e categorização: pelo software Atlas.ti em três fases: leitura geral; identificação e separação dos códigos; e indicação das categorias.

As categorias definidas a priori, a partir da fundamentação teórica e dos resultados da Etapa I, foram modificadas, agrupadas, desmembradas em subcategorias e/ou criadas;

Avaliação: o resultado da codificação e categorização foi revisado por dois docentes universitários, experts no método e na temática;

Descrição: as 244 páginas de transcrição geraram 1.652 códigos que formaram 40

categorias, 28 subcategorias e cinco famílias de categorias.

Na sequência ocorreu a Etapa III, que visou analisar comparativamente a fundamentação teórica e os resultados da Etapa I e da Etapa II para identificar pontos convergentes e divergentes entre a teoria identificada e a prática dos clubes analisados.

Essa etapa foi realizada por meio do método comparativo (Gil, 2002; Marconi e Lakatos, 2003) e as comparações foram baseadas em quatro processos administrativos - planejamento, estruturação, execução e controle e avaliação (Maximiano, 2011) - e nos 35 itens da gestão do marketing identificados junto aos clubes na Etapa II.

No processo comparativo foram identificados itens existentes apenas na teoria, nos clubes paulistas analisados, em ambos, além dos oriundos da prática dos clubes europeus tidos como referências no Marketing Esportivo (Boli, 2017; Mandis, 2016) e das determinações do

sistema de licenciamento de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) (Confederação Brasileira de Futebol, 2017).

Na Etapa IV, foi construído, a partir dos resultados das etapas anteriores, o modelo proposto, com a identificação e a descrição dos elementos detectados como fundamentais para a gestão de marketing nos clubes de futebol profissionais.

Os procedimentos da foram aprovados pelo Comitê de Ética da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, sob o número 88434418.4.0000.5391.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O modelo desenvolvido, intitulado Modelo para a Gestão do Marketing Esportivo (MGME), é composto por quatro grandes partes complementares: estruturação, planejamento, execução e controle e avaliação (Figura 1).



Figura 1 - O modelo MGME.

As partes do modelo se baseiam nos processos administrativos indicados por autores como Maximiano (2011) e Oliveira (2012).

Importante observar que a liderança, como processo administrativo, não foi abordada na pesquisa e no modelo proposto já que se trata de um processo amplo e complexo (Maximiano, 2011) que ultrapassa os limites da gestão do Marketing Esportivo.

Soma-se a isso opções metodológicas dos pesquisadores, a extensão do trabalho e a observação prévia de que a maioria dos clubes analisados possuía um número limitado de pessoas no departamento de marketing - foi observado que nove clubes possuíam no máximo duas pessoas na área - o que reduzia a importância dada a liderança na prática gerencial dos clubes analisados.

Na sequência são apresentadas as partes do modelo MGME e os itens que as formam, com especial atenção as origens de cada a partir das três fontes de informações que alicerçaram a construção do modelo: fundamentação teórica, sobre o Marketing, o Marketing Esportivo, a prática dos clubes europeus e a regulamentação imposta aos clubes pela CBF; Etapa I, sobre os modelos teóricos de gestão de Marketing e do Marketing Esportivo; e Etapa II, de campo junto aos clubes analisados.

Estruturação

A estruturação trata da criação de uma estrutura organizacional estável e dinâmica para o departamento de marketing das organizações esportivas, indicando como a organização e o departamento disponibilizarão e organizarão recursos para a área de marketing alcançar seus objetivos (Kotler e Keller, 2006; Yanaze, 2006).

Essa parte do modelo é formada por oito itens a começar pelo formato do departamento. Esse ponto é desenvolvido por pesquisadores de Marketing, sendo pouco presente na teoria do Marketing Esportivo e na prática dos clubes analisados. Autores como Baker (2005), Kotler e Keller (2006), Yanaze (2006) e Shiraishi (2012) relatam formatos para a organização dos departamentos de marketing com diferentes níveis de complexibilidade: o empreendedor; o ligado a vendas; o funcional; o burocrático; o baseado em produtos ou marcas da organização; e os baseados em divisões geográficas; mercados ou consumidores; em matriz com a relação entre produtos/marcas e/ou

mercados/consumidores; ou divisional, conforme as divisões da organização.

O modelo MGME também prevê a possibilidade da contratação de agências de publicidade para realizar ações pontuais; de consultorias para avaliar o departamento, colaborar na criação do seu planejamento ou atuar em problemas ou ações específicas; e até mesmo a completa terceirização da área de marketing para empresas especializadas.

O item posição se refere ao arranjo assumido pelo departamento de marketing dentro da estrutura organizacional, sendo tal discussão também oriunda de teóricos do Marketing. Importante observarmos que a disposição da área está diretamente relacionada com a orientação que a organização adota: dentre as possibilidades pode ser seguida a orientação de marketing como base do processo gerencial organizacional, o que gera mais relevância para a área (Shiraishi, 2012).

Yanaze (2006) aponta três possibilidades para o posicionamento do departamento de marketing na estrutura organizacional:

- (1) acima dos demais departamentos;
- (2) integrado e/ou subordinado a um ou vários departamentos; e
- (3) em linha aos demais, no qual o marketing é um departamento independente, planejando e operacionalizando as suas atividades e ações a partir do planejamento estratégico organizacional elaborado pela direção, com o marketing podendo, ou não, ser a orientação base da organização.

Para a indicação das áreas que devem formar o departamento de marketing dos clubes de futebol foram consultadas diferentes fontes e modelos que abordam tanto clubes de futebol como outras organizações esportivas, em especial:

Modelos de Quaterman, Li e Parks (2007); Thibault e Quarterman (2007) e Chelladurai (2009) para organizações esportivas diversas; Modelos de teóricos brasileiros para clubes de futebol, como os de Afif (2000), Brunoro e Afif (1997), Carraveta (2012) e Guimarães (2014); Modelo de Calzada (2012) e da European Club Association (2015) para clubes europeus; Modelos baseados em clubes do Brasil apresentados por Guaragna (2005), Louzada (2011), Mattar (2013) e Soares (2007);

Regulamento do sistema de licenciamento de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (2017);

Prática realizada pelos 14 clubes analisados na pesquisa de campo.

A partir das fontes consultadas o modelo aponta a necessidade de seis áreas no departamento de marketing dos clubes: planejamento, marca; comercial; produtos e serviços; relacionamento; e operações. Destaque para as áreas de planejamento, marca e produtos e serviços, valorizadas nos Estados Unidos e na Europa e ignoradas pela maioria dos clubes nacionais analisados.

A utilização de todas as áreas citadas é recomendada para clubes de médio e grande porte que possuam capacidade, inclusive financeira, para absorvê-las. Para clubes com uma estrutura mais limitada, ou que estejam iniciando a implementação do departamento de marketing, o modelo indica a junção das áreas em três: planejamento, marca e relacionamento; comercial, produtos e serviços; e operacional.

Outro ponto observado pelo modelo é a relação entre o departamento de marketing e a área de comunicação. Modelos internacionais (Calzada, 2012; Chelladurai, 2009; European Club Association, 2015) e as regras da CBF apontam a separação dessas áreas, enquanto pesquisadores brasileiros (Brunoro e Afif, 1997; Guimarães, 2014; Mattar, 2013) sugerem que a comunicação deve ser subordinada ao marketing. Nos clubes analisados foi identificado os dois cenários, sendo que os clubes com o marketing mais desenvolvido eram os que possuíam as duas áreas em conjunto.

Assim, diferentemente da literatura internacional, o modelo MGME sugere que as áreas de marketing e de comunicação sejam unificadas.

Contudo, tal junção deve ocorrer por uma opção estratégica, não por falta de pessoal, e apenas nos níveis superiores, com equipe e estrutura especializada para cada área, além da devida integração operacional entre elas.

Também se mostra fundamental a definição dos cargos existentes no departamento de marketing dos clubes de futebol. Para isso foi tomado como base autores da Administração (Maximiano, 2011; Mintzberg, 2010), de Marketing (Kotler e Keller, 2006; Shiraishi, 2012; Yanaze, 2006), as determinações da Confederação Brasileira de Futebol (2017), as indicações dos modelos dos clubes europeus (European Club Association, 2015) e as práticas dos clubes paulistas analisados.

Assim, o modelo proposto indica duas composições de cargos para os departamentos de marketing, abrangendo todos os níveis hierárquicos (direção, coordenação e operação):

- Clubes de grande ou médio porte e/ou com o marketing já desenvolvido: diretor executivo (Chief Marketing Office, CMO) e seis gerentes. Cada área deve ser composta por gerente, supervisor/coordenador, uma ou duas pessoas em cargos operacionais e, se necessário, estagiários. Na área operacional é indicada a presença de profissionais operacionais específicos, como de design, audiovisual, eventos e publicidade;

- Clubes de pequeno porte e/ou com o marketing incipiente: diretor executivo (CMO), também responsável pela área de planejamento, marca e relacionamento; gerente para a área comercial, produtos e serviços; e gerente para a área operacional.

Para cada área é indicada a contratação de pelo menos um funcionário operacional e a utilização de estagiários. É fundamental a presença de pelo menos um profissional para lidar com as atividades de design, audiovisual e publicidade e um para a organização dos eventos, principalmente jogos.

A estrutura física do departamento de marketing dos clubes é negligenciada na literatura acadêmica brasileira e internacional. Contudo, durante a pesquisa de campo, o tema se mostrou relevante, sendo inserido no modelo MGME.

É destacada a importância de um espaço reservado para o marketing que atenda necessidades como depósito de materiais; espaço de trabalho e para reuniões; e sala de atendimento aos patrocinadores, parceiros e demais interessados.

Esses ambientes devem ser seguros, climatizados, com uma boa conexão à internet e estrutura física adequada, desde cadeiras e mesas, materiais de escritório, impressoras até o acesso a canais televisivos esportivos. Também se faz necessário o investimento em equipamentos adequados e de alto desempenho para a captação, produção e edição de material audiovisual.

Esses aparatos são cada vez mais necessários para que os clubes se comuniquem de forma adequada com seus torcedores/consumidores pelos diferentes canais digitais oficiais de comunicação.

Outro ponto negligenciado pela literatura sobre o Marketing Esportivo é a parte orçamentária dos departamentos de marketing. Por mais que existam indicações gerais de como o orçamento deve ser elaborado, nada é exposto sobre o mesmo em clubes de futebol.

Entretanto, nas entrevistas com os representantes dos clubes analisados o tema se mostrou relevante, apesar de poucos clubes elaborarem para o marketing um orçamento formal com uma periodicidade clara, em muito pelos problemas gerenciais das equipes e pela constante incerteza do ambiente do futebol.

Assim, eram poucos os departamentos de marketing que contavam com recursos financeiros regulares, sendo necessário improviso e criatividade para obter o necessário para a realização das atividades.

A partir da realidade observada fica claro a necessidade da área de marketing possuir um orçamento formal.

Esse orçamento deve ser elaborado pela área a partir das diretrizes estratégicas e financeiras do clube e aprovado pela direção.

Ele deve prever a contratação e a manutenção dos funcionários, a realização das atividades rotineiras e das diferentes ações de marketing, além do bom atendimento aos torcedores/consumidores do clube e a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

O orçamento pode ser realizado para cada competição ou para o ano/temporada e, devido a imprevisibilidade do futebol, deve ser flexível. O gestor de marketing também necessita ser criativo para obter novas receitas para área, além de negociar com a direção para que parte dos recursos obtidos sejam reinvestidos no próprio marketing.

Por fim, devemos considerar a utilização de empresas e funcionários terceirizados pelo marketing dos clubes. Tal ponto é abordado por Guimarães (2014) e Yanaze (2006) e é presente na maioria dos clubes analisados.

O modelo MGME trata como positivo a terceirização de parte das atividades, desde que elas sejam complementares ao realizado pelo departamento e devidamente controladas por ele. Deve-se evitar terceirizações em áreas e produtos estratégicos, como os programas de sócio torcedor, e de toda a parte operacional.

Sugere-se que os clubes contem com o apoio de agências de publicidade e de captação de patrocínios e empresas da área de audiovisual.

Essas empresas devem ser parcerias do clube e estarem presentes no dia a dia por meio de funcionários alocados junto ao marketing. Também é importante que toda terceirização, mesmo que fruto de permuta ou de parceria sem custo, seja formalizada para clarificar os deveres de cada parte evitando problemas e frustrações.

Planejamento

A segunda parte do modelo MGME aborda o processo de planejamento do departamento de marketing de um clube de futebol.

É formada por oito itens oriundos fundamentalmente dos modelos teóricos para a gestão de Marketing e do Marketing Esportivo, pois na prática identificada na pesquisa de campo grande parte destes itens eram ignorados pelos clubes.

O modelo indica que o planejamento de marketing deve ter origem no planejamento estratégico organizacional do clube, especialmente na missão, visão, valores e objetivos de curto, médio e longo prazo da organização, os quais indicarão os caminhos a serem seguidos e são referências para o planejamento do departamento de marketing.

Essa determinação segue teóricos da Administração (Maximiano, 2011; Oliveira, 2012), da Gestão do Esporte (Chelladurai, 2009; Parkhouse, 2001; Rocha e Bastos, 2011), do Marketing (Baker, 2005; Kotler e Keller, 2006; Urdan e Urdan, 2013) e do Marketing Esportivo (Cardia, 2014; Mullin e colaboradores, 2004; Pitts e Stotlar, 2002), apesar de poucos clubes analisados possuírem tais definições e as utilizarem como base para o planejamento de marketing.

Tendo como diretriz o planejamento estratégico organizacional, o departamento de marketing deve elaborar o seu planejamento. Baseado em diferentes autores de Marketing e do Marketing Esportivo (Calzada, 2012; Carvalho, 2014; Kaser e Oelkers, 2014; Pitts e Stotlar, 2002), o modelo proposto aponta a necessidade do planejamento de marketing ser formal e documentado, indicando definições estratégicas, objetivos, metas e ações a serem realizadas. Ele deve ser composto por uma vertente estratégica, com duração de três a cinco anos, e uma tática/operacional, para cada ano, temporada e/ou competição.

A realização do planejamento estratégico parte da análise da situação. Autores ligados à Administração de Marketing (Campomar e Ikeda, 2006; Ferrell, 2009; Lamb e colaboradores, 2004; Madruga e colaboradores, 2011; Urdan e Urdan, 2013) relatam que ela é formada pela análise interna, sobre a organização/clube e seu departamento de marketing, e externa, composta por quatro análises (Campomar e Ikeda, 2006):

- (1) ambiental ampla;
- (2) setorial;
- (3) análise competitiva; e
- (4) análise dos consumidores.

O modelo MGME trata essas análises como primordiais e para isso sugere a utilização do chamado Sistema de Informação de Marketing (SIM), o qual obtém e organiza dados e informações que geram conhecimentos ao marketing (Campomar e Ikeda, 2006; Madruga e colaboradores, 2011).

Dentro do SIM merece destaque algumas práticas, como o benchmarking, no qual as organizações são comparadas para identificar semelhanças, diferenças, falhas, práticas positivas e gerar inspiração para otimizar a gestão e aperfeiçoar produtos e serviços (Kotler e Keller, 2006).

Interessante observar que tal prática era realizada na maioria dos clubes analisados, sendo uma importante ferramenta de análise o que a fez ser inserida no modelo proposto.

A pesquisa de marketing sobre o mercado, os consumidores e o ambiente (Ferrell, 2009; Madruga e colaboradores, 2011) também é uma importante ferramenta que deve ser utilizada pelos clubes.

As pesquisas junto aos torcedores/consumidores são fontes de informações relevantes para o marketing dos clubes, apesar de serem utilizadas de forma superficial pelos clubes analisados.

Elas podem ser realizadas de forma presencial ou online, formato com custo mais reduzido, e efetuadas pelos clubes, empresas especializadas ou em parcerias com universidades e grupos de estudo visando gerarem informações para embasar o planejamento de marketing.

A busca pelos modelos teóricos e práticos sobre a gestão de Marketing e do Marketing Esportivo, principalmente nos clubes de futebol, levou a identificação de seis diretrizes

que balizam a gestão estratégica e tática do marketing nos clubes de futebol:

A baseada nos princípios da Administração de Marketing, desenvolvida por autores como Carvalho (2014), Kaser e Oelkers (2014), Morgan e Summers (2008), Mullin e colaboradores (2004), Pitts e Stotlar (2002), Shank (2005) e Stotlar (2005);

A comercial, apresentada por Melo Neto (1998) e Calzada (2012), no qual o marketing deve focar na criação e venda de produtos e serviços relacionados ao clube;

Gestão da marca, com o marketing se baseando na marca para desenvolver suas atividades e ações, com destaque para o trabalho de Richelieu (2012);

Marketing de Serviços, que foca nos serviços prestados aos torcedores/consumidores. Desenvolvida por autores como Fernández (2008), Shilbury e colaboradores (2009), Trein (2004) e Westerbeek e Shilbury (1999);

Marketing de Relacionamento, no qual a construção e a manutenção de um relacionamento com os stakeholders é a base das ações do marketing, conforme exposto por Buhler e Nufer (2010), Ferrand (2012) e Sá e Sá (2008);

Marketing de Experiência, indicada por Apostolopoulou, Clark e Gladden (2006), Chanavat e Bodet (2014), Kaser e Oelkers (2014), Uden (2005), entre outros. Essa diretriz sugere que o marketing dos clubes deve focar na criação de experiências únicas para atrair e fidelizar os torcedores/consumidores, com o entretenimento sendo a base das atividades.

Ao buscar a utilização dessas diretrizes foi constatado que as organizações esportivas norte-americanas se baseiam principalmente no Marketing de Experiência, de Serviço, de Relacionamento e na marca, essa muito presente também nos principais clubes de futebol europeus, especialmente no Manchester United e Real Madrid, referências na gestão do Marketing Esportivo (Boli, 2017; Mandis, 2016).

Já nos 14 clubes paulistas analisados prevaleceu a diretriz comercial e a de Marketing de Relacionamento, focada principalmente na gestão dos programas de sócio torcedor. As diretrizes baseadas na Administração de Marketing e no Marketing de Serviços não foram citadas e as outras duas (marca e Marketing de Experiência) eram utilizadas superficialmente.

A partir da pesquisa teórica e de campo ficou evidente a importância de se escolher e adotar de uma das diretrizes, ou a combinação

delas, para guiar o planejamento estratégico de marketing. Essa decisão também se relaciona com o planejamento estratégico organizacional de cada clube e no modelo proposto é indicado que três delas devem ser as principais:

Gestão da Marca, para atrair e fidelizar os torcedores e minimizar as incertezas e a influência dos resultados esportivos negativos;

Marketing de Relacionamento, de forma que o marketing identifique, conheça, se aproxime e atenda de forma contínua e satisfatória os stakeholders do clube, em especial os torcedores/consumidores;

Comercial, que, baseada em elementos estratégicos como o posicionamento e a marca, crie e comercialize diferentes produtos e serviços, sendo a responsável direta pela geração das principais receitas do clube.

A análise da situação e a definição da diretriz(es) do marketing possibilita o departamento de marketing determinar seus objetivos e metas.

Ambos também devem seguir o planejamento estratégico organizacional e serem claros, diretos, realizáveis, formais, documentados e definidos não somente pelos responsáveis do marketing e pela direção do clube, mas também pela equipe do departamento, para que todos os conheçam e se engajem em realizá-los (Campomar e Ikeda, 2006; Ferrell, 2009; Lamb e colaboradores, 2004).

Dentro do planejamento estratégico do marketing se destacam duas definições relativas ao mercado no qual o clube pretende atuar. A primeira é a segmentação de mercado, que visa a criação e identificação de grupos de consumidores com desejos, necessidades, exigências, preferências e/ou padrões de consumo semelhantes (Dibb e Simkin, 2003).

Pesquisadores tanto de Marketing como do Marketing Esportivo (Calzada, 2012; Dibb e Simkin, 2003; Pitts e Stotlar, 2002; Urdan e Urdan, 2013; Wedel e Kamakura, 2000) indicam a importância de segmentar o mercado, já que é cada vez mais difícil atendê-lo por completo.

Assim, o modelo MGME ressalta a importância dos clubes segmentarem seu mercado de atuação, ainda que poucos o façam na prática, como verificado na pesquisa de campo.

Os segmentos de mercado criados possibilitam a definição do mercado-alvo do clube, para o qual serão voltadas as atenções e

ações do departamento de marketing (Kotler e Keller, 2006; Urdan e Urdan, 2013).

O modelo proposto sugere que os clubes, diferentemente da prática observada, definam claramente seus mercados-alvo a partir da análise da situação, das pesquisas de marketing e dos segmentos de consumidores.

Pode-se optar pela escolha de apenas um ou de vários segmentos, sendo primordial que tal opção seja transparente e comunicada para todo o departamento e clube, pois ela facilita e torna mais assertiva a definição e a realização das ações de marketing, levando a um melhor atendimento do mercado selecionado e a sua consequente fidelização.

Outra definição que baliza o planejamento estratégico de marketing é sobre o posicionamento adotado, o qual aponta a ideia básica que deve ficar gravada na memória dos consumidores (Dibb e Simkin, 2003; Hooley, 1996; Urdan e Urdan, 2013).

Esse item é tido como fundamental por teóricos e práticos do Marketing Esportivo (Calzada, 2012; Mullin e colaboradores, 2004; Pitts e Stotlar, 2002; Rocco Júnior, 2012), inclusive sendo um dos poucos elementos do planejamento estratégico observado na maioria dos clubes paulistas analisados.

Essa relevância faz com que o posicionamento seja inserido no modelo MGME como um item fundamental para os departamentos de marketing dos clubes de futebol.

A sua definição determina e expõe a vantagem competitiva oferecida ao mercado almejado pelo clube, esclarecendo tais pontos para os seus stakeholders, principalmente torcedores/consumidores e patrocinadores (Baker, 2005; Urdan e Urdan, 2013).

O posicionamento deve ser comunicado de forma objetiva e constante para todos os públicos e deve estar presente em todas as atividades e ações para a manutenção de uma linha de atuação (Dibb e Simkin, 2003; Kotler e Keller, 2006).

A prática dos clubes europeus referenciais no Marketing Esportivo, como Manchester United e Real Madrid (Boli, 2017; Mandis, 2016), sugerem que o posicionamento deve ser definido a partir de elementos do clube como sua história, tradição, valores, características, vitórias e derrotas esportivas, jogadores e até mesmo em tragédias, como no caso do Manchester (Boli, 2017). Importante

observarmos o exposto por Carvalho (2014) e Richelieu (2012): posicionamentos baseados em apenas aspectos esportivos, principalmente conquistas de campeonatos, devem ser evitados, pois a incerteza do esporte pode afetar a sua efetividade e transformar o clube em chacota.

Assim, o posicionamento definido servirá de elemento norteador para o desenvolvimento da marca, dos produtos, dos serviços e das demais ações de marketing visando a conquista, manutenção e fidelização dos torcedores, facilitando e aumentando a obtenção de receitas e cumprindo os objetivos básicos do marketing.

Como visto, a área comercial faz parte do escopo do departamento de marketing dos clubes de futebol e deve ser devidamente planejada.

Esse planejamento é abordado por poucos autores do Marketing Esportivo, com destaque para Calzada (2012), e nos clubes analisados foi verificado que ele se resumia a definição dos produtos e serviços oferecidos e do valor cobrado.

A partir da literatura, da prática dos principais clubes europeus e da pesquisa de campo o modelo MGME aponta que o planejamento comercial envolve as definições sobre os produtos e serviços oferecidos para cada mercado-alvo, tendo como base os objetivos organizacionais, de marketing e o posicionamento adotado; a precificação do que será ofertado; a definição dos alvos prioritários para cada produto/serviço; e os processos de venda, entrega e pós-venda visado o atendimento e a fidelização do público-alvo.

Desses processos destacamos a importância do marketing desenvolver produtos e serviços para diferentes mercados e perfis de torcedores/consumidores, usufruindo de todas as possibilidades relatadas na literatura (Boli, 2017; Calzada, 2012; Mandis, 2016; Moraes, Rocco Junior e Bastos, 2020), além do desenvolvimento de ofertas criativas e inovadoras.

Também é importante superar a prática atual, na qual grande parte dos produtos e serviços são direcionados para mercados B2B, relegando ao segundo plano os negócios B2C.

Também é importante, como exposto por Calzada (2012), a correta definição dos preços, desde os dos ingressos até os dos patrocínios e produtos licenciados.

Por fim, deve-se planejar como será a busca dos parceiros comerciais, principalmente patrocinadores, com a definição dos perfis

desejados e a forma de contato e comercialização para cada um dos diferentes públicos.

A implementação das definições estratégicas, segundo autores de Marketing (Campomar e Ikeda, 2006; Ferrell, 2009) e do Marketing Esportivo (Morgan e Summers, 2008; Pitts e Stotlar, 2002), deve ocorrer por meio do planejamento tático.

Ele visa indicar como serão realizadas as ações previstas, estas baseadas na diretriz(es) e nos objetivos de marketing. Essas ações podem ser oriundas, por exemplo, dos elementos do Composto de Marketing (4 Ps) e das ferramentas da gestão da marca, do Marketing de Relacionamento, de Serviços ou de Experiência, cabendo aos gestores de marketing dos clubes a seleção das melhores opções.

Apesar da maioria dos clubes paulistas analisados não realizarem e utilizarem o planejamento tático, executando as ações de marketing conforme a demanda do dia a dia, ele é fundamental para que o marketing seja gerido de forma profissional e gere os resultados desejados.

Para isso é preciso que ele seja devidamente elaborado e documentado, com a descrição das suas fases, dos responsáveis, dos cronogramas, dos orçamentos e, se possível, dos riscos e das possíveis alternativas, considerando que a imprevisibilidade é uma constante no futebol.

Também deve conter os indicadores de desempenho (KPIs) e para a sua realização é indicado o uso de ferramentas de gestão, como o Balanced Scorecard, que visa a implementação das estratégias, a definição das ações e dos KPIs e a avaliação dos mesmos (Souza, 2020).

Execução

A parte de execução do modelo MGME visa colocar em prática o planejamento estratégico e tático de marketing. Teóricos do Marketing Esportivo (Calzada, 2012; Cardia, 2014; Rocco Júnior, 2012), a prática dos principais clubes europeus (Boli, 2017; Mandis, 2016) e as regras da Confederação Brasileira de Futebol (2017) indicam que o departamento de marketing deve implementar ações para gerenciar o Composto de Marketing, a área comercial, a marca, os relacionamentos e a parte de operacionalização das ações e dos jogos.

Sobre os elementos do Composto de Marketing, deve-se partir dos produtos, com a

criação, oferta e gestão de bens e serviços tangíveis e intangíveis para os diferentes públicos dos clubes.

Diferentemente do foco observado ao mercado B2B na pesquisa de campo, os clubes também devem atuar junto aos consumidores finais, com produtos para os diferentes perfis de torcedores, e se valendo dos seus ativos como história, valores, marca, conquistas, atletas e ex-atletas, entre outros.

Sugere-se tomar como referência os diversos bens e serviços ofertados pelos clubes europeus (Boli, 2017; Mandis, 2016), com a devida adaptação ao contexto brasileiro e de cada equipe.

A pesquisa junto aos clubes paulistas revelou uma certa displicência sobre o processo de precificação, tido como fundamental pelos teóricos (Calzada, 2012; Kotler e Keller, 2006; Urdan e Urdan, 2013).

Assim, o modelo proposto aponta que o mesmo necessita ser tratado com atenção e profundidade, não se limitando apenas ao preço dos ingressos.

Os preços devem ser definidos a partir de pesquisas com os diferentes segmentos de torcedores/consumidores, além do uso de métodos e ferramentas adequados. Sobre o preço dos ingressos, a sua definição deve ser realizada pelo marketing por meio do cruzamento de variáveis como histórico de valores, público, horários, entre outras, para a criação, com suporte de matemáticos e/ou estatísticos, de modelos de previsão adequados.

Ênfase também para a precificação dos patrocínios e parcerias, para a qual se sugere não apenas o uso de relatórios de exposição de mídia, mas outras fontes de dados, inclusive os qualitativos e intangíveis.

O elemento Praça, no modelo MGME, enfatiza duas perspectivas. A primeira é o local de produção e consumo do espetáculo futebolístico: os estádios/arenas.

Envolve aspectos que afetam a experiência de consumo dos torcedores, mas que são pouco abordados pelo marketing dos clubes analisados, como acessibilidade, estética, funcionalidades, comodidade, limpeza e os serviços oferecidos, desde o estacionamento até as opções de alimentação e de produtos diversos.

Destaque para as práticas de clubes como Manchester United e Real Madrid, que buscam otimizar o uso dos estádios em momentos sem jogos, com o uso desses espaços

para diferentes finalidades comerciais, sociais e comunitárias (Boli, 2017; Mandis, 2016).

A outra perspectiva da Praça aborda os pontos de venda dos bens e serviços dos clubes, em especial as lojas físicas e virtuais próprias ou no formato de franquias.

A existência de lojas próprias e de parceiras potencializa as receitas, sendo a fonte de grande parte das receitas dos principais clubes europeus.

As lojas, especialmente as físicas, devem ser utilizadas não apenas para a venda de produtos, mas como locais de contato e relacionamento com os diferentes torcedores, jamais sendo encaradas apenas como despesas, como verificado na pesquisa de campo.

O Marketing de Serviço deve ser aplicado na gestão desses pontos de venda, para aperfeiçoar o atendimento, aumentar as vendas e fidelizar os torcedores.

Por fim, é fundamental o desenvolvimento de lojas online em diferentes plataformas, como nas redes sociais e por meio de marketplaces em grandes varejistas.

O modelo MGME aponta a Promoção como uma atividade fundamental para a divulgação dos bens e serviços ofertados pelos clubes. Sugere-se, com base em diferentes teóricos, o uso da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) para aproveitar os diversos meios e ferramentas da comunicação mercadológica (Kotler e Keller, 2006; Sá e colaboradores, 2010).

Foi constatado que, na prática, os clubes realizavam poucas e repetidas ações de promoção, com muitas das relatadas pelos teóricos ignoradas, como ações de merchandising, venda pessoal, de Relações Pública e de assessora de imprensa.

Para se valer de todo o potencial da CIM, a área de marketing deve contar com publicitários e designers, além de utilizar tanto formas de comunicação online, especialmente em redes sociais e aplicativos, como offline, pois essas ainda se mostram eficazes e necessárias.

O modelo proposto ressalta a necessidade de se abandonar uma visão comum entre os clubes analisados de que a cobertura diária da imprensa, especialmente da esportiva, gera uma divulgação satisfatória, o que na prática limita as ações de promoção das equipes.

Assim, são necessários investimentos em publicidade, mesmo que por meio de permutas, para que o clube possua espaço

próprio para a divulgação dos seus jogos, produtos, serviços e patrocinadores sem depender exclusivamente dos canais de comunicação tradicionais.

A gestão da área comercial proposta no modelo MGME se baseia nas indicações de Calzada (2012) e envolve diversas ações, começando pelas definições estratégicas já citadas, como as sobre os mercados-alvo, o posicionamento e a marca do clube.

A atuação comercial se inicia com a definição dos bens e serviços para cada segmento e um processo ativo de prospecção e comercialização, amparado em pesquisas de mercado e sem depender unicamente de indicações. Esse processo deve ser realizado por pessoas capacitadas, com o suporte de agências especializadas, e focar tanto o mercado B2B como o B2C.

A busca de patrocínios e parcerias com outras empresas não deve ser baseada apenas em produtos e serviços predefinidos, mas ocorrer por meio do entendimento das necessidades do interessado com a oferta de soluções personalizadas a demanda de cada empresa para otimizar os resultados.

O processo comercial B2B também envolve a formalização das parcerias por meio de contratos, elaborados com o devido suporte jurídico, e a gestão dos contratos por meio de um atendimento adequado, constante, personalizado e próximo dos parceiros para gerar um relacionamento positivo e duradouro entre as partes que leve a renovação dos acordos. Já a gestão dos negócios B2C envolve o gerenciamento dos pontos de venda próprios, terceirizados ou de parceiros, com atenção ao atendimento aos torcedores/consumidores, visando não apenas os satisfazer, mas encantá-los.

Outra atividade primordial do departamento de marketing de um clube de futebol é a gestão da marca (Richelieu, 2012).

Esse ponto teve início no Manchester United e no Real Madrid, que a partir de elementos esportivos, sociais, históricos e dos seus valores, desenvolveram marcas fortes que os possibilitaram serem clubes globais e estarem entre os de maiores arrecadação no mundo, sendo referências para as demais agremiações de futebol (Boli, 2017; Mandis, 2016).

A gestão da marca no modelo MGME se baseia nas práticas dos clubes europeus citados e no modelo proposto por Richelieu (2012), que visa

a fidelização dos torcedores, o aumento das receitas e a consolidação dos atributos e valores únicos da marca (brand equity).

O modelo parte da construção estratégica da marca por meio da definição da identidade da marca a partir dos seus atributos únicos e do seu posicionamento.

Na sequência ocorre a gestão da marca baseada, segundo o autor, nos elementos do Composto de Marketing visando a definição e a reafirmação do brand equity.

Uma das principais atividades verificadas nos departamentos de marketing dos clubes paulistas analisados foi a gestão dos relacionamentos, muitos deles inclusive sem fins comerciais, fugindo do escopo teórico do Marketing e se aproximando das Relações Públicas.

Essa situação, somada a teóricos do Marketing Esportivo que indicam que a gestão de marketing deve ser ancorada no Marketing de Relacionamento (Buhler e Nufer, 2010; Carvalho, 2014; Ferrand, 2012; Myskiw, 2006; Sá e Sá, 2008) levaram a inclusão da gestão de relacionamentos no modelo MGME.

O modelo se ampara nas indicações de Buhler e Nufer (2010) sobre a necessidade do marketing conhecer os relacionamentos dos quais faz parte e atuar na sua gestão. Os autores apontam a existência de dois tipos de relações: as primárias, que envolvem os diferentes tipos de consumidores e parceiros comerciais; e as secundárias, abrangendo os diversos stakeholders.

Também é utilizada as indicações de Ferrand (2012), na qual a gestão dos relacionamentos ocorre em três etapas sequenciais:

(1) construção das bases internas, com a implementação de softwares de gestão e o treinamento dos funcionários;

(2) criação e gestão dos relacionamentos de marketing, com foco em aumentar as vendas e atender e fidelizar os diferentes segmentos de torcedores/consumidores;

(3) criação e gestão dos relacionamentos de rede, que não visam apenas concretizar negócios, mais sim o auxílio mútuo entre o clube e seus stakeholders.

Buhler e Nufer (2010) apontam que a gestão dos relacionamentos de marketing se baseia no Composto de Marketing do Marketing de Serviço e o modelo proposto ressalta a

importância de se distinguir os relacionamentos de marketing dos demais, principalmente dos institucionais e sociais.

Para a gestão destes é recomendada a contratação de profissionais da área de Relações Públicas, já que esses relacionamentos não fazem parte do escopo de atuação de Marketing.

A parte de execução do modelo apresentado também trata da efetivação das ações de marketing e da gestão dos jogos e dos diversos outros eventos dos clubes de futebol. Essa área deve fazer parte do departamento de marketing e envolve inúmeras atividades, exigindo a presença de pessoas dedicadas a ela, além de freelancers pontuais.

Deve-se observar as rígidas exigências das entidades de controle do futebol e dos diferentes órgãos de segurança e governamentais para a realização dos jogos e das diversas atividades que visam gerar uma experiência positiva nos torcedores/consumidores, especialmente as de entretenimento.

Para isso é indicado a utilização do Marketing de Experiência, apesar da pesquisa ter levado diversos pontos que o limitam nos clubes paulistas, como a cultura do futebol e dos torcedores; o custo dessas ações; as restrições da Federação Paulista de Futebol, da CBF e da Polícia Militar; e, principalmente, a proibição da comercialização e do consumo de bebidas alcoólicas nos estádios.

A literatura aponta que o Marketing de Experiência pode ser aplicado nos clubes por meio de elementos oriundos do entretenimento, como brincadeiras, mascotes, shows musicais e de dança, além de jogos e eventos temáticos para os diferentes tipos de públicos.

Essas ações visam criar uma experiência sensorial, emocional, única e positiva, atrair novos consumidores e diminuir o efeito dos resultados esportivos na presença e fidelidade dos torcedores/consumidores (Apostolopoulou, Clark e Gladden, 2006; Kaser e Oelkers, 2014; Uden, 2005).

Os clubes de futebol, ao oferecerem um serviço aos seus consumidores (os jogos), se caracterizam como organizações do setor de serviço de forma que autores também indicam a utilização do Marketing de Serviço por eles (Fernández, 2008; Trein, 2004; Westerbeek e Shilbury, 1999), ainda que tal fato foi pouco localizado nos clubes paulistas analisados.

No modelo MGME é sugerida a utilização dessa vertente do marketing, especialmente seus três elementos peculiares: Pessoas, Processos e Evidências Físicas (Fernández, 2008; Westerbeek e Shilbury, 1999).

Assim, o marketing deve buscar aperfeiçoar os serviços relacionados aos jogos, atuando diretamente no controle e na gestão deles, como na comercialização de ingressos, na criação de opções de hospitalidade e na alimentação, visando aprimorar a experiência ofertada, elevar as receitas com o matchday e fidelizar os torcedores/consumidores.

Controle e avaliação

A última parte do modelo MGME aborda os processos de controle e avaliação externo, da direção do clube sobre o departamento de marketing, e interno, sobre os funcionários da área.

Esses processos são considerados fundamentais pelos pesquisadores da gestão de Marketing (Baker, 2005; Kotler e Keller, 2006; Lamb e colaboradores, 2004) e do Marketing Esportivo (Carvalho, 2014; Mullin e colaboradores, 2004; Pitts e Stotlar, 2002) para assegurar que as ações e os objetivos previstos sejam alcançados.

Entretanto, na prática dos clubes analisados, ambos eram praticamente inexistentes, em muito pela pouca importância dada pelas direções dos clubes ao marketing e pela ausência de um adequado planejamento estratégico e tático, além dos casos em que não havia uma equipe de marketing, e sim no máximo um funcionário responsável tanto pelo marketing como pela comunicação do clube, cuja sobrecarga de trabalho impedia que ele fosse devidamente avaliado e cobrado pelos gestores do clube.

Para a realização do controle e da avaliação o modelo MGME sugere a utilização de um sistema que envolve cinco etapas (Jacobsen, 2017).

A primeira, realizada durante o planejamento, aborda a definição de parâmetros de desempenho (KPIs) baseados nos objetivos e metas organizacionais e de marketing para indicar o que será controlado e avaliado.

Tais itens devem ser documentados, claros, quantificáveis, realizáveis e definidos com a participação de toda a equipe de marketing para que todos se comprometam com a sua realização.

Também deve-se definir quais dados para serão utilizados verificar os KPIs e a forma de obtê-los.

Na sequência, na parte de execução do modelo, ocorre o processo de controle, para verificar se as atividades estão sendo realizadas como previsto e cumprindo os objetivos previstos.

Sugere-se que esse controle ocorra semanalmente tanto por parte do clube quanto pelo responsável pelo marketing, que necessita se aproximar dos funcionários da área para evitar problemas e assegurar a realização dos objetivos.

Nesse momento realiza-se uma comparação entre os KPIs e o efetivamente realizado para verificar os problemas e realizar as devidas correções, inclusive com mudanças no planejamento e nos objetivos, pois a instabilidade do ambiente esportivo, principalmente a incerteza dos resultados, pode os afetar.

Ao final do período previsto para o planejamento estratégico e tático de marketing é executado o processo de avaliação para analisar tanto a realização e os resultados das ações previstas como a assertividade das definições estratégicas e o cumprimento dos objetivos.

Esse processo deve ser realizado em um momento específico, com o foco de todos do departamento voltado para ele.

Os acertos e erros não devem servir apenas para elogios e críticas/punições, mas como base para o novo planejamento, corrigindo falhas e garantindo que o marketing cumpra seu papel dentro do clube.

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada originou a criação do modelo MGME para a gestão do Marketing Esportivo em clubes de futebol profissionais brasileiros.

O modelo é formado por 38 elementos oriundos de pesquisadores e profissionais da prática brasileiros e internacionais das áreas da Administração, Marketing e do Marketing Esportivo; da prática das organizações esportivas de referência, especialmente de clubes europeus de destaque no Marketing Esportivo, como Manchester United e Real Madrid; das determinações do sistema de licenciamento de clubes da CBF; e da prática realizada pelos clubes paulistas analisados na pesquisa de campo.

As diversificadas fontes utilizadas concedem ao modelo um vasto embasamento teórico e prático e o possibilitam inovar ao considerar diferentes perspectivas para a gestão de marketing nos clubes, incluindo o contexto brasileiro, já que grande parte dos modelos existentes são baseados em realidades internacionais.

Outra peculiaridade inovadora do modelo MGME é a possibilidade da sua implementação ser adaptada a clubes de distintos contextos. Isso se deve ao fato do modelo ser fruto de fontes diversas e prever múltiplas realidades, propondo opções para a sua adaptação conforme as condições e objetivos dos clubes.

Assim, é sugerido, por exemplo, duas estruturas para os departamentos de marketing e diferentes diretrizes para a aplicação e gestão de marketing nos clubes.

Destaque para alguns pontos basilares do modelo, como o planejamento, com a indicação da sua importância e a necessidade de que ele seja realizado a partir da análise da situação e de pesquisas. Na parte sobre a execução, além dos 4 Ps do Composto de Marketing, é considerada a gestão da parte comercial, da marca, dos relacionamentos e a operacionalização das ações, com especial atenção as experiências complementares de entretenimento e a hospitalidade, de forma a ampliar a atuação do marketing e garantir que seus objetivos e funções teóricas sejam atingidos nos clubes.

Os resultados da pesquisa possibilitam indicarmos algumas implicações teóricas como a compilação de diferentes diretrizes e modelos para a gestão do Marketing Esportivo, facilitando o embasamento de novas pesquisas sobre a temática; a identificação de um panorama diversificado sobre a gestão de marketing realizada pelos clubes analisados, com o levantamento de problemas práticos não citados pela literatura até então existente, como a junção entre as áreas de Marketing e Comunicação e a relevância das Relações Públicas para os clubes; e a proposta de um modelo inédito que pode ser a base para pesquisas futuras, inclusive em outras modalidades esportivas.

O próprio desenvolvimento do modelo MGME já se configura como uma importante implicação prática da pesquisa ao apontar um caminho para que os clubes implementem ou aperfeiçoem a gestão do seu departamento de marketing a partir de referências teóricas e práticas

devidamente validadas cientificamente. Para além dessa implicação prática, podemos indicar outras:

A exposição de diretrizes, ferramentas e modelos para a gestão do Marketing Esportivo possibilita que os profissionais da área tenham acesso a eles de forma simples, aproximando a teoria da prática;

Diferentemente dos existentes, o modelo proposto pode ser aplicado à clubes brasileiros de diferentes realidades e até mesmo de outros países;

O modelo MGME pode ser utilizado em outras modalidades esportivas além do futebol, sendo necessário apenas pequenas adaptações para o contexto dessas modalidades, principalmente as individuais;

São expostos claramente diversos pontos problemáticos dos clubes analisados, de forma que eles e outros podem observar tais problemas e corrigi-los;

A citação de referências sobre cases de sucesso internacional e de ações de marketing pouco utilizadas nos clubes analisados pode servir como inspiração para os profissionais da área no aperfeiçoamento das atividades e ações realizadas.

Como principais limitações podemos apontar o fato da pesquisa e do modelo não abordarem o tema liderança, com tal opção deliberada se justificando pela amplitude do estudo e pela limitada quantidade de funcionários na área de marketing dos clubes analisados o que restringia a sua prática e a consequente análise da mesma.

A ausência de literatura específica para o futebol sobre determinadas temáticas limitou a discussão de alguns pontos, como sobre a estrutura física e o orçamento dos departamentos de marketing.

A elevada quantidade de clubes profissionais no Brasil e as limitações de acesso a eles obrigou a seleção de uma amostra que, por mais diversificada, talvez não retrate toda a realidade brasileira, podendo dificultar a aplicação do modelo MGME e exigindo a sua adaptação a contextos peculiares.

Por fim, indicamos a necessidade do modelo ser validado na prática, com a sua aplicação em um ambiente real de um clube para atestar a sua efetividade.

Sugerimos que estudos futuros busquem testar e validar o modelo apresentado, além da pesquisa de novos modelos e diretrizes para a gestão do Marketing Esportivo baseados

principalmente nos recentes avanços tecnológicos, como os digitais.

Também é indicada a realização de estudos que busquem compreender por que alguns elementos não são realizados na prática dos clubes brasileiros, apontando formas deles serem efetivados, e para adaptar o modelo MGME a organizações esportivas de outras modalidades e para entidades de controle e gestão do esporte, como federações e confederações.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- 1-Afif, A. A bola e a vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo. Editora Infinito. 2000.
- 2-Apostolopoulou, A.; Clark, J.; Gladden, J. M. From H-Town to Mo-Town: the importance of Super Bowl Entertainment. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 15. Num. 4. 2006. p. 223-231.
- 3-Assessoria CBF. Raio-X do mercado 2019: números gerais de registro. 2019. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/raio-x-do-mercado-2019-numeros-gerais-de-registro>. Acesso em: 01/06/2022.
- 4-Baker, M. J. Administração de marketing. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.
- 5-Boli, C. Manchester United: the capitalized history, from the 1960s to today. In Chanavat, N.; Desbordes, M.; Lorgnier, N. *Routledge handbook of Football Marketing*. Oxon. Routledge. 2017.
- 6-Brunoro, J. C.; Afif, A. Futebol 100% profissional. São Paulo. Editora Gente. 1997.
- 7-Buhler, A.; Nufer, G. *Relationship Marketing in sports*. Oxford. Butterworth-Heinemann. 2010.
- 8-Calzada, E. Show me the money!. 2ª edição. Barcelona. Libros de Cabecera. 2012.

- 9-Campomar, M. C.; Ikeda, A. A. O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo. Saraiva. 2006.
- 10-Cardia, W. C. Marketing Esportivo e administração de arenas. São Paulo. Atlas. 2014.
- 11-Carraveta, E. Futebol: A formação de times competitivos. Porto Alegre. Sulina. 2012.
- 12-Carvalho, M. Gestão do marketing da coisa desportiva. In Arraya, M.; Silva, M. N. Tendências contemporâneas da gestão desportiva. Lisboa. Visão e Contextos. 2014.
- 13-Chanavat, N.; Bodet, G. Experiential marketing in sport spectatorship services: a customer perspective. *European Sport Management Quarterly*. Vol. 14. Num. 4. 2014. p. 323-344.
- 14-Chelladurai, P. Managing organizations for sport and physical Activity. 3ª edição. Scottsdale. Holcomb Hathaway Publishers. 2009.
- 15-Confederação Brasileira de Futebol. Manual de licenciamento: conceitos, prazos e critérios técnicos - Temporada 2018. 2017. Disponível em: <https://goo.gl/B5BoU5>. Acesso em: 01/06/2022.
- 16-Creswell, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª edição. Porto Alegre. Artmed. 2007.
- 17-Deloitte. Football Money League 2020. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/Deloitte-Football-Money-League.html>. Acesso em: 01/06/2022.
- 18-Dibb, S.; Simkin, L. The market segmentation workbook: target marketing managers. Londres. Thomson Learning. 2003.
- 19-Edwards, A.; Skinner, J. Qualitative research in Sport Management. Oxon. Butterworth-Heinemann. 2009.
- 20-European Club Association. ECA club management guide. Nyon. European Club Association. 2015.
- 21-Fernández, R. A. O futebol brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa de clubes no Brasil e na Inglaterra. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2008.
- 22-Ferrand, A. Relationship marketing: from theoretical issues to its application by sport organizations. In Robinson, L.; Chelladurai, P.; Bodet, G.; Downward, P. *Routledge Handbook of Sport Management*. Oxon. Routledge. 2012.
- 23-Ferrell, O. C. Estratégia de marketing. São Paulo. Cengage Learning. 2009.
- 24-Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª edição. São Paulo. Atlas. 2002.
- 25-Grellet, C. O marketing do futebol. In Aidar, A. C. K.; Leoncini, M. P.; Oliveira, J. J. A nova gestão do futebol. 2ª edição. São Paulo. Editora FGV. 2002.
- 26-Guaragna, F. M. A gestão do marketing esportivo no futebol: caso do Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense. TCC. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2005.
- 27-Guimarães, M. Paixão S.A.: como anda o marketing do seu clube do coração?. Curitiba. CRV. 2014.
- 28-Hooley, G. J. Posicionamento competitivo. São Paulo. Makron Books. 1996.
- 29-Itaú BBA. Análise econômico-financeira dos clubes brasileiros de futebol de 2019. 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/2kzjtkz6>. Acesso em: 01/06/2022.
- 30-Jacobsen, A. L. Introdução à Administração. 3ª edição. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração. UFSC. 2017.
- 31-Kaser, K.; Oelkers, D. B. Sports and entertainment marketing. 4ª edição. Boston. Cengage Learning. 2014.
- 32-Kotler, P.; Keller, K. L. Administração de marketing. 12ª edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2006.

- 33-Lamb, C. W.; Hair, J. F.; McDaniel, C. Princípios de marketing. São Paulo. Pioniera Thomson Learning. 2004.
- 34-Lima, T. C. S.; Miotto, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Rev. Katálysis. Vol. 10. Num. n. esp. 2007. p. 37-45.
- 35-Louzada, L. M. Uma análise do funcionamento do departamento de marketing dos clubes de futebol: estudo de caso sobre o Sport Club Corinthians Paulista. TCC. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. 2011.
- 36-Madruga, R. P.; Chi, B. T.; Simões, M. L. C.; Teixeira, R. F. Administração de marketing no mundo contemporâneo. 4ª edição. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2011.
- 37-Mandis, S. G. The Real Madrid way. Dallas. BenBella. 2016.
- 38-Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5ª edição. São Paulo. Atlas. 2003.
- 39-Mattar, M. F. Estrutura organizacional das instituições esportivas. In Mattar, F. N.; Mattar, M. F. Gestão de negócios esportivos. Rio de Janeiro. Elsevier. 2013.
- 40-Maximiano, A. C. A. Introdução à Administração: edição compacta. 2ª edição. São Paulo. Atlas. 2011.
- 41-Mazzei, L. C.; Oliveira, N. S.; Rocco Junior, A. J.; Bastos, F. C. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. REMark. Vol. 12. Num. 4. 2013. p. 183-200.
- 42-Melo Neto, F. P. Administração e marketing de clubes esportivos. Rio de Janeiro. Sprint. 1998.
- 43-Mintzberg, H. Estrutura e dinâmica das organizações. 4ª edição. Alfragide. D.Quixote. 2010.
- 44-Moraes, I. F. Marketing esportivo no futebol: produção e publicação acadêmica brasileira. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva. Vol. 7. Num. 2. 2017. p. 193-213.
- 45-Moraes, I. F.; Rocco Junior, A. J.; Bastos, F. C. Produtos e serviços oferecidos pelos clubes de futebol: possibilidades e realidade. In Carneiro, E. A.; Ribeiro, K. A.; Rocco Junior, A. J. Gestão do futebol: perspectivas e desafios para o futuro. Curitiba. Editora CRV. 2020
- 46-Morgan, M. J.; Summers, J. Marketing Esportivo. São Paulo. Thomson Learning. 2008.
- 47-Mullin, B. J.; Hardy, S.; Sutton, W. A. Marketing esportivo. 2ª edição. Porto Alegre. Artmed/Bookman. 2004.
- 48-Myskiw, M. Marketing esportivo no futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria. 2006.
- 49-Oliveira, D. P. R. Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática. 3ª edição. São Paulo. Atlas. 2012.
- 50-Parkhouse, B. L. The management of sport its foundation and application. 3ª edição. Columbus. Mcgraw-Hill College. 2001.
- 51-Pitts, B. G.; Stotlar, D. K. Fundamentos do Marketing Esportivo. São Paulo. Phorte. 2002.
- 52-Proni, M. W. Esporte-espetáculo e futebol-empresa. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 1998.
- 53-Quaterman, J., Li, M.; Parks, J. B. Managerial leadership in sport organizations. IN Parks, J. B.; Quaterman, J.; Thibault, L. Contemporary Sport Management. Champaign. Human Kinetics. 2007.
- 54-Queirós, P.; Lacerda, T. A importância da entrevista na investigação qualitativa. In Mesquita, I.; Graça, A. Investigação qualitativa em desporto. Vol. 2. Porto. Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto. 2013.
- 55-Richelieu, A. Building sports brands. IN Desbordes, M.; Richelieu, A. Global Sport Marketing: contemporary issues and practice. Oxfordshire. Routledge. 2012.

- 56-Rocco Júnior, A. J. Marketing e gestão do esporte. São Paulo. Atlas. 2012.
- 57-Rocha, C. M.; Bastos, F. C. Gestão do Esporte: definindo a área. Rev. bras. educ. fís. Esporte. Vol. 28. Num. n. spe. 2011. p. 91-103.
- 58-Sá, D.; Sá, C. Sports Marketing: as novas regras do jogo. Porto. Edições IPAM. 2008.
- 59-Sá, P. R. G.; Haim, M.; Castro, R.; Waissman, V. Comunicação integrada de marketing. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2010.
- 60-Shank, M. D. Sports marketing: a strategic perspective. 3ª edição. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall. 2005.
- 61-Shilbury, D.; Quick, S.; Westerbeek, H.; Funk, D. Strategic Sport Marketing. 3ª edição. Australia. Allen & Unwin. 2009.
- 62-Shiraishi, G. Administração de marketing. São Paulo. Pearson Education do Brasil. 2012.
- 63-Soares, M. L. A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2007.
- 64-Souza, J. O. L. 50 ferramentas de gestão: diagnosticar e resolver problemas. Natal. n.p. 2020.
- 65-Stotlar, D. K. Como desenvolver plano de marketing esportivo de sucesso. São Paulo. Ideia e Ação. 2005.
- 66-Thibault, L.; Quarterman, J. Management theory and practice in sport organizations. IN Parks, J. B.; Quarterman, J.; Thibault, L. Contemporary Sport Management. Champaign. Human Kinetics. 2007.
- 67-Trein, F. L. Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso. Dissertação de mestrado profissional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2004.
- 68-Uden, J. Transforming a football club into a 'total experience' entertainment company: implications for management. Managing Leisure. Vol. 10, Num. 3. 2005. p. 184-198.
- 69-Urdan, F. T.; Urdan, A. T. Gestão do Composto de Marketing. São Paulo. Atlas. 2013.
- 70-Veal, A. J.; Darcy, S. Research methods in sport studies and sport management: a practical guide. Oxon. Routledge. 2014.
- 71-Vergara, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 10ª edição. São Paulo. Atlas. 2009.
- 72-Vergara, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. 5ª edição. São Paulo. Atlas. 2012.
- 73-Wedel, M.; Kamakura, W. A. Market segmentation: conceptual and methodological foundations. Boston. Kluwer Academic. 2000.
- 74-Westerbeek, H. M.; Shilbury, D. Increasing the focus on "Place" in the Marketing Mix for facility dependent sport services. Sport Management Review. Vol. 2. Num. 1. 1999. p. 1-23.
- 75-Yanaze, M. H. Gestão de Marketing: avanços e aplicações. São Paulo. Saraiva. 2006.
- Autor correspondente:
Ivan Furegato Moraes.
ifuregato@gmail.com
Rua Desembargador Motta, 1648, apto 221.
Centro, Curitiba, Paraná, Brasil.
CEP: 80420-184.

Recebido para publicação em 02/06/2022
Aceito em 30/07/2022