

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE MARKETING APLICADA EM UM CLUBE DE
FUTEBOL**

MARKETING MANAGEMENT APPLIED IN A SOCCER CLUB

**Lucas Marini Miguel¹
Maria Julia Ramos Corrêa²
Ana Paula Lopes Faustino³
Elton Orris Marinho da Silva⁴**

Resumo: O tema Administração de marketing em um clube-empresa consiste em apresentar conceitos e técnicas de administração e marketing, em específico o de marketing esportivo, sob um clube-empresa. Abordando de forma geral, administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. Já o Marketing Esportivo é uma segmentação do Marketing que tem como principal função gerar oportunidades de negócios por meio do mundo dos esportes e usá-lo como uma ferramenta para as estratégias do negócio. E o clube-empresa por sua vez, se consolidou por meio de um decreto de lei, o Governo Federal permitiu que os clubes de futebol do país deixassem de ser apenas associações civis sem fins lucrativos, para se tornarem empresas com o objetivo de obter lucros.

Palavras-chave: Administração, Marketing, Clube-empresa, Objetivo

¹ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. lucas.marini.miguel@gmail.com

² Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. majucorrea00@gmail.com

³ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva.
anapaula.lopesfaustino@gmail.com

⁴ MBA Executivo – Prof. da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. Elton.silva126@etec.sp.gov.br

Abstract: The theme Marketing management in a company-club consists of presenting management and marketing concepts and techniques, specifically sports marketing, under a company-club. Generally speaking, administration is the act of administering or managing businesses, people or resources, with the aim of achieving defined goals Sports Marketing is a segmentation of Marketing whose main function is to generate business opportunities through the world of sports and use it as a tool for business strategies. And the company-club was consolidated through a law decree, the Federal Government allowed the country's football clubs to stop being just non-profit civil associations, to become companies with the aim of making profits.

Keywords: Administration, Marketing, Club-company, Purpose

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 50, período de grande industrialização no Brasil, a chegada de tecnologias como a televisão impulsionaram o crescimento do marketing no país. O primeiro a mencionar o termo “marketing” foi Karl A. Boedecker, professor da Fundação Getúlio Vargas, fazendo com que em 1980 o marketing fosse reconhecido como uma das mais importantes ferramentas de divulgação de produtos e serviços. Quanto ao marketing esportivo, este vem ganhando notoriedade nos últimos anos ao se demonstrar como fator decisivo na procura de patrocínios. Sua aplicação cabe não somente aos grandes clubes, mas também aos de pequeno porte.

De acordo com Thiago Petrocchi para Ataque Marketing em setembro de 2017, o balanço comercial de 2014 da FIFA aponta que a Copa do Mundo rendeu para a empresa cerca de US\$ 5 bilhões enquanto a Copa de 2010 na África do Sul rendeu cerca de US\$4,1 bilhões. Além disso um dos grandes nomes do futebol, Cristiano Ronaldo, foi considerado em 2017 pela Forbes o atleta mais bem pago do mundo ganhando US\$93 milhões em 12 meses, dessa forma demonstrando a grande movimentação financeira decorrente da modalidade futebol.

O presente trabalho, a partir das análises anteriores, busca identificar o maior problema de marketing de pequenos clubes do Vale Paraíba e desenvolver um projeto viável para aplicação a fim da resolução do problema, para que dessa forma

o engajamento e visibilidade do clube possam aumentar, possibilitando o encontro de novos patrocinadores, de acordo com Morgan e Summers, o esporte tem a capacidade de atingir pessoas de todas as idades, culturas ou classe social, sendo assim considerado parte integrante em nossas vidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvimento do artigo serão apresentados conceitos e teorias trabalhadas na pesquisa bibliográfica, onde foram consultadas publicações nacionais dos autores com maior relevância e normas jurídicas sobre as temáticas: Administração, Marketing Esportivo, Clube-Empresa e Lei Clube Empresa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração se resume aos processos de planejamento, organização, liderança e controle, que são utilizados para alcançar os objetivos de desempenho dentro do trabalho.

Segundo Chiavenato:

“a administração é um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos”.
(CHIAVENATO, 2011, p. 13):

É importante ressaltar que a administração também envolve uma série de decisões e ações aplicadas a uma diversidade de situações.

Outro fator que devemos levar em conta é a figura do administrador, pois esse profissional precisa tomar decisões rápidas que levem a empresa a ter um diferencial competitivo e saia na frente dos concorrentes de tal modo que consiga reduzir os custos, otimizar os processos, melhorar a alocação de recursos, identificar gargalos na produção, desenvolver comunicação eficiente entre pessoas e áreas com o objetivo de obter maior rentabilidade, maximizando a lucratividade para os empreendedores e acionistas. Segundo Vieira (2011, p. 23), "por trás de cada organização, seja ela grande, média ou pequena, há sempre a figura de um administrador".

Em suma a administração é uma série de processos muito amplos, que englobam diversos fatores e diversas situações, com a finalidade de alcançar determinadas metas de desempenho. Segundo Fayol (1981): administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O importante, é seguir todos os processos de forma correta, para que assim, se tenha uma excelente gestão administrativa.

Como a administração funciona de maneira ampla, ela pode se conectar com outras áreas, que também são de extrema importância, como o marketing esportivo.

2.2 Marketing esportivo

O conceito de marketing esportivo vem da segmentação do marketing que utiliza o esporte como plataforma para ferramenta de comunicação corporativa ou institucional. Pode-se utilizar desta ferramenta para emocionar, engajar e cativar o público. Interação é um gatilho importante neste processo. A ativação das marcas que investem no esporte traz inúmeras chances de negócios pois ampliam o alcance da promoção de um serviço ou de um produto. Outro segmento do Marketing que está relacionada com o marketing esportivo, é o digital, o Marketing Digital é o conjunto de estratégias voltadas para a promoção de uma marca no ambiente online, sempre com o objetivo de promover empresas e produtos. Ele é uma das principais maneiras que as empresas têm para se comunicar com o público de forma direta, personalizada e no momento certo.

O marketing em geral tem que identificar as necessidades e desejos não realizados, identificar o mercado e o potencial de lucro. Vale lembrar que, Peter Drucker diz que o marketing deve conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. Portanto, o Marketing Esportivo é uma segmentação do Marketing que tem como principal função gerar oportunidades de negócios por meio do mundo dos esportes e usá-lo como uma ferramenta para as estratégias de Marketing. Ou seja: criação e execução dos artifícios do Marketing no meio esportivo e em tudo o que o envolve, sejam marcas, clubes, times, atletas, equipamentos ou personalidades.

Conforme Halligan e Shah

“Para se conectar com compradores, você precisa parar de empurrar sua mensagem e começar a atrair seus clientes. As regras do marketing mudaram e a chave para vencer é usar essa mudança a seu favor” (Halligan e Shay, 2010, p.72)

A estratégia pode ser aplicada em vários contextos, por exemplo, a promoção de produtos esportivos, tendo como finalidade a captação de consumidores interessados no mundo dos esportes, ou mesmo a divulgação de um determinado evento, como finais esportivas e grandes jogos. Uma das vantagens do marketing esportivo para as empresas é a sua rentabilidade. Segundo uma pesquisa da Sport Value (2019) o segmento movimenta cerca de 260 bilhões de dólares em todo o mundo.

O marketing esportivo pode ser muito rentável. Além da questão de lucro, a estratégia é efetiva, pois apela para o lado emocional trazendo mais um benefício da estratégia: qualquer tipo de esporte pode ser aproveitado na sua campanha de atração e fidelização de clientes. Basta fazer uma pesquisa de mercado para descobrir qual prática gera maior encantamento do seu público. É importante ressaltar que o lado emocional do marketing esportivo estimula o consumo. Afinal, os nossos processos de decisão de gastos são movidos pela emoção.

O plano de marketing é um “documento estratégico” que orienta os esforços de marketing de uma empresa. Esse plano deve focar um mercado alvo bem definido e considerar os efeitos do ambiente externo e interno. As etapas do plano de marketing são: Definição da atividade e aprovação do plano; levantamento das informações essenciais; formação da equipe profissional; criação do plano; implantação e execução do plano.

Conforme Neto

Uma vantagem do marketing esportivo é a sua capacidade de fixação da marca ou do produto da empresa investidora na mente do consumidor. A emoção do espetáculo esportivo é transferida, inconscientemente, para mente de telespectador e torcedor. E o que fica é a associação da marca

e do produto com os ingredientes emocionais do esporte. (NETO, 1995, p.26)

Ao adentrar na temática marketing esportivo, torna-se imprescindível mencionar Thiago Leifert, jornalista esportivo que mudou completamente a forma com que vemos esporte aqui no Brasil. Thiago reformulou e transformou completamente a forma com que o esporte era transmitido e passado aqui no Brasil, seja através de seus programas ou matérias. Sem dúvidas, é uma figura de extrema relevância para o Marketing Esportivo e para o jornalismo Brasileiro. Ao falar com a emissora Globo, Thiago Leifert diz que o esporte não é economia, não é política, o esporte é especial. O jornalista esportivo tem, acima de tudo, que cuidar e ter carinho pelo esporte; tem que saber que a reportagem dele pode fazer alguém chorar ou dar risada. É para isso que ela serve. Se você tira a emoção, você tira tudo. Aqui ressaltamos como o esporte envolve diversos fatores, não só economia e política, mas sim paixão, sentimentos, coragem, dentre outros.

Ao notar a importância do Marketing Esportivo, torna-se imprescindível não o relacionar com a temática Clube-empresa, que envolve uma série de fatores.

2.3 Clube-empresa

De forma jurídica, o termo “clube empresa” não existe, pois, a denominação correta é associação sem fins lucrativos. Certo termo existe para representar os times que tomam caráter empresarial a fim de um benefício próprio.

De acordo com Luciano Motta (2021), tais estruturas empresariais existem para a melhoria na gestão administrativa em clubes, de forma a torná-los menos endividados. Esse tipo de transformação iniciou-se na Itália em 1981, na França em 1984, na Espanha em 1990, em Portugal em 1996 e no Brasil em dezembro de 2021 com o Cuiabá. Segundo Capelo (2022), atualmente, existem 136 times como clube empresa no Brasil. Eles representam 13% de todos os clubes registrados como profissionais, segundo levantamento recente da CBF. Eles representam 13% de todos os clubes registrados como profissionais, segundo levantamento recente da CBF.

De forma geral, os clubes empresa servem para que seus donos de alguma forma obtenham lucro, por exemplo com a venda de ações, não necessariamente

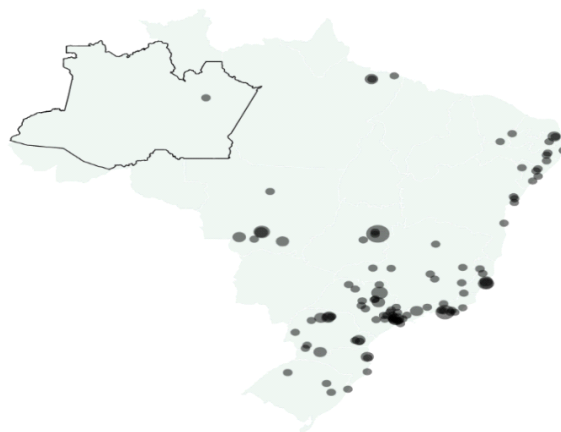
para disputar em alto nível. 63 das empresas ativas no futebol estão sem divisão na esfera estadual e apenas 20 empresas na primeira divisão. Ferreira e Motta (2021) afirmam que os clubes têm estruturas primitivas. A lei Zico de 1993 e a lei Pelé de 1998 foram formas de estimular essa mudança em massa, já que determina a obrigatoriedade a migração de clube para empresa após determinado “porte”, a SAF de 2021 é mais uma tentativa para que isso aconteça.

No mundo, de acordo com o levantamento de Ferreira e Motta (2021), estruturas empresariais foram impostas a clubes de futebol como uma forma de forçá-los a se tornarem mais bem administrados e menos endividados. De acordo com Ferreira e Motta (2021), essa quantidade de clubes-empresa deixa o Brasil próximo de França, Itália e Espanha. A diferença é que, enquanto esses países têm as suas elites preenchidas por empresas, no Brasil existem apenas dois na primeira divisão: Cuiabá e Red Bull Bragantino.

A percepção das pessoas costuma estar condicionada ao topo da pirâmide dos clubes-empresa, e não a todo o futebol brasileiro.

A concentração ocorre por causa da busca de empresários por área com maior densidade populacional. “O projeto permite à iniciativa privada ter participação nos clubes sem desnaturar os valores do clube, a cor da camisa. É uma proposta que busca profissionalizar clubes” (FERREIRA E MOTTA, 21, pag 23). De acordo com os autores, essa quantidade deixa o Brasil próximo de França, Itália e Espanha. De acordo com a imagem 1, em termos de distribuição geográfica, o Estado de São Paulo concentra a maior quantidade de empresas, seguido por Paraná e Rio de Janeiro. Há uma nítida concentração no Sudeste. A concentração ocorre por causa da busca de empresários por área com maior densidade populacional.

Imagem 1- Mapa brasileiro dos clubes-empresas



Fonte: Ferreira e Motta (2021)

De acordo com a tabela 1, São Paulo tem o maior número de clubes-empresas por Unidade de Federação, seguido pelos estados do Paraná, Rio de Janeiro, Mato Grosso.

Tabela 1- Número de clubes-empresas por Unidade da Federação

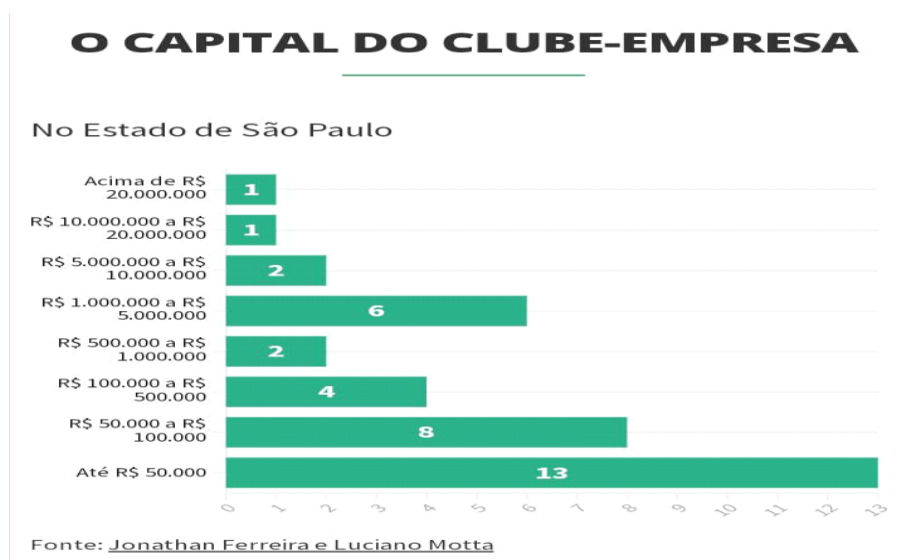
Estado	Nº de Clubes	Estado	Nº de Clubes
SÃO PAULO	37	SANTA CATARINA	4
PARANÁ	15	ALAGOAS	3
RIO DE JANEIRO	13	PERNAMBUCO	3
MATO GROSSO	11	CEÁRA	2
DISTRITO FEDERAL	9	SERGIPE	2
ESPÍRITO SANTO	9	TOCANTINS	2
MINAS GERAIS	7	AMAZONAS	1
PARÁ	7	GOIÁS	1
BAHIA	4	MATO GROSSO DO SUL	1
RIO GRANDE DO SUL	4	PARAÍBA	1

Fonte: Ferreira e Motta (2021)

Ferreira e Motta (2021), afirmam que os clubes têm estruturas primitivas. Uma conclusão que também se apoia na quantidade de capital aportada em cada negócio – ao menos do ponto de vista legal.

De acordo com o gráfico 1, o estado de São Paulo possui apenas um clube empresa com o capital acima de R\$20.000.000.

Gráfico 1- O Capital dos Clubes Empresa



Fonte: Ferreira e Motta (2021)

Identificando assim que grande parte dos clubes-empresas está "sub capitalizada", ou seja, não recebeu investimentos necessários em sua fundação para almejar a competição em alto nível.

2.4 LEI CLUBE-EMPRESA

A lei Clube-Empresa visa a facilitação e legalidade do processo em que clubes de futebol se tornem empresas, por meio da criação de uma sociedade anônima, e assim possam realizar a emissão de títulos.

Essa transformação tem como propósito a abertura de capital, sendo regulamentados pela Comissão de Valores Imobiliários, podendo, então, receber auxílio financeiro de pessoas físicas e jurídicas/fundos de investimento, dessa forma

possibilitando a quitação de possíveis dívidas do clube, além disso o recurso monetário pode ser utilizado para a melhoria do clube e profissionalização de seus integrantes.

A Lei 14.193, de 2021

Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Brasil, 2021. (BRASIL, 2002, s/p)

Criou o Sistema de Futebol Brasileiro, além disso possibilita o parcelamento de dívidas e a separação dos deveres civis dos trabalhadores.

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento do artigo foi aplicada a metodologia referente a pesquisa descritiva de caráter exploratório quantitativa e qualitativa.

Segundo Gil (2017) as pesquisas têm como objetivo explorar e buscar a opinião, atitudes de um determinado grupo, população ou segmento.

A pesquisa descritiva deve ser realizada em conjunto com um estudo de campo com objetivo de avaliar e observar condições do ambiente de estudo.

Segundo Yin (2015) o estudo de caso deve ter como objetivo o desenvolvimento de estudos de qualidade com a proposta de analisar dados reais do ambiente a qual ele foi aplicado.

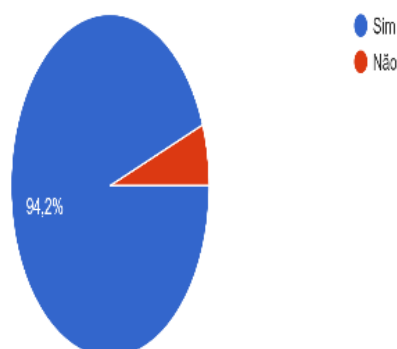
4 ESTUDO DE CASO

Foi criado uma pesquisa no Google Forms com a finalidade de compreender como o público está informado em relação a temática do artigo. A pesquisa de campo obteve 52 respostas de diversas cidades do Vale do Paraíba, o que possibilitou conhecer um pouco mais o nosso público-alvo.

Gráfico 2- Pesquisa de campo: Clube-empresa

Você gosta de futebol?

52 respostas



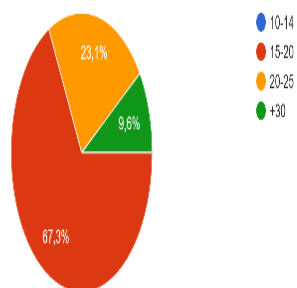
Fonte: Dos próprios autores (2022)

Através do gráfico 2 conseguimos notar que 94,2% do nosso público gosta de futebol, o que indica que pode existir um grande interesse acerca da temática do artigo. Já em relação a faixa etária do nosso público, ela se encontra, predominantemente, entre 15 e 20 anos, como mostra o gráfico 3:

Gráfico 3- Idade do Público -alvo

Idade:

52 respostas

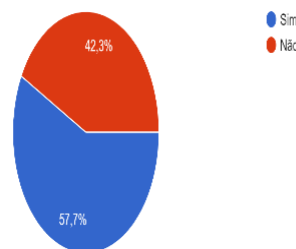


Fonte: Dos próprios autores (2022)

Gráfico 4- Clube-empresa

Você sabe o que é um clube empresa?

52 respostas



Fonte: Dos próprios autores (2022)

Como o projeto abrange diretamente o tema clube-empresa, foi realizada uma pergunta sobre o conhecimento das pessoas em relação a essa temática,

sendo que 57,7% das pessoas sabem o que é um clube-empresa, enquanto 42,3% não sabe, como mostra o gráfico 4:

Também foi realizada uma pergunta com o intuito de saber, na visão do público, por que uma boa gestão administrativa é importante em um clube de futebol, destacando-se a organização do time.

Com essa pesquisa na plataforma Google Forms, foi realizado um estudo de caso com o time de futebol Atlético Clube Guaratinguetá, que reside na cidade de Guaratinguetá, no Vale do Paraíba. O clube é um sonho de Carlos Alberto (preparador de goleiros e sócio) que saiu do papel em 2021, juntamente com a ajuda de outros sócios, como Carlos Arini, Luiz Fabio Freitas e Marcio Glade.

Através de uma pequena entrevista com o clube, foi possível descobrir que o seu maior problema, na área de gestão de marketing, era o engajamento com as empresas locais, devido a baixa estrutura de marketing delas e a visão de que marketing é custo e não investimento. Analisando a situação, o clube aceitou a proposta de criar um folder para divulgação, para ajudar no engajamento com essas empresas locais.

5 SOLUÇÃO

Segundo a imagem 2, é possível perceber que também foi criado um planejamento para que o clube pudesse reformular suas mídias sociais, principalmente o Instagram, para que assim ele possa atrair mais seguidores e ganhar mais notoriedade.

Imagem 2- Plano de reformulação do Instagram



Fonte: Dos próprios autores (2022)

A ideia central desse plano de reformulação (segundo a imagem 2) é fazer com que o clube tenha um tipo de postagem em cada quadrado apresentado. Seguindo esse raciocínio, o primeiro quadrado (primeira foto no perfil), seria uma foto do Clube, o segundo, a data do próximo jogo, o terceiro, o placar do próximo jogo, e assim sucessivamente.

Outra ideia de reformulação é criar um destaque destinado ao agradecimento em relação aos patrocinadores, o que mostraria que o clube se importa com os mesmos e traria visibilidade e engajamento para ambas as partes, fazendo com que outros patrocinadores olhem para o Atlético Clube Guara.

Após algumas pesquisas e uma entrevista com João Salvador, que é supervisor de futebol e responsável por tudo que acontece com o clube fora das quatro linhas, como contratações, pagamentos e supervisão de outros setores, foi possível confeccionar um folder para divulgação que contém uma grande quantidade de informações sobre o clube e um design dinâmico que possivelmente irá ajudar com o problema do Atlético Clube Guaratinguetá.

Imagem 3- Folder de divulgação



Fonte: Dos próprios autores (2022)

A ideia é divulgar esse folder para as empresas locais, para que assim elas possam conhecer um pouco mais sobre o clube e possivelmente possam ver algo dentro do mesmo que beneficie elas, o que, imediatamente, iria resolver o problema do clube e aumentar o seu engajamento com as empresas locais. O folder de divulgação tem o intuito de mudar a visão dessas organizações e aumentar a popularidade e engajamento do Atlético Clube Guaratinguetá.

6 CONCLUSÃO

Em suma, a aplicação e divulgação desse folder, certamente, vai mudar o pensamento das empresas locais e fazer com que elas pensem melhor sobre investir no Atlético Clube Guaratinguetá. Além do folder, existe todo um planejamento para que o clube, principalmente nas redes sociais, aumente a sua popularidade e engajamento, através da reformulação das mídias sociais e formas de divulgação.

Além de ajudar o Atlético Clube Guaratinguetá, o projeto vai aumentar ainda mais a visibilidade dos clubes-empresas da região do Vale do Paraíba, o que pode acarretar na ascensão e sucesso dos mesmos, beneficiando todos os times de futebol que estão envolvidos nesse meio.

6 REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Administração entre a tradição e a renovação**, 1ª edição, 1996. Brasília, Lei nº 14.193, de 6 de agosto de 2021. Dispõe sobre a Lei do Clube-Empresa. **Diário Oficial da União**. Seção 1, Ementa.

CAPELO, Rodrigo. O mapa do clube-empresa no futebol brasileiro. 2022. Disponível em: <https://interativos.ge.globo.com/negocios-do-esporte/materia/o-mapa-do-clube-empresa-no-futebol-brasileiro%22>. Acesso em 15 de abr de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, página 13. Elsevier Editora Ltda, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**, 3ª edição, 2009.

DA ROCHA, Angela. **Empresas e clientes**, 1ª edição, 2000.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Editora Manoel, 2004.

PETROCCHI, Thiago. **Marketing Esportivo – Tudo o que você precisa saber: o que é, conceitos e exemplos**. 2017. Disponível em:

<https://ataquemarketing.com/marketing/marketing-esportivo-tudo-precisa-saber/>.

Acesso em 15 de abr de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª edição, 2011.

VIEIRA, Leandro. **Seu Futuro em Administração**. Editora administradores.com, 2011.

MORGAN E SUMMERS, Melissa e Jane. **Marketing Esportivo**. 2008. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5156836/mod_resource/content/0/Morgan_Summers_p.108_116.pdf