### LUCAS LOPES ALBUQUERQUE BASTOS

# FUTEBOL E CONSUMO: O INCENTIVO À FORMAÇÃO DO TORCEDOR CONSUMIDOR

Universidade Federal Fluminense Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda Niterói, 2014

### LUCAS LOPES ALBUQUERQUE BASTOS

# FUTEBOL E CONSUMO: O INCENTIVO À FORMAÇÃO DO TORCEDOR CONSUMIDOR

Monografia apresentada em cumprimento parcial às exigências do Curso de Comunicação Social da UFF - Universidade Federal Fluminense, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Dra. Arlete Eni Granero

Universidade Federal Fluminense Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda Niterói, 2014

Dedico este trabalho à minha prima e afilhada Juliana, que me ensinou a apreciar a pureza de uma criança. Ser o seu padrinho é uma honra e uma felicidade ímpar. Espero que um dia você compreenda a mudança — para melhor — que operou em minha vida.

Agradeço aos meus pais, Carlos e Rosemary, que nunca me permitiram dedicar menos de 100% a qualquer coisa que eu fizesse.

Aos meus irmãos, Tatyane e Marcos, que teimam em estar a minha frente em tudo, me obrigando a correr atrás deles e do meu sucesso.

Á Cindy, minha melhor amiga e segunda irmã, por quem rezo para ter ao meu lado durante toda a vida.

E à Mirian, uma grande amiga que sempre me ajudou a levantar nas inúmeras vezes que caí durante esse curso.

## **SUMÁRIO**

RESUMO	7
ABSTRACT	8
INTRODUÇÃO	9
Capítulo I – Torcedor: o bicho de sete cabeças 1.1 – Chico, o Torcedor. 1.2 – Três visões sobre muitos torcedores. 1.3 – O Sócio-Torcedor.	15 15 15 22
Capítulo II - "Eu paguei para ver isso?" – Resultados esportivos x Retorno em marketing.	27
2.1 – O preço de uma vitória. 2.2 – Futebol: um negócio único. 2.3 – Na alegria e na tristeza: o casamento entre torcedor e seu clube. 2.4 – Histórias de futebol.	27 27 29 32
Capítulo III – A Marca Esportiva entra em jogo 3.1 – Valores e Posicionamento: Isso aqui não é Vasco, isso aqui é Flamengo.	37 38
3.2 – Os novos ídolos do Marketing Esportivo 3.3 – Licenciamento: a marca esportiva amplia seu alcance 3.4 - Eventos Esportivos: o habitat natural da marca esportiva 3.5 – <i>Branding</i> Esportivo	41 43 44 48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

6

**RESUMO** 

O futebol brasileiro vive um momento ímpar em sua história. A aproximação da Copa do

Mundo FIFA 2014, a conclusão das chamadas novas Arenas Esportivas, os investimentos

cada vez maiores na formação e contratação de atletas levantam a necessidade do

desenvolvimento de um departamento de marketing à altura dos desafios enfrentados pela

administração dos clubes. E no centro da questão encontra-se o torcedor, o consumidor final

dos produtos dos clubes. Nesse trabalho, procura-se entender o processo de transformação de

fãs na figura do torcedor-consumidor, qual o papel do marketing dos clubes brasileiros nessa

etapa e quais serão as ferramentas essenciais para essa transformação, dentre elas a construção

e exaltação de ídolos e ampliação da linha de produtos licenciados. Através de um extenso

levantamento bibliográfico sobre o tema, debates com especialistas na temática e

acompanhamento constante de periódicos e sites esportivos, concluiu-se que o torcedor-

consumidor é a chave para os clubes alcançarem um retorno positivo financeiro ao mesmo

tempo em que garantem a fidelidade de seus clientes, e que sem um trabalho à longo prazo de

desenvolvimento de uma Marca Esportiva forte, os clubes continuarão fadados a repetir erros

e se aproveitarem de maneira pontual e insuficiente de resultados esportivos positivos.

**PALAVRAS-CHAVE:** 

Marketing Esportivo; Futebol; Torcedor; Branding; Segmentação.

6

7

**ABSTRACT** 

Brazilian football is experiencing a unique moment in its history. The approach of the FIFA

World Cup 2014, the completion of new Sports Arenas, the increasing investment in training

and recruiting athletes raise the need to develop a marketing department to the challenges

faced by the management of Brazilian Clubs. And at the heart of the matter is the supporter,

the ultimate consumer of the products of the clubs. In this work, we seek to understand the

process of transformation of the fans in the fan-figure consumer, the role of the marketing of

Brazilian clubs at this stage and what are the essential tools for this transformation, among

them the construction of idols and exaltation and expansion the licensed product line.

Through an extensive survey on the topic, discussions with experts in the subject and constant

monitoring and periodic and sports sites, it was concluded that the supporter- consumer is the

key to the clubs achieve a positive financial return while guaranteeing customer loyalty, and

without a job for long-term development of a strong sports brand, the clubs continue doomed

to repeat mistakes and take advantage of timely and sufficient positive way sports scores.

**KEYWORDS:** 

Sports Marketing; Footbal; Supporter; Branding; Segmentation.

7

### INTRODUÇÃO

O Futebol é um esporte recheado de ditados, frases-feitas, clichês que explicam e simplificam o que é, na prática, um jogo complexo com regras, rituais e diversos outros elementos. Uma das principais frases mais repetidas nesse meio faz referência à sua relevância dentro de nosso país: o Brasil é o país do futebol.

Para um sujeito nascido no século XXI, tal frase faz total sentido. Para alguém que nasceu após a década de 50, que teve a oportunidade de acompanhar de perto a repercussão de dois grandes eventos relacionados ao futebol no Brasil – a perda da Copa do Mundo de 1950, em pleno Maracanã, para o Uruguai e o primeiro título mundial conquistado em 1958, na Suécia, o ditado também não é incoerente. Mas nem sempre Brasil e Futebol foram companheiros tão entrosados.

A versão mais aceita do surgimento do futebol no Brasil aponta que foi Charles Miller, brasileiro de ascendência inglesa, trouxe o esporte ao país. Nessa época e durante as décadas posteriores, o futebol tinha sua prática ligada exclusivamente ao lazer. Segundo Rodrigues e Silva:

"Alguns anos após a sua chegada ao Brasil, o futebol era cercado por uma forma cultural, lúdica e popular, ou seja, era uma forma de distração social, de cultivo do ócio e do tempo livre e jogado pelos clubes pelo simples prazer de jogar." (RODRIGUES; SILVA, 2006, p.168)

Tal panorama perduraria até aproximadamente a década de 30. Nesse período, diversos fábricas começam a colocar seus operários para praticar o esporte, com intuito de motivar os funcionários, além de mantê-los em forma. Mas é nesse contexto que os torneios amadores entre fábricas começam a se organizar, e esses operários começam a ser incentivados a praticar o esporte com uma melhor performance, afinal os resultados obtidos nesses torneios geravam prestígio a essas empresas (IDEM, 2006). E aí começam a surgir os primeiros traços da transformação da prática esportiva em negócio:

Com a proliferação dos torneios amadores, as agremiações e os jogadores divulgavam o nome e os produtos oferecidos pela empresa na qual trabalhavam. (IDEM, IBIDEM, p.170).

Tal prática desembocaria no que hoje tratamos como patrocínio esportivo. Os patrocinadores "proporcionam suporte financeiro e exposição por meio da publicidade e marketing de seus produtos". (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006, p.221). Em decorrência desse investimento maior no esporte, surgiu a necessidade de profissionalização do mesmo.

A profissão de jogador de futebol é oficializada em 1933 por Getúlio Vargas (RODRIGUES; SILVA, 2006), e a popularização do esporte, muito impulsionada pelos resultados alcançados pela seleção brasileiras em competições internacionais como as Copas do Mundo de 58, 62 e 70 alavancaram o futebol no país. E o distanciaram da sua proposta lúdica de outrora, aproximando-o de uma lógica de mercado. Isso leva o futebol a criar toda uma estrutura ao seu redor:

O mundo esportivo começou a agregar especialistas na área esportiva, como médicos, massagistas e dentistas; e o jogo passou a ser cada vez mais racional. Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo e na busca de resultados/vitórias afeta, também, a arte do futebol. (IDEM, IBIDEM, p.172).

Esse processo de desenvolvimento do mundo esportivo começa a se desenvolver com mais rapidez a partir da década de 70, e encontra nos anos 90 um momento decisivo: avançar para a lógica empresarial ou tentar resgatar o caráter amador do esporte? Os clubes brasileiros optaram por entrar de vez no mercado, criando um nicho específico dentro deste: o negócio chamado futebol.

O que no começo era um lazer, um jogo praticado principalmente por nobres em seu tempo livre, tornou-se o esporte mais popular do país, transmitido pelas grandes emissoras de televisão para todo o território nacional, gerando cifras milionárias tanto para jogadores quanto para associações esportivas. O investimento realizado por empresas ligadas ao futebol, independente da modalidade de patrocínio exercida, gera o efeito colateral já apontado: a

profissionalização extrema. Rodrigues e Silva fazem uma leitura muito precisa sobre o momento que o futebol brasileiro atravessa:

"No cenário futebolístico brasileiro: 1) os jogadores se transformaram em mercadorias valiosas, sendo comercializados como um produto que gera grandes ativos para os clubes; 2) os torcedores, antes percebidos como devedores eternos de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, são hoje percebidos como clientes ou consumidores, classificados economicamente; 3) os estádios que antes eram espaços rudimentares de prática do futebol, transformaram-se em modernos "palcos" oferecendo uma estrutura com lojas para a comercialização de produtos identificados com a marca do clube; 4) o jogo, antes visto como uma forma de integração social, hoje representa um ativo financeiro a ser explorado, devido ao poder de penetração da televisão e à capacidade de, segundo Sodré (1973), transformar uma simples ação em uma mensagem interessante capaz de atrair a atenção e o desejo do público" (Idem, Ibidem, p.180).

É importante ressaltar que o abandono dessa visão amadora com relação ao futebol não é exclusivo da esfera empresarial nem tampouco tange somente às associações esportivas e seus patrocinadores. A própria imprensa contribui para o desenvolvimento desse novo futebol brasileiro, muito distante do amadorismo. José Carlos Marques cita o modelo criado por Umberto Eco para explicar os tipos de categoria ao qual o futebol brasileiro esteve submetido, até o estágio atual, o de "futebol à enésima potência":

A primeira categoria, a do esporte elevado ao quadrado, dá-se quando o jogo, que era praticado em primeira pessoa, passa a ser uma espécie de discurso sobre o jogo, isto é, o jogo passa a ser um espetáculo para os outros. O jogo deixa de ser apenas atividade praticada por determinadas pessoas, mas passa a ser visto por meio de sua alteridade – surge a figura do espectador. O esporte ao quadrado representa, assim, o espetáculo esportivo sobre o qual se exercem especulações e comércios, bolsas e transações, vendas e consumos. Já o esporte elevado ao cubo ocorre a partir do momento em que impera o discurso sobre o esporte assistido. Temos aqui, *strictu sensu*, o discurso da imprensa esportiva em primeira instância. Por último, o esporte elevado à enésima potência representa o discurso sobre a imprensa esportiva, ou seja, o componente autorreferencial que a imprensa esportiva demonstra ao autofocar as discussões sobre as práticas esportivas. Aqui, a discussão e o relato não são mais sobre o esporte, mas sim sobre a falação a respeito do esporte. Desse modo, para Eco, o esporte atual é essencialmente um discurso sobre a imprensa esportiva. (MARQUES, 2011, p.98-99).

Dessa forma, atualmente os clubes brasileiros, não muito diferentemente dos estrangeiros, enfrentam o desafio de gerir não apenas um esporte, mas um negócio. Os jogadores não são apenas os responsáveis pela boa *performance* esportiva, mas são aqueles que colocarão o nome nas camisas oficiais vendidas nas lojas do clube. O escudo do clube não

é mais apenas um símbolo de identificação, mas sim um signo que carregará em suas cores e formas todo um conjunto de valores ligados intrinsecamente à instituição. Os estádios deixam de cumprir o papel de mero local de partidas oficiais para tornarem-se palcos oficiais do espetáculo da bola, e cada centímetro deste oferece uma oportunidade de venda para o clube – ou uma ameaça, caso não seja bem aproveitado.

Frente a todas essas mudanças no mundo do futebol, os clubes brasileiros atualmente enfrentam um desafio: como atingir mais torcedores e torná-los fiéis consumidores fiéis de suas marcas, possibilitando assim maximização de suas receitas? E a resposta para essa problemática se encontram no trabalho desenvolvido pelos departamentos de Marketing dos mesmos.

#### O Marketing é definido por Kotler e Keller como:

Um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si. (KOTLER; KELLER, 2012, p.4)

Logo, o Marketing Esportivo aplicado ao futebol tratará, por exemplo, da relação entre clube e patrocinadores, através da exposição da marca da empresa com intuito de alcançar um público maior, ou da relação clube e torcedor, que encontrará nas partidas de seu time de coração a oportunidade de vivenciar experiências prazerosas, escapar do seu cotidiano estressante e atarefado, e o clube poderá lucrar com a compra de produtos exclusivos. Estas são apenas duas das muitas atribuições do marketing aplicado ao futebol. Os departamentos de marketing dos clubes brasileiros, hoje, têm de ficar atentos a diversos elementos do mundo do futebol, desde licenciamento de produtos oficiais até assessoria de imprensa. Mas nenhum deles apresenta-se de maneira tão essencial quanto à figura do torcedor.

O Torcedor é o elemento que detém o poder na balança do futebol. É ele quem decide qual jogo assistir. É ele quem decide comprar ou não uma camisa oficial. É ele quem pesa os

prós e contras de aderir ao programa de sócio oferecido pelo seu clube. É o torcedor que, em primeira instância, decide o que, quando e como irá consumir algum produto vinculado ao seu clube de coração.

Hoje, mais do que há 10 anos, tornou-se essencial para qualquer clube de futebol conhecer seu torcedor e oferecer condições que o incentivem a tornar-se um consumidor regular. Tal processo se dá em várias escalas, desde segmentação em diversos perfis de torcedores até à construção de uma marca esportiva forte que atraia novos clientes e mantenha os atuais satisfeitos mesmo em crises de desempenho esportivo.

Assim, o objetivo do presente trabalho é a identificação de quais são os fatores que levam torcedores a tornarem-se consumidores assíduos de produtos de clubes de futebol, sejam eles ligados aos seu clube de coração ou não, e de que maneira os departamentos de marketing dos clubes brasileiros podem potencializar esses fatores e evitar ameaças no concorrido mercado brasileiro.

Para desenvolver o trabalho, optou-se por uma metodologia focada em levantamento bibliográfico de obras especializadas em Marketing Esportivo, entrevistas com profissionais ligados ao ramo do futebol e acompanhamento diário de periódicos, sites e blogs esportivos. Considera-se tal metodologia eficaz pois a união do conhecimento científico sobre o tema, experiências empíricas e o constante acompanhamento sobre o que acontece no mundo do futebol fornecem uma visão ampla e completa sobre o cenário brasileiro.

Antes de pensar em como chegar ao torcedor-consumidor, é preciso compreender quais são os tipos de torcedor existentes. Dessa forma, o primeiro capítulo apresenta os diversos perfis de torcedor. Quem eles são? Quais são os critérios que definem um nicho de mercado? De que maneira eles consomem produtos de seus clubes; e, porque a figura do sócio-torcedor pode ser o perfil ideal para o marketing dos clubes.

No segundo capítulo, apresenta-se uma variável complexa para o marketing dos clubes que se encontra dentro do próprio futebol: a *performance* esportiva. É possível alcançar bons resultados financeiros e obter um bom retorno em marketing mesmo com um desempenho esportivo ruim? Essa relação, embora aparentemente impossível de ser conciliada, encontra nas narrativas futebolísticas uma válvula de escape, e a criatividade torna-se mais importante que um gol marcado.

Por último, o terceiro capítulo discute os alicerces de uma grande marca esportiva. Ídolos, produtos licenciados, jogos transformados em verdadeiros espetáculos nas novas arenas do futebol e, principalmente, o desenvolvimento eficaz do posicionamento das marcas de clubes brasileiros são fatores essenciais no desenvolvimento de um branding esportivo tão eficaz que se torna muito mais capaz de conquistar torcedores, aproveitar oportunidades no mercado e resistir a ameaças, como temporadas com fraco desempenho esportivo, seguido das Considerações Finais e Referências.

#### 1 - TORCEDOR: O BICHO DE SETE CABEÇAS

#### 1.1 Chico, o Torcedor.

O "Globo Esporte", tradicional programa de esportes da Emissora Globo transmitido após horário do almoço, estreava em 1 de dezembro de 2010 um novo quadro: Chico, o Torcedor¹. O quadro consistia em curtos vídeos nos quais diversas personalidades de um mesmo torcedor se manifestavam para debater temas futebolísticos. Tais personalidades eram interpretadas pelo mesmo responsável pela edição e roteiro dos episódios, o vlogger Chico Rezende, que há poucos meses alcançara grande audiência com seu canal no Youtube.

Em "Chico, o Torcedor", Chico Rezende abordava, com humor, as diferentes abordagens que torcedores utilizam para acompanhar o esporte. Um exemplo: o torcedor que conhece todas as estatísticas do campeonato de cabeça e que encara com mais frieza do que com emoção o desempenho do seu time de coração na temporada se encaixa no personagem intitulado "O Nerd". Outros perfis de fãs de futebol são explorados através da figura do pessimista, do supersticioso, etc.

Apesar de se tratar de um formato humorístico, o quadro "Chico, o Torcedor", retrata um fenômeno que qualquer pessoa que acompanha futebol regularmente já constatou: não há apenas um perfil de torcedor. Os fãs desse esporte podem ser divididos em diversos tipos, ou para usar uma linguagem mais adequada ao marketing, segmentos.

#### 1.2 Três visões sobre muitos torcedores

Esse processo de segmentação de clientes não é oriundo do Marketing Esportivo. Este é um dos conceitos centrais de Marketing, e Kotler apresenta-o da seguinte maneira:

Uma empresa raramente consegue satisfazer a todos em um mercado. Nem todos gostam do mesmo refrigerante, quarto de hotel, restaurante, automóvel, faculdade ou filme, Sendo assim, os profissionais de marketing começam pela *segmentação de mercado*. Eles identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e compostos de marketing variáveis. Segmentos

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=s2fuMvSCuXI >. Acesso em 07 de maio de 2014.

de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores. (KOTLER, 2000, p.30).

Mas tal segmentação em perfis distintos de torcedores é realmente necessária para o Marketing Esportivo? Quem se faz a mesma pergunta e a responde é o Professor e Vice-Reitor da Escola de Educação Física e Desportos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (EEFD-UFRJ), Francisco Paulo de Melo Neto.

Mas por que essas tipologias são importantes para a gestão e o marketing do esporte? Porque retratam as mudanças de comportamento do torcedor e alertam os especialistas de comunicação e marketing esportivo para o uso de torcedores. (DE MELO NETO, 2013, p.122).

Foi possível perceber, durante o levantamento bibliográfico, que tal segmentação necessária não é unânime entre autores especializados na área. Através de três exemplos, fica claro que os critérios utilizados na elaboração de diferentes perfis de torcedores não são os mesmos, ou pelo menos não são considerados equivalentes em relevância na determinação de um nicho.

O já citado Francisco Neto aponta 10 tipos de torcedores diferentes (Idem, Ibidem, p.121-122), cujos perfis são ditados pela forma com a qual esse usufrui do esporte, nesse caso, o futebol, e o seu nível de consumo do mesmo. Os tipos de torcedor definidos pelo autor foram organizados na tabela abaixo:

TIPOS DE TORCEDOR DE ACORDO COM FRANCISCO PAULO DE MELO NETO		
Nomenclatura	Características gerais	
Torcedor Festeiro	Torcedor que participa ativamente das festas que ocorrem ao redor do futebol, como churrascos, <i>fan-fest</i> , etc.	
Torcedor Conectado	O torcedor que consome o esporte através de aparelhos eletrônicos de última geração, como smartphones e tablets	
Torcedor Competitivo	O apostador, aquele que encara o esporte pelo ângulo da competição e assume o papel de "participante" do jogo	
Torcedor Customizado	Aquele que só consome o esporte caso este atenda suas preferências tais como horário, local, preço, entre outras	
Torcedor Bem Informado	O sabe-tudo do esporte, que conhece todas as regras, escalações dos times atuais e históricos, estatísticas do jogo, etc.	
Torcedor Autossuficiente	Aquele torcedor que prefere consumir o esporte através de jogos virtuais, no qual assume o papel de jogador, treinador e torcedor	
Torcedor Provedor	O torcedor que tenta entrar no esporte, gravando vídeos da torcida e divulgando-os, dando opiniões em fóruns oficiais do seu clube, etc.	
Torcedor em Série	Aquele que não fica satisfeito em torcer para seu clube, por exemplo, e procura sempre prospectar novos torcedores para acompanhá-lo em sua paixão	
Torcedor Dissimulado	Aquele mais contido, que prefere acompanhar o esporte em sua casa e se inteirar dos últimos acontecidos em sites e programas especializados, sem ter de recorrer a outros torcedores	
Torcedor Valorativo	Aquele que pratica o esporte pelos seus benefícios para saúde, estética, etc.	

Figura 1.1 - Tabela desenvolvida a partir dos tipos de torcedor expostos por Francisco Neto (2013, p.121-122)

Francisco deixa claro que esses perfis de torcedor dificilmente se manifestam em um ser humano de maneira isolada, ou seja, cada torcedor na verdade é uma mistura de perfis e pode apresentar diversos comportamentos durante um determinado intervalo de tempo. (Idem, Ibidem, p.122).

Irving Rein, Philip Kotler e Ben Shields, na obra "Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores" (2006), também encaram o desafio de segmentar torcedores, mas o fazem de maneira distinta, pelo viés do envolvimento do torcedor. Segundo eles, o grande desafio do esporte, hoje, é fazer uma pessoa comum tornar-se consumidora de produtos esportivos (aqui se entende como produtos não só artigos licenciados, mas eventos, transmissões por televisão, etc.). (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006).

Os autores apontam a existência de sete degraus na escala de envolvimento dos torcedores e, portanto, sete perfis distintos entre si (Idem, Ibidem, p.94-101). Tais perfis foram organizados na tabela abaixo:

TIPOS DE TORCEDOR POR NÍVEL DE ENGAJAMENTO, DE ACORDO COM REIN, KOTLER E SHIELDS		
Nomenclatura	Características gerais	
Indiferente	O não torcedor, o tipo a quem o esporte não tem nenhum apelo racional nem emocional	
Curiosos	Se relacionam com o esporte de forma mediada. Essa mediação normalmente se dá através de sites, revistas e programas esportivos, os quais fornecem toda a informação que este nicho precisa e, em troca, recebe uma boa audiência	
Gastadores	Os mais propensos a desembolsar dinheiro para sentir o prazer do esporte. São extremamente valorizados por profissionais do marketing esportivo, por toparem investir tanto em produtos licenciados quanto em novas opções de entretenimento, como jogos de videogame, por exemplo	
Colecionadores	Esses torcedores também estão dispostos a pagar bem por produtos de um clube, mas muito mais pelo valor agregado de pertencimento aquela marca específica	
Agregados	Aqueles que fazem questão de ir além do papel de torcedor, sair das arquibancadas e conhecer pessoalmente seus ídolos, apertar a mão do seu jogador favorito, se destacar da massa torcedora	
Conhecedores	Estes torcedores Tornam-se tão unidos ao esporte que acabam fazendo parte dele. Seguem carreira dentro do esporte, tornam-se um sócio-proprietário de um clube, muda seu plano de vida para acompanhar de perto o esporte. Podem ser jornalistas, profissionais de marketing, agentes, etc.	
Fanáticos	Os torcedores do topo da cadeia, aqueles que se uniram ao esporte com tanta força que chegam a viver em função dele, viajando para os locais de jogo, mudando de casa para morar perto do clube, etc.	

Figura 1.2 - Tabela desenvolvida a partir dos tipos de torcedor expostos por Rein, Kotler e Shields (2008, p.94-101)

Kotler, Rein e Shields consideram tão importante o grau de envolvimento do torcedor que chegam a dizer que "a função dos executivos do mundo dos esportes é proporcionar a constante ascensão do torcedor na escala do envolvimento". (Idem, Ibidem, p.101).

Martin Lindstrom, especialista em neuromarketing e *branding*, em sua obra "A Lógica do Consumo" (2009), não trata diretamente sobre futebol, mas ao falar de esportes o autor defende que o envolvimento emocional e a sensação de pertencimento são um ponto-chave para compreender e estimular a relação de um consumidor com a marca esportiva. Segundo ele:

Assim como os membros de uma religião, os fãs de esporte têm uma forte sensação de pertencimento; os times têm uma missão clara (vencer); e, é claro, uma forte noção do tipo "nós contra eles". (LINDSTROM, 2009, p.110).

Poucos negócios exigem uma fidelidade tão grande de seu consumidor quanto o futebol. E quanto maior essa conexão entre torcedor e o clube, melhor para o marketing da instituição.

Agora parte-se para um ponto de vista mais mercadológico. Marcelo Guimarães, autor do livro "Paixão S.A.: como anda o marketing do seu clube do coração?" (2014), é especialista em marketing esportivo e atuou durante quase cinco temporadas como diretor de marketing e comercial do clube Botafogo de Futebol e Regatas. E foi justamente dessa experiência profissional que nasceu sua obra.

Marcelo é categórico ao afirmar o desafio de segmentar o torcedor de futebol:

Qual o perfil do consumidor do futebol? Todos os perfis. Isso mesmo. A amplitude do perfil do consumidor do futebol não tem precedente, nem parâmetro em nenhum outro mercado. O velho discurso de 8 a 80 anos não cabe no caso da bola. Os primeiros itens de consumo relacionados ao mercado da bola nos chegam ainda no berço e os avanços da medicina, mantendo-nos dispostos e alertas para depois dos 80, 90 anos, permite-nos afirmar que o espectro em termos de faixa etária do consumidor da bola é o mais amplo dentre todos os segmentos (GUIMARÃES, 2014, p.24).

Marcelo segmenta os torcedores, especificamente de futebol, já que sua obra trata sobre esse tema, em nove perfis distintos, seguindo duas variáveis principais: idade e consumo médio de produtos relacionados a futebol. (Idem, Ibidem, 26-40). Os perfis estão expostos na tabela abaixo:

TIPOS DE TORCEDOR DE ACORDO COM MARCELO GUIMARÃES		
Nomenclatura	Características gerais	
Recém-nascidos	Aqueles que ainda não compram produtos e nem ao menos entendem propagandas, mas que possuem pais propensos a gastar com produtos de um determinado clube para "influenciar" seu filho a, futuramente, acompanhar sua paixão	
Crianças de 1 a 5 anos	Torcedores cuja faixa etária deve receber uma maior gama de produtos deve ser ampliada, mas a decisão de compra ainda é dos pais ou responsáveis.	
Crianças de 6 a 11 anos	Faixa etária decisiva, na qual normalmente a criança decide o time pelo qual irá torcer. Como ela já está na escola, em cursos ou, enfim, em ambientes nos quais a supervisão dos pais não se faz tão presente, ela começa a tomar decisões por contra própria;	
Adolescentes	Idade na qual provavelmente o time de coração já foi escolhido, mas a intensidade de envolvimento com o mesmo ainda não foi regulada definitivamente. Ele será um torcedor fanático ou apenas um espectador ocasional?	
Jovens – 18 a 30 anos	Nicho mais presente em estádios e nos programas de sócio torcedor. Possuem renda própria, poucas despesas familiares e estão começando sua trajetória no mercado de trabalho. Tem energia e condições financeiras de ir a um estádio de futebol, viajar com a torcida organizada e esperar na fila da loja oficial para comprar o novo uniforme do time.	
Novos Jovens – 30 a 40 anos	Público que mescla o perfil dos jovens com a nostalgia de tempos mais simples. Vivem na prática o trânsito do mundo analógico para o digital, e apesar de perderem um pouco em energia, se comparados aos jovens, são consumidores mais regulares de produtos especiais, como livros sobre a historia do clube, uniformes especiais, eventos em alusão a títulos antigos conquistados pelo time, etc.	
Consumidor Pleno	O diferencial do grupo é seu poder de consumo, não seus aspectos demográficos. O consumidor pleno é aquele que gasta, em média, R\$ 100 por mês em produtos licenciados do clube. Além disso, são sócios torcedores e/ou assinam pacotes pay-per-view, trocam sua camisa oficial a cada 2 anos e não compram produtos piratas.	
Consumidor Sênior	Semelhante ao consumidor pleno, mas com potencial e frequência de consumo maiores. Também são sócios e assinantes de pacotes de TV por assinatura e resistem à oferta de produtos piratas, mas gastam em média R\$ 200 por mês em produtos do clube e trocam sua camisa oficial a cada lançamento, ou seja, toda temporada.	
Torcida Organizada	Aquele que compreende os torcedores que se unem para celebrar sua paixão sob uma bandeira específica. Chegam ao fanatismo, o que pode ter consequências positivas para o clube, como criação de novas linhas de produto com a marca de uma determinada torcida organizada ou negativas, como episódios de violência em estádios.	

Figura 1.3 - Tabela desenvolvida a partir dos tipos de torcedor expostos Marcelo Guimarães (2014, p.26-40)

Os dois nichos que mais chamam a atenção na segmentação proposta por Marcelo Guimarães são os de Consumidor Pleno e Consumidor Sênior, pois estes apresentam como fator determinante para a separação em perfis distintos o consumo médio de produtos oficiais do clube, o que está ligado diretamente ao poder aquisitivo desses indivíduos. Cabe destacar duas frases que o autor usa ao apresentar os dois grupos. Ao mencionar o consumo médio de R\$ 100 do consumidor pleno, ele afirma: "o desafío de maximizar esse consumo é seu". (Idem, Ibidem, p.33). Quando chega a vez de dissertar sobre o Consumidor Sênior, ele alerta: "Nunca subestime a capacidade de consumo desses torcedores" (Idem, Ibidem, p.34).

Aparentemente discordantes entre si, devido ao número e titulação diferentes dadas aos perfis de torcedores, todas as obras citadas apresentam alguns pontos em comum. Em primeiro lugar, alguns perfis de torcedores assemelham-se muito. É o que acontece com o "Consumidor Sênior" de Marcelo Guimarães e os "Fanáticos" de Rein, Kotler e Shields. Outro exemplo é a proximidade entre os "Curiosos", grupo proposto por esses mesmos autores e o "Torcedor-Conectado" de Francisco Neto. Outro caso é o do "Torcedor em série", uma pequena fração que compõe o nicho de "Torcida Organizada". Em segundo lugar, um fator pode ser considerado critério unânime entre todos os autores na hora de traçar os diferentes nichos de torcedores: o nível de consumo dos mesmos.

#### 1.3 O Sócio-Torcedor

O que chama mais a atenção nesse estudo comparativo é que a figura do Sócio-Torcedor, com esse nome, só recebe destaque por Marcelo Guimarães. Em sua obra, o autor separa um capítulo especial apenas para tratar sobre essa ferramenta do marketing esportivo e, indiretamente, do torcedor alvo da mesma.

O Programa de Sócio-Torcedor é a nova estrela do processo de geração de receitas. Cada vez mais, a previsibilidade dos recursos oriundos dessa conta precisa ser trabalhada com eficiência e integrada à dinâmica esportiva e financeira do clube,

com claros retornos para o torcedor e plena eficiência gerencial e operacional. (Idem, Ibidem, p.73).

O autor defende que, recentemente, os programas de sócio-torcedor estão recebendo mais atenção por parte dos clubes brasileiros:

Os programas de sócio-torcedor cresceram muito no Brasil nos últimos anos e passaram a integrar o rol de ativos capazes de gerar receita previsível e em boa escala, além de estabelecerem um canal produtivo entre o clube e seus torcedores. (Idem, Ibidem, p.75).

Nos dois trechos há uma ideia em comum: previsibilidade de retorno. Tal resultado passível de mensuração final é muito bem-vindo em um meio instável como o futebol. Tal retorno garantido só consegue ser atingido devido ao alto grau de fidelidade que o torcedor que se associa ao clube possui. Mas o que se propõe nesse trabalho é encarar tal fidelidade não apenas pelo ponto de vista racional. Chamar um clube de seu "time do coração" e escolher associar-se a ele são decisões que passam por um sentimento: Paixão

O caminho para entender o que é essa paixão e como ela se configura é muito bem delineado por Francisco Neto ao apresentar o conceito como o 5ºP do Mix de Marketing. Antes de entender a proposta do autor, cabe entender o que é Mix de Marketing. O conceito é definido por Kotler como:

Mix de Marketing (ou composto de marketing) é o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado- alvo. (KOTLER, 2000, p.37).

Jerome McCarthy foi o responsável por dividir o composto de marketing em 4 grandes grupos de ferramentas, os quais ele denominou de 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção. O composto de produto é, em linhas gerais, segundo o próprio Kotler, "o conjunto de todas as linhas e itens de um produto que um produtor coloca à venda". (KOTLER, 1992, p.512). O preço é o elemento do seu produto pelo qual o consumidor paga para obtê-lo, e esse valor gera renda para seu negócio. A praça são os canais de distribuição e venda de seu produto, e segundo Kotler "os canais escolhidos pela empresa afetam profundamente as outras decisões

de marketing" (Idem, Ibidem, p.592). Por último, Promoção compreende os esforços para manter o diálogo entre todas as partes envolvidas na produção e venda do produto, ou seja, empresa, fornecedores, clientes, etc, a fim de tornar seu produto o mais atraente possível.

A existência e importância do quinto P, o de paixão, para o esporte, é defendida por Francisco Neto:

A dimensão emocional do produto esportivo atinge o seu limite máximo no momento do jogo e da competição, quando a paixão de torcer é somada à paixão de vencer ou à decepção de perder e fortalecida pela paixão de presenciar algo incomum que posteriormente se traduz na paixão de contar, de lembrar e rememorar. (DE MELO NETO, 2013, p.75).

Dessa forma, entende-se aqui que o perfil de torcedor que mais pode trazer retorno financeiro para um clube de futebol é justamente aquele que compõe o programa de Sócio-Torcedor. Esse torcedor específico é aquele que possui duas características marcantes: um sentimento de pertencimento tão forte a um determinado clube que só pode ser expresso como Paixão e poder aquisitivo suficiente para realizar um consumo médio e, talvez mais importante, previsível, de produtos dessa instituição esportiva.

Mas Marcelo Guimarães defende que não basta paixão para que um torcedor se sinta atraído pelo programa de Sócio-Torcedor do seu clube de coração. Para ele, alguns aspectos motivacionais são essenciais para que essa relação se estreite e finalmente o torcedor seja conquistado e torne-se usuário dessa ferramenta (GUIMARÃES, 2014, p.76). Esses aspectos são: a perspectiva de performance esportiva da equipe; Credibilidade institucional; Contratação de bons jogadores; Preços comparativamente vantajosos; Vantagens adicionais à possibilidade de assistir aos jogos; Preferências em promoções; Acesso aos jogadores e ambientes exclusivos; Facilidade no receptivo do estádio; Facilidade no processo de adesão e compra.

Interessante analisar que, dos nove fatores expostos pelo autor, apenas dois deles dizem respeito ao desempenho do clube dentro do campo, ou seja, o resultado frio da partida: a

presença de bons jogadores e a perspectiva de *performance* da equipe. Todos os outros, em teoria, independem de quanto foi o placar da partida.

Antes de passar ao próximo capítulo, no qual a relação entre retorno em marketing e resultados dentro de campo será profundamente discutida, é muito importante realizar uma reflexão sobre implicações éticas do fomento a adesão de Sócio-Torcedores. O incentivo ao consumo desde tipo de produto ou de quaisquer outros ligados a instituição esportiva jamais deve ocorrer de maneira antiética. Segue-se aqui o conceito de ética definido por Gino Murta em sua obra "O Briefing da ética: uma propaganda responsável" (2007):

Ética, na teoria e na prática, é uma só: agir em benefício da natureza do homem. Ter consciência de que existem ações que ajudam no crescimento das pessoas e outras que são nocivas a elas. Ética, na teoria, na prática ou debaixo d'água é questão de atitude, de reflexão sobre os efeitos positivos ou negativos de determinada estratégia de comunicação antes dela ir para a rua. (MURTA, 2007, p.136-137).

O profissional que trabalha de maneira ética, independente do ramo de atuação, é refletir sobre qual o impacto de sua mensagem no consumidor. Quando não há essa preocupação, a mensagem publicitária causa malefícios à sociedade. Um exemplo de atitude antiética se manifesta, segundo Murta, através das mensagens publicitárias que idolatram o consumo:

As peças publicitárias quase sempre mostram que quem compra determinado produto ou serviço se destaca na multidão, é sempre melhor que os outros porque tem a posse do bem. (MURTA, 2007, p.130)

Portanto, considera-se nocivo aos torcedores de futebol a veiculação de mensagens publicitárias quaisquer que deixem implícito ou explícito que o Sócio-Torcedor é mais importante para o clube que outro torcedor que não possui a mesma capacidade de consumir produtos ligados a instituição esportiva. E é importante deixar claro que há casos nos quais tal mensagem já foi passada ao torcedor. O mais emblemático ocorreu no jogo Flamengo x Náutico, este válido pelo Campeonato Brasileiro de 2013. No dia 5 de junho, data da partida em questão, o Flamengo registrava aproximadamente 22 mil sócios, mas o departamento de

marketing seguia incansável na tarefa de conquistar mais associados. No placar eletrônico do estádio, o Orlando Scarpelli, em Florianópolis, exibia frases de incentivo à adesão ao programa, tais como: "Não pode só torcer, tem que fazer alguma coisa", "vai esperar mais quanto tempo?" e "Você pagaria quanto para ver outro gol como o de Nunes em 81?"<sup>2</sup>.

Tal mensagem merece repúdio devido ao tom autoritário utilizado e à colocação do consumo como fator determinante do nível de envolvimento emocional do torcedor com o clube. Tal exaltação do torcedor que tem condições de gastar mais dinheiro com o seu clube pode acabar causando o efeito previsto por Murta: "O consumidor acaba comprando para afirmar quem ele é" (Idem, Ibidem, p.134). E de forma alguma se defende nesse trabalho que um Sócio-Torcedor do Flamengo seja mais flamenguista do que outro que escolhe não se associar ao clube.

No próximo capítulo, uma pergunta difícil será feita e uma resposta mais difícil ainda será buscada: é possível o clube ter um retorno positivo por parte de seu torcedor mesmo quando o time está perdendo?

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Disponível em: < <a href="http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/06/fla-reclama-da-torcida-em-campanha-do-programa-de-socios-torcedores.html">http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/06/fla-reclama-da-torcida-em-campanha-do-programa-de-socios-torcedores.html</a> >. Acesso em 07 de maio de 2014.

## 2 - "EU PAGUEI PARA VER ISSO?" – RESULTADOS ESPORTIVOS X RETORNO EM MARKETING.

#### 2.1 O preço de uma vitória

Antes de adentrar a discussão sobre a relação entre resultados esportivos e retorno em marketing para o clube, é válido relatar um episódio no qual um torcedor fez uma conexão quase direta entre desempenho esportivo da equipe e o custo em dinheiro dessa *performance*.

O episódio relatado foi uma experiência pessoal. A partida era entre Botafogo x Figueirense, em 5 de novembro de 2011, plena reta final do Campeonato Brasileiro, e aconteceu no Engenhão. A torcida do Botafogo aguardava ansiosa por um bom resultado, já que o clube brigava pela liderança e título do campeonato nacional, mas a vitória não veio: o time foi derrotado por 1 a 0 pelo Figueirense. Aos 20 minutos do primeiro tempo, quando o clube já perdia o jogo, um torcedor inconformado com o desempenho ruim da equipe carioca desabafou: "Eu paguei para ver isso?".

#### 2.2 Futebol: um negócio único.

Um dos maiores desafios atualmente das diretorias de clubes brasileiros é a profissionalização de sua gestão. O entendimento de que o futebol não é apenas um esporte, um jogo disputado dentro do campo e sim um negócio, ainda não foi plenamente alcançado. Mas o que não passa despercebido mesmo pelo funcionário mais baixo na cadeia de comando é uma especificidade do futebol: a necessidade constante de bons resultados esportivos.

Ferran Soriano, autor do livro "A Bola não entra por acaso" (2010), relata nessa obra sua experiência como Vice-Presidente do Barcelona, cargo que assumiu em 2003 e permaneceu até 2008. Nesse período, o clube se reergueu alcançou resultados expressivos em campo, voltando a conquistar o campeonato espanhol nas temporadas 2004-2005 e 2005-2006 e a UEFA Champions League, competição mais importante do continente, no biênio 2005-

2006. Fora das quatro linhas, o clube reestruturou seu quadro de sócios, aumentou o número de adeptos, assinou com novos patrocinadores e estendeu sua torcida para além dos limites geográficos do país, tornando a marca Barcelona um produto global.

Logo no início do livro, Soriano deixa claro qual era uma das principais preocupações dos sócios do clube, e, por consequência, da própria gestão do mesmo:

*Ganhar*. Que se construísse um time vencedor, uma equipe que jogasse bem e ganhasse, uma equipe com a qual fosse possível sonhar. (SORIANO, 2010, p.19).

Soriano também aponta o que, para ele, são os principais diferenciais do futebol enquanto negócio:

É preciso ganhar no campo. E é preciso ganhar sempre, porém nem sempre se pode ganhar. Além disso, não há matiz possível: se um ganha, o outro perde. Na maioria das outras indústrias o jogo não é sempre "Se eu ganho, você perde" e o resultado não é tão evidente. Pode-se ter uma semana de vendas boa ou ruim, porém nem sempre haverá que qualificá-la como vitória ou derrota. (Idem, Ibidem, p.40). A avaliação é semanal. Em uma empresa privada, a avaliação costuma ser no final do ano. Em uma de capital aberto, o acompanhamento é trimestral perante o conselho de administração e o mercado da bolsa de valores, com todo tipo de informação e detalhe. No futebol, entretanto, o acompanhamento é feito partida a partida, de modo tal que ou se ganha ou se perde a cada semana. (Idem, Ibidem, p.40).

Marcelo Guimarães também comenta a necessidade de resultados esportivos para o sucesso de uma gestão:

Embora se registrem os avanços e resultados das práticas adotadas e testadas, no fim de uma administração restam apenas as vitórias e as derrotas. (GUIMARÃES, 2014, p.20).

Rein, Kotler e Shields apontam que um dos fatores que podem levar a um afastamento entre torcedor e clube são justamente resultados esportivos negativos:

A mais comum causa do declínio reside no desempenho insatisfatório, que ocorre quando as expectativas depositadas na equipe ou nos atletas não se completam. (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006, p.249).

Ferran Soriano complementa a argumentação com uma forte constatação: "Um bom produto de futebol é um time que ganha". (SORIANO, 2010, p.249).

O que é possível aferir a partir dessas diferentes opiniões de especialistas é que, no futebol, o desempenho administrativo do clube é reavaliado semanalmente mediante o desempenho esportivo e o seu retorno em marketing depende, em boa parte, do resultado atingido nessa esfera. Transportando para outro ramo, o dos refrigerantes, por exemplo, fica evidente tal especificidade: dificilmente a Coca-Cola terá sua administração dos últimos 5 anos questionada caso seu novo produto tenha uma semana de vendas baixas. E mais improvável ainda será uma manifestação em massa de seus consumidores pedindo a saída do presidente, fato recorrente no futebol.

#### 2.3. Na alegria e na tristeza: o casamento entre torcedor e seu clube.

Admite-se como verdadeira a concepção de que um time vencedor é um produto mais atrativo para o torcedor. Concorda-se plenamente com Martin Lindstrom quando este ressalta a importância dada às conquistas no mundo dos esportes: "Poucas coisas parecem mais grandiosas do que vencer um campeonato, uma medalha ou um troféu" (LINDSTROM, 2007, p.110). Nesses momentos de glória e realização esportiva, o P de Paixão proposto por Francisco Neto inflama-se. Mas tal relação entre sucesso dentro de campo e retorno em marketing, apesar de direta, não pode ser considerada interdependente.

O exemplo mais famoso de que um time com baixo rendimento esportivo pode ter retorno positivo em marketing vem do futebol carioca. O Fluminense Futebol Clube fazia uma das piores campanhas de sua historia no Campeonato Brasileiro de 2009. O matemático Oswald de Souza chegou a estimar a possibilidade de queda do cube para a série B em 99%. Entretanto, o time apresentou um impressionante poder de reação, venceu quase todas as

partidas restantes e, na última rodada, saiu da zona de rebaixamento, permanecendo assim na elite do futebol nacional.<sup>3</sup>

O que poderia ter se tornado um capítulo negro para a história da instituição transformou-se em conquista. A partir dessa reviravolta, o time do Fluminense começou a ser chamado pela sua torcida de "Time de Guerreiros". Tal alcunha apenas se fortaleceu nos anos posteriores, já que em 2010 o clube foi Campeão Brasileiro alcançando a pontuação necessária apenas na última rodada e em 2012 repetiu a conquista, embora com mais tranquilidade, com 3 rodadas de antecedência. Os sucessivos feitos foram retratados em um livro lançado pelo clube, intitulado "Guerreiros: Lance a Lance", no qual a trajetória do clube no quadriênio 2009-2012 é contada através de capas do jornal Lance!, periódico esportivo.

O próximo exemplo não pode ser considerado um revés, mas sim uma conquista que, quando analisada de um ponto de vista comparativo entre resultados alcançados por outros clubes dentro do mesmo campeonato, torna-se ínfima. Trata-se da camisa alusiva à conquista do Ceará Sporting Clube por uma vaga na Copa Sul-Americana de 2011. O Ceará até então só havia participado de uma competição continental, a extinta Copa Conmebol, em 1995<sup>4</sup>. Quando o clube conquistou o direito de participar da edição de 2011 da Sul Americana, começou a circular nas ruas uma camisa com o escudo do clube e os dizeres "Sul Americana é Luxo". Após apuração, descobriu-se que essa não era uma camisa oficial, mas isso não torna o case menos pertinente, pois nenhum outro clube brasileiro ou torcida, no mesmo ano, lançou algum produto especial em alusão à vaga. A posição ocupada pelo clube cearense que lhe

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Disponível em: < <a href="http://www.espbr.com/noticias/fluminense-empata-escapa-rebaixamento-derruba-coritiba/relacionadas">http://www.espbr.com/noticias/fluminense-empata-escapa-rebaixamento-derruba-coritiba/relacionadas</a> >. Acesso em 07 de maio de 2014.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Disponível em: <

http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Participa%C3%A7%C3%B5es de clubes brasileiros em competi%C3%A7%C3%B5es da CONMEBOL >. Acesso em 07 de maio de 2014.

garantiu o direito de disputar o torneio continental foi apenas a 12ª, apenas cinco acima do primeiro time rebaixado, o Vitória<sup>5</sup>.

Tal estratégia adotada tanto por Fluminense quanto pelo Ceará e outros clubes que se aproveitam de momentos esportivos ruins para fortalecer suas marcas é previsto e criticado por Rein, Kotler e Shields em um box de sua obra intitulado "Você diz vitória, eu digo 'armação'". Segundo eles

No mercado de hoje, as equipes são consideradas vencedoras mesmo quando simplesmente conseguem escapar de um rebaixamento. (...) O que representa tudo isso? É realmente uma vitória ou não passa de uma gigantesca "armação"? No curto prazo, esta estratégia já demonstrou que as expectativas com relação à vitória podem ser redirecionadas a fim de agradar aos torcedores às suas necessidades de um programa competitivo, de instilar nos participantes esperanças de sucesso, e de expandir os rendimentos dos produtos esportivos. É, porém, uma estratégia que implica o risco de degradar o sentido do prêmio por uma vitória, bem como de acabar corroendo a integridade da prática esportiva. (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006, p.110-111).

A necessidade de vitórias tão intrínseca ao futebol faz com que os departamentos de marketing dos clubes tentem transformar até mesmo resultados pífios em conquistas, buscando ativar o 5° P, o da Paixão, para obter resultados financeiros e agregar valor a sua marca. Tal atitude tem justificativa pelo próprio meio onde o futebol está inserido, o meio esportivo. Em um campeonato nacional como o Campeonato Brasileiro, por exemplo, 20 clubes disputam o torneio da elite, a Série A. Apenas um deles se consagra campeão, o que faz com que os outros 19 tenham de buscar alternativas para envolver o torcedor com sua marca.

O desafio de fazer o torcedor aplaudir e chegar ao ponto de relembrar uma campanha pífia com orgulho exige muito mais do que simples apelos à paixão do torcedor pelo seu clube. É nesse ponto que entra em jogo uma ferramenta essencial para os departamentos de marketing dos clubes: a capacidade de contar uma boa história.

-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Disponível em: <

http://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato\_Brasileiro\_de\_Futebol\_de\_2010#Classifica.C3.A7.C3.A3o\_final >. Acesso em 07 de maio de 2014.

#### 2.4 Histórias de futebol.

Lindstrom é enfático ao dizer: "Toda marca de sucesso está ligada a algumas histórias". (LINDSTROM, 2007, p.103). Entretanto, tal afirmação por si só não explica a intimidade entre futebol e narrativas. Para começar a entender tal relação de proximidade, é válido ler o que Rein, Kotler e Shields, tem a dizer sobre a ligação entre historias e esportes, de maneira geral:

A atração maior da maioria dos esportes está na sensação que conseguem criar – a tensão na última volta da corrida de automóveis, a controvérsia sobre qual atleta será o titular no começo do jogo, a rivalidade entre duas cidades ou equipes de uma mesma região. Os torcedores conseguem, a partir disto tudo, escapar da rotina do dia-a-dia e vivenciar, mesmo que como participantes a distância, os sucessos e fracassos de seus atletas e equipes preferidos. (Idem, Ibidem, p.224).

Segundo esses autores, as narrativas criadas em cima dos esportes, e aqui o futebol segue a regra, seguem fórmulas padronizadas desenvolvidas com o intuito de intensificar a relação do público com a marca. Essas etapas são (Idem, Ibidem, p.226-227): *Drama*, uma construção com base em um roteiro com começo, meio e fim; *Adversidade*, a barreira que oferece um desafio para o protagonista; *Crise*, a série de fatores ou eventos que dão proporções gigantescas ao desafio; *Mentores*, o sistema de apoio para o protagonista superar o obstáculo; *Persistência*, a etapa de superação, a luta para superar a crise; e finalmente a *Recompensa final*, *ou clímax*, o desfecho (normalmente positivo) da história.

A relação entre narrativa e futebol rende frutos que perduram por décadas. Um dos exemplos mais famosos é o chamado "fantasma" da copa de 1950. Em 1950, o Brasil sediou sua primeira Copa do Mundo de futebol. De acordo com o regulamento da competição e os resultados alcançados nas primeiras rodadas, bastava o país-sede empatar o último jogo para consagrar-se campeão pela primeira vez em sua historia. O adversário era a seleção do Uruguai, time campeão em 1930. A final ocorreu no Maracanã e foi assistida de perto por 200 mil torcedores. O Brasil abriu o marcador no segundo tempo, mas permitiu a reação uruguaia

e foi derrotado de virada. O Uruguai sagrou-se Bicampeão Mundial ao final desse jogo que ficou conhecido como "Maracanazzo".

Hoje, 64 anos após a derrota brasileira, o tema ainda está presente nas pautas jornalísticas quando o assunto é Brasil x Uruguai. O "Maracanazzo" é um episódio tão marcante na história das duas seleções que a Puma se apropriou dessa narrativa. Em novembro de 2013, na mesma semana em que a seleção uruguaia garantiu uma vaga na Copa do Mundo de 2014, a ser disputada no Brasil, a fornecedora esportiva lançou uma propaganda especial em alusão à conquista da vaga. O título era direto: "O fantasma de 50 chegou ao Brasil". O comercial mostra um sujeito coberto por uma capa azul-celeste, cor principal do uniforme da seleção uruguaia, com o número 50 estampado nas costas passeando pelo Rio de Janeiro, "aterrorizando" a cidade e o país<sup>7</sup>.

Essa narrativa sobre a final da Copa do Mundo de 50 pode ser considerada uma historia de "terror" para os brasileiros, mas para os uruguaios ela é inspiradora. Para eles, o "Maracanazzo" significa raça, superação, vitória, etc. É esse tipo de produção de sentido que os departamentos de marketing do clube buscam criar, mesmo quando o fato em si não pode ser considerado positivo. É nesse contexto em que se insere o case do "Time de Guerreiros", citado nesse capítulo. Todo o roteiro da narrativa pode ser transposto: o *Drama* compreende toda a trajetória do Fluminense no Campeonato Brasileiro. A *Adversidade* surgiu quando o clube começa a perder partidas. A *Crise* teve início quando os sucessivos resultados ruins põe o clube na zona de rebaixamento do campeonato, ocasionando crises menores, como desconfiança com relação ao trabalho do treinador, críticas a determinados jogadores, etc. Os *Mentores* da história acabaram sendo, nessa narrativa, os próprios torcedores, aqueles que

-

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Disponível em: < <a href="http://vejario.abril.com.br/blog/historias-do-futebol-carioca/selecao-brasileira/lembrancas-no-62o-aniversario-do-maracanazo">http://vejario.abril.com.br/blog/historias-do-futebol-carioca/selecao-brasileira/lembrancas-no-62o-aniversario-do-maracanazo</a> >. Acesso em 07 de maio de 2014.

Disponível em: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=k9srbTbFKOI">https://www.youtube.com/watch?v=k9srbTbFKOI</a>>. Acesso em 01 de abril de 2014.

sempre apoiam o time, que não abandonaram o clube quando este foi para a terceira divisão, etc. A *Persistência* se dá quando o time continua buscando as vitórias, mesmo após sair em desvantagem no marcador, por exemplo. A *Recompensa Final* foi a permanência na elite do futebol brasileiro, e a coroação dos jogadores veio com a alcunha de "Time de Guerreiros".

Portanto, o clube de futebol busca a vitória e os títulos pois, em primeira instância, é seu objetivo alcançar tais conquistas. Mas é utopia pensar que um time é capaz de vencer todos os torneios que disputa anualmente. Logo, os departamentos de marketing se preparam para exaltar feitos que, analisando friamente, não podem ser chamados de conquistas. Rein, Kotler e Shields inclusive destacam a pouca longevidade desse tipo de estratégia:

(...) os executivos do setor precisam fazer uso de incentivos que não se baseiem tão somente na condição de vencedor para atrair novos fãs, pois o fato é que mesmo vitórias consagradas pela passagem do tempo podem se tornar produtos de pouco valor. (Idem, Ibidem, p.111).

Em resumo: é tampouco viável um clube de futebol vencer todos os torneios que disputa quanto é possível exaltar continuamente qualquer resultado alcançado pelo mesmo. As narrativas esportivas que exaltam campanhas até certo ponto medíocres têm data de validade. Inclusive, a exaltação contínua de resultados medianos ou pífios é considerada neste trabalho como prejudicial ao torcedor, pois ela está pautada na tentativa de maquiar e vender um produto defeituoso.

Partindo do argumento exposto por Soriano, de que o produto do futebol é, ou pelo menos deveria ser primordialmente um time que ganha, é possível constatar que, quando um clube se propõe a exaltar um resultado esportivo ruim, como o "Time de Guerreiros" se configurou, este clube está disfarçando seu real produto. Transportando tal ideia para fora do mundo esportivo é fácil entender como tal comportamento pode ser prejudicial ao torcedor, que nesse caso age como consumidor. Dificilmente alguém compraria uma televisão cujo argumento central de sua propaganda fosse "quase não passou nos testes de qualidade, mas

conseguimos fazê-la funcionar no fim das contas". E mais improvável ainda seria que algum consumidor idolatrasse uma marca que utilizasse de tal artifício.

Constata-se então que a relação entre desempenho esportivo e resultado em marketing não é interdependente, mas é muito próxima. A conquista de um título nacional ou internacional, considerados títulos de expressão no futebol brasileiro, aumenta as vendas de camisas oficiais e permite o lançamento de itens exclusivos como faixas de campeão e DVDs especiais retratando a trajetória até a consagração, por exemplo. A derrota, por sua vez, não possibilita esse tipo de ação por parte do marketing do clube, mas de forma alguma significa que tal resultado não possa ser utilizado para fortalecer a imagem da instituição.

Exemplos claros de que ganhar não é tudo no futebol advém de uma pesquisa bastante atual sobre os clubes brasileiros. Marcelo Guimarães, em sua obra Paixão S.A., apresenta um levantamento feito por ele mesmo no qual, entre outras informações, expõe o número de associados aos programas de Sócio-Torcedores (2014, p.79).

Em primeiro lugar no ranking de número de associados está o Sport Clube Internacional, com aproximadamente 111 mil sócios. Logo em seguida aparece seu rival local, o Grêmio Futebol Clube, uma instituição que nos últimos 10 anos não conquistou nenhum título de expressão, apenas campeonatos regionais, e mesmo assim em menor número com relação ao seu maior rival – 3 títulos contra 7 do Internacional. Mesmo com os resultados esportivos pífios, o tricolor gaúcho possui aproximadamente 74 mil associados. A terceira posição é ocupada pelo tradicional Clube de Regatas Flamengo, que na última década conquistou dois títulos nacionais, e mesmo com um contingente estimado de 27 milhões de torcedores contra 4 milhões do Grêmio, possui menos associados: aproximadamente 54 mil.

As narrativas que exaltam emoções como raça e superação são uma estratégia válida de aproximação entre torcedor e seu clube durante os momentos de derrota. Por mais que alguns cases do gênero apareçam como verdadeiros golaços dos departamentos de marketing, o

verdadeiro craque nesse campo é a Marca Esportiva. Através do *branding* esportivo será analisado como um profissional de marketing consegue ampliar seu vínculo com o torcedor – e sem ter que torcer para a bola entrar.

#### 3 - A MARCA ESPORTIVA ENTRA EM JOGO

Por mais competente que seja o diretor do departamento de marketing de um clube de futebol, este não é capaz de fazer gols nem defender pênaltis. Isso cabe aos jogadores, os astros do espetáculo esportivo. O trabalho do profissional de marketing se dá, em sua maior parte, nos bastidores, buscando promover o crescimento do clube. E a maneira mais eficiente de cumprir essa função é desenvolver marcas esportivas fortes.

A Marca Esportiva desenvolveu-se a partir do conceito de Marca. Kotler e Keller introduzem o conceito apresentado pela American Marketing Association (AMA):

Um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os bens e serviços de um fornecedor ou de um grupo de fornecedores para diferenciá-los dos de outros concorrentes. (KOTLER; KELLER, 2012, p.257).

A Marca Esportiva, por sua vez, é definida por Francisco Neto como:

A marca esportiva é um nome ou símbolo que identifica uma modalidade esportiva, um ente ou entidade esportiva, seja uma organização, um evento, uma equipe, um atleta, uma instalação esportiva ou ainda um gesto, um movimento, um lance, um recorde ou um resultado significativo. (MELO NETO, 2013, p.182).

As duas definições são bem semelhantes e tal proximidade era esperada: a marca esportiva é uma variante de uma marca. Chama a atenção na definição de Marca Esportiva a abrangência do conceito e as muitas formas que este pode assumir. Tal polivalência é destacada pelo próprio autor, quando este diz que "no esporte, tudo vira marca" (IDEM, IBIDEM, p.182).

Rein, Kotler e Shields apresentam outra definição para o conceito de Marca Esportiva:

Uma *marca* é uma síntese de fatos e imagens que compõe um produto esportivo, quase sempre definida por slogans, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos. (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.111).

A definição fornecida pelos autores é mais voltada para os componentes da marca esportiva. É impossível entender a força de uma marca esportiva ou, analisando

especificamente o nicho de clubes brasileiros de futebol, porque tal clube tem uma marca mais valiosa que outro utilizando apenas um critério como base. Marcas possuem diversos fatores que a diferenciam umas das outras. Segundo os autores:

A marca idealmente precisa apresentar características que todas as outras no mercado possuem (pontos de paridade) e características que possa enfatizar a fim de serem transformadas em argumentos de convencimento do consumidor a optar por ela (pontos de diferença). (IDEM, IBIDEM, p.169).

A primeira vista, todos os clubes de futebol são muito parecidos. Todos possuem o mesmo objetivo: ganhar. E todos exaltam títulos. Histórias de superação. Ídolos que marcaram uma conquista ou até mesmo uma geração de jogadores. Mas analisando de perto, dissecando as marcas esportivas, é possível perceber os "pontos de diferença" propostos pelos autores. E esses aparecem, principalmente, em quatro vertentes, que juntas constroem a base de uma marca esportiva: valores, ídolos, licenciamento e eventos esportivos.

#### 3.1 Valores e Posicionamento: Isso aqui não é Vasco, isso aqui é Flamengo.

Em 2013, o Clube de Regatas Flamengo conquistou seu terceiro título da Copa do Brasil. A torcida compareceu em grande número aos jogos da fase final da competição e cantou diversas músicas de apoio ao time. Uma delas foi criada nesse mesmo ano e se baseou na melodia da canção "Seven Nation Army", da banda americana *The White Stripes*. A letra, desenvolvida por torcedores, diz: "Nós queremos respeito / E comprometimento / Isso aqui não é Vasco/ Isso aqui é Flamengo".

Além dos clubes possuírem uma rivalidade histórica, ocasionada principalmente devido à proximidade regional, a letra expõe um dado muito interessante: "ser" Vasco e "ser" Flamengo é muito diferente. Na visão da torcida do Flamengo, ser Vasco é conviver com atrasos de salários, campanhas pífias em campeonatos e alcançar diversos vice-campeonatos

-

Bisponível em: < <a href="http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/11/hit-do-rock-marca-conquista-isso-aqui-nao-e-vasco-isso-aqui-e-flamengo.html">http://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/11/hit-do-rock-marca-conquista-isso-aqui-nao-e-vasco-isso-aqui-e-flamengo.html</a> >. Acesso em 07 de maio de 2014.

em sequência. Por outro lado, jogar no Flamengo exige responsabilidade e comprometimento que, por consequência, geram títulos e glórias.

É interessante como dois clubes de futebol do mesmo país, estado e cidade conseguem apresentar, atualmente, valores tão diferentes atribuídos as suas respectivas marcas. É válido ressaltar que tal abundância de pontos de diferença não é exclusiva do futebol. Um exemplo claro de como marcas do mesmo ramo podem apresentar valores totalmente distintos advém da clássica rivalidade dos videogames nos anos 90 entre Sega e Nintendo, personificada na figura de suas mascotes Sonic e Mario, respectivamente. O autor Jeff Ryan, especialista em games, estudou a fundo a historia da Nintendo e apresenta alguns valores explícitos e implícitos de Sonic e Mario:

O Sonic era diferente. Ele era o pôster infantil para a geração com Transtorno de Déficit de Atenção com Hiperatividade, um corredor de *anime* com cabelo espetado, sorriso afetado constante e com o que, em retrospecto, seria a marca registrada característica da nascente década de 1990: "atitude" [...] Como personagem, ele foi expressamente criado para mostrar a fraqueza da Nintendo. Mario era alegre; Sonic era rude. Mario era o contentamento sem pressa; o propósito expresso do Sonic era acelerar. Mario usava figurinos inteligentes. O Sonic não precisava se trocar – ele era cruelmente perfeito como um tubarão (RYAN, 2012, p.104).

Tais valores atribuídos à marca são definidos por Rein, Kotler e Shields como:

Os princípios que sustentam o significado ou cultura da marca do esporte. Não são necessariamente influenciados por questões como desempenho, como ganhar ou perder jogos, mas são quase sempre decisivos na atração e manutenção da lealdade dos torcedores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.150).

Em resumo: ser um torcedor do Botafogo, por exemplo, é muito diferente do que ser um torcedor do Flamengo, e tal distinção não se dá apenas por causa de resultados dentro de campo. É muito comum, inclusive, ouvir torcedores de um determinado time repetirem a seguinte frase, após uma conquista: "só quem é torcedor do meu time sabe como é".

Mas o que deve se destacar nesse tópico é que tal atribuição de valores à marca não é, ou pelo menos não deveria ser, aleatória. Cabe aos departamentos de marketing exaltar

atributos positivos e disfarçar os negativos. Em resumo: o marketing dos clubes de futebol trabalha cada vez mais com o conceito de posicionamento de marca.

Posicionamento de marca é definido por Kotler e Keller como:

Posicionamento é ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável (KOTLER; KELLER, 2012, p.294).

Inclusive, Francisco aponta que a base do posicionamento são os atributos e benefícios do produto. (DE MELO NETO, 2013, p.214 *apud* TROUT; RIES, 2001). Marcelo Guimarães apresenta um exemplo prático de posicionamento, aquele desenvolvido por ele mesmo e seu departamento de marketing no período no qual atuou no Botafogo:

O posicionamento proposto e aprovado para o Botafogo para 2013 foi PRESENTE, FUTURO, ETERNO. Nossa ideia era posicionar o Botafogo como um clube profundamente vinculado ao que há de mais moderno em termos de gestão empresarial e com crescente vocação de formador de novos talentos (GUIMARÃES, 2014, p.61).

Se o posicionamento do produto é formado a partir de seus benefícios tangíveis e intangíveis, o clube de futebol precisa definir o posicionamento de sua marca a partir de uma conjunto limitado de valores: vitórias, títulos, ídolos, histórias de superação, raça, etc. Como visto anteriormente, exaltar conquistas é importante e pode ser um elemento chave na composição do posicionamento de marca, mas não pode ser o único elemento desse mix. "É essencial que os produtos esportivos alardeiem seus atributos independentemente dos resultados das competições às quais são ligados" (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.109).

Voltando à música da torcida do Flamengo, as diferenças entre ser Vasco e ser Flamengo vão muito além de títulos conquistados. Os clubes e suas marcas possuem mais valores do que número de vitórias, e um deles torna-se cada vez mais importante: a construção de ídolos.

#### 3.2 Os novos ídolos do Marketing Esportivo

Botafogo e Flamengo fizeram a final da Taça Rio de 2010. O clube alvinegro havia vencido a Taça Guanabara no mesmo ano, então caso vencesse a partida se consagraria campeão carioca sem a necessidade de jogar as finais do Campeonato Carioca. E esse cenário se confirmou: o Botafogo venceu por 2 a 1 e encerrou uma sequência de três vice-campeonatos seguidos para o próprio Flamengo. O último gol da partida originou-se de um pênalti convertido pelo atacante alvinegro, Loco Abreu. Em vez de utilizar uma batida convencional, o jogador utilizou a "cavadinha", um leve toque na bola que ludibria o goleiro, que ao tentar escolher o canto antes da batida do atacante, acaba perdendo o tempo da bola<sup>9</sup>.

Nesse dia, Loco Abreu fez muito mais que cobrar um pênalti: ele deu um passo gigantesco para construir duas marcas fortes. A primeira é a própria cavadinha, tipo de batida que seria repetido por outros atletas no mesmo ano. A segunda e mais importante foi o fortalecimento da sua própria marca. Marcelo Guimarães, diretor de marketing na época em que Loco Abreu estava no time, disserta sobre o que o jogador significava para o marketing do clube:

Sobre o *Loco* eu costumava dizer que ele não é craque, mas é bom de bola, é boa pinta, ao menos era o que a mulherada dizia, tinha uma postura rebelde, mas era família e focado nos treinos e em suas obrigações. Além disso, estava sempre disposto a se posicionar diante de temas controversos do noticiário, com muita opinião e carisma (GUIMARÃES, 2014, p.120).

Tais características do jogador aliadas ao momento marcante de sua cobrança de pênalti inusitada tornaram-no um ídolo. Uma linha exclusiva de produtos do jogador foi comercializada, com bonecos, camisas especiais, etc. Inclusive a Celeste Alvinegra, uma camisa azul, com o escudo do Botafogo e o nome e número de Loco Abreu, tornou-se a camisa sem ser de jogo mais vendida pelo clube em uma temporada (IDEM, IBIDEM, p.121).

\_

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Disponível em: < <a href="https://www.youtube.com/watch?v=-1y6Hk2MkL4">https://www.youtube.com/watch?v=-1y6Hk2MkL4</a>>. Acesso em: 07 de maio de 2014.

Os jogadores de futebol, hoje, estão muito mais expostos do que há décadas atrás. E isso se dá tanto dentro de campo quanto fora dele. Hoje, para um atleta ser considerado excepcional, ele precisa mais do que simplesmente jogar bem. Segundo Zenone:

Cada atleta tem sua personalidade e característica ou perfil e estes devem estar de acordo com o posicionamento de marca da marca do clube. O jogador é um patrimônio do clube e contribui para a formação da imagem e posicionamento da marca (ZENONE, 2014, p.68).

Rein, Kotler e Shields apontam que "criar poder de estrelismo" é uma ação essencial para que marcas estabeleçam uma forte conexão com seus fãs:

No mercado saturado, para se completar a conexão com o fã e concorrer com outros esportes e produtos, um componente crítico é a presença de astros. (...) O potencial estelar tem muitas formas de evidenciar-se. Cabe ao dirigente esportivo desenvolver e descobrir essas qualidades nos seus produtos a fim de consolidá-los e marcar a diferença no mercado (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.171).

Na fala de Rein, Kotler e Shields, astros podem ser jogadores, estádios, eventos, etc. Nesse tópico, no qual os jogadores são o foco, percebe-se que os departamentos de marketing tem um importante aliado na construção desse estrelismo: as narrativas televisivas. Ao repetir à exaustão imagens de gols, celebrações, lances marcantes e/ou polêmicos, a televisão facilita a consolidação do estrelismo de um determinado atleta. Segundo Ríal:

A boa performance desportiva nem sempre corresponde à boa performance televisual, embora os bons desportistas tenham mais oportunidades de se provarem também bons atores, pelo número de vezes em que aparecem em cena, seus dribles e gols sendo repetidos a exaustão (RÍAL, 2002, p. 24).

Logo, um bom jogador tem sua imagem potencializada pela repetição incessante de seus feitos. Tais feitos podem ser gols, passes geniais, o gesto de levantar a taça de um torneio, mas também podem se configurar como declarações polêmicas, provocações à adversários, etc. É importante ressaltar que cabe ao departamento de marketing ter um cuidado especial com essas repetições, pois elas podem acabar dando ênfase a erros do atleta.

Entretanto, atualmente o torcedor não vê seu astro preferido apenas dentro das quatro linhas. Em um mundo globalizado e com cada vez mais acesso à Internet, os jogadores ficam mais expostos. Para cuidar de sua imagem e manterem-se presentes na vida do torcedor consumidor até mesmo em períodos sem atividade futebolística, os atletas lançam mão (ou pelo menos deveriam) de ferramentas de comunicação.

As principais ferramentas de comunicação utilizadas para o jogador são a publicidade (desenvolvida através da assessoria de imprensa), o *merchandising* (através da participação em clubes de expressão nacional e internacional e, sobretudo, na seleção do país), ações de relação pública (participação do jogador em eventos sociais) e na utilização das redes sociais (Facebook e Twitter), possibilitando ações virais de divulgação do atleta (ZENONE, 2014, p.105).

Portanto, hoje o jogador completo não é aquele que chuta com as duas pernas, cabeceia, sabe marcar, e etc. O jogador completo para o clube é aquele que faz tudo isso e ainda se relaciona de maneira positiva com os fãs nas redes sociais, participa de eventos sociais, possui passagens vitoriosas por grandes clubes e ainda tem tempo em sua agenda para fazer comerciais. Esse é o perfil do novo ídolo do futebol.

### 3.3 Licenciamento: a marca esportiva amplia seu alcance

O conceito de licenciamento possui algumas definições. A que melhor se aplica ao trabalho é a proposta por Zenone:

Licenciamento é o termo utilizado quando uma empresa que detém uma marca autoriza sua utilização por um período determinado e de acordo com certas regras estabelecidas em contrato do seu logotipo por outra empresa (Idem, Ibidem, p.78-79).

O exemplo mais claro da importância do licenciamento na indústria do futebol advém das camisas oficiais dos clubes. Ver uma pessoa utilizando a camisa do Fluminense, por exemplo, é uma mensagem clara de que aquele é um torcedor do Fluminense. Não é comum vermos pessoas utilizando roupas com a logo de seu sabão em pó preferido ou do biscoito que

esta acha mais saboroso. A posse e o uso da camisa oficial do clube insere o torcedor em uma comunidade seleta de torcedores que vivem intensamente

Nesse ponto, a camisa é o que se denomina produto licenciado por excelência: é um instrumento de vivência esportiva (lembra o torcedor das emoções sentidas em muitos jogos), (...) e faz o torcedor sentir-se um atleta, um protagonista, e viver mais intensamente o prazer de uma conquista ou de uma história de conquistas (tal fenômeno é conhecido como glória refletida) (MELO NETO, 2013, p.202).

A camisa oficial de um clube é apenas um produto licenciado dentro um universo quase infinito. Canecas, chaveiros, bebidas alcoólicas, relógios, toalhas, copos, praticamente tudo pode evocar uma marca esportiva através de um símbolo de um clube, seja seu escudo, o refrão de uma música de sua torcida, sua bandeira, etc. O licenciamento apresenta várias vantagens aos clubes:

Para os clubes, o licenciamento significa uma nova fonte de receitas e para as empresas que adquirem o direito de utilização da marca do clube, uma forma de atingir um mercado de consumidores fiéis (torcedores) ligados a determinados times representados por seus escudos (ZENONE, 2014, p.79).

A empresa que compra os direitos de utilização da marca também sai ganhando nessa relação. Eis algumas vantagens obtidas através desse negócio: aumento de suas vendas, devido ao número de torcedores do clube que começam a adquirir produtos daquela empresa; associação direta com o clube ou com o esporte, atribuindo novos valores à sua marca; e associação direta entre valores da marca esportiva e da marca da empresa, reforçando o seu posicionamento (MELO NETO, 2013, p.202-203)

#### 3.4 Eventos Esportivos: o habitat natural da marca esportiva

O evento esportivo é, na opinião de diversos especialistas em Marketing Esportivo, um dos principais meios de conexão com os torcedores. Francisco Neto chega a elevar os eventos esportivos ao topo dessa lista:

O melhor do esporte está na competição esportiva, pois é o elemento principal do produto esportivo, o seu núcleo central. É nela que irrompem os sentimentos dos atletas e torcedores, as alegrias, as frustrações, as expectativas, as necessidades e os desejos (IDEM, IBIDEM, p.87).

Não é exagero dizer que o evento esportivo, no caso do futebol principalmente as partidas, são o ápice do envolvimento do torcedor com seu clube de coração. É durante a partida que o 5º P proposto por Francisco Neto se inflama, levando o torcedor ao céu na vitória e ao inferno na derrota (IDEM, IBIDEM, p.75).

É durante esse evento que o torcedor tem a possibilidade de assistir seus ídolos esportivos atuar. Toda a relação estabelecida com os mesmos através dos meios de comunicação, através de comentários em redes sociais, por exemplo, culmina no jogo. Ou, caso o evento em si seja uma tarde de autógrafos com o ídolo, tal proximidade torna-se ainda maior e, o momento, mais inesquecível.

O jogo é a oportunidade perfeita para a marca do clube mostrar sua força. E tal demonstração não ocorre somente através da vitória em campo, do resultado esportivo favorável, mas também através de um retorno positivo em marketing. O torcedor, já munido de algum produto que evoque o seu clube (uma camisa oficial, um casaco, chaveiro, etc.), tem a oportunidade de comprar outros produtos licenciados: basta o departamento de marketing oferecer tal serviço.

Mas não é possível planejar e executar com perfeição o andamento de um evento esportivo. Ao contrário de uma propaganda, que possui um roteiro definido, o jogo não é tão previsível. Francisco Neto aponta a existência de "Fatores Situacionais do Evento". Estes são "contingências que afetam o evento esportivo e podem comprometer o seu sucesso". (Idem, Ibidem, p.89). Tais fatores, segundo o autor, podem ser divididos em 4 tipos: os controláveis, que compreendem os serviços prestados ao torcedor; os incontroláveis, o desempenho de atletas e das equipes, principalmente; manipuláveis, os que dizem respeito à qualidade dos serviços prestados; e os não manipuláveis, a experiência e vivência do torcedor (IDEM, IBIDEM, p.90).

A figura abaixo, proposto por Francisco Neto (2013), expõe os 4 tipos de experiência que o torcedor pode desfrutar a partir de um evento esportivo.

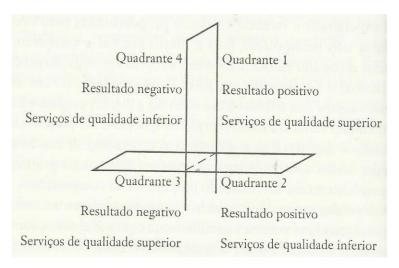


Figura 3.1 – Binômio resultados-serviços do evento, elaborado por Francisco Neto (2013, p.92).

Considerando que tal evento seja um jogo de futebol, o quadrante 1 apresenta o melhor resultado possível: o clube preferido do torcedor venceu a partida, sua marca se fortaleceu, os serviços de alimentação, acesso e segurança foram executados com qualidade e o torcedor sentiu-se tão satisfeito que, ao término da partida, comprou uma nova camisa oficial em um dos quiosques que o clube disponibilizou pelo estádio.

No quadrante 2, o torcedor sai satisfeito com o time pois este obteve um bom desempenho dentro das quatro linhas, uma vitória, mas os serviços de alimentação, segurança, acesso, entre outros foram tão mal executados que este fica menos propenso a retornar. Na próxima partida é mais provável que este fique em casa e assista pela televisão.

No quadrante 3, a equipe obteve um resultado esportivo ruim, perdeu a partida, mas os serviços oferecidos foram de alta qualidade e tal conforto alivia a frustração pelo desempenho ruim do seu clube. Por consequência, o torcedor fica tentado a retornar ao estádio na próxima partida.

O quadrante 4 oferece o pior resultado possível: a equipe obtém um resultado ruim e a experiência torna-se pior ainda pois os serviços oferecidos foram de péssima qualidade. Tal torcedor é o menos propenso a experimentar novamente o evento, pelo menos em um futuro próximo.

O grande desafio do marketing esportivo no que diz respeito aos eventos esportivo é exatamente esse: oferecer um pacote atrativo e satisfatório até mesmo quando os fatores incontroláveis, como um desempenho esportivo ruim, atrapalham a experiência. E tal desafio aumenta à medida que a exigência do torcedor cresce:

À medida que o custo dos elementos de entretenimento aumenta e as expectativas dos torcedores ganham sofisticação, o mínimo que quem pretende comparecer a um estádio, ou mesmo assistir a um jogo pela TV, é a programação antecipada, a integração arquitetônica do estádio, e uma experiência geral realmente satisfatória (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.237).

É esse momento de transição de uma visão clássica do evento esportivo como unicamente ligado ao resultado esportivo para a visão moderna de produção de experiências satisfatórias que o mercado brasileiro enfrenta atualmente. Devido à realização da Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil, diversos estádios brasileiros passaram por reformas e outros tiveram de ser construídos do zero para atender às exigências da entidade que regula o futebol mundial. Tais exigências transformaram as construções em verdadeiras "arenas esportivas".

O conceito de "arenas esportivas" pressupõe um espaço no qual o torcedor desfruta não apenas de um espetáculo esportivo, mas também de uma gama de serviços que proporcionam uma experiência satisfatória. Segundo Zenone,

As arenas esportivas colocam o estádio não apenas como sendo o "templo do futebol", mas, também, como o "templo do consumo". A possibilidade que as arenas adquirem em comercializar uma série de produtos e serviços é enorme,. Desde produtos alimentícios (cadeias de alimentação), vestuário, produtos esportivos, até serviços esportivos como das agências de turismo passam a se interessar nesse novo espaço de comercialização (ZENONE, 2014, p.70).

As novas arenas esportivas irão oferecer ao torcedor um ambiente mais acessível (principalmente para deficientes físicos), mais opções de alimentação, conforto, dentre outros

serviços, como wi-fi, por exemplo. Tal gama de serviços proporciona uma experiência mais rica, mas atualmente tem causado polêmica entre os torcedores devido ao seu alto custo.

A ampliação dos serviços foi um dos fatores que causou um aumento considerável no preço dos ingressos. Por mais que seja virtualmente impossível oferecer dezenas de serviços adicionais cobrando o mesmo preço pelos ingressos, é prejudicial cobrar do torcedor um preço abusivo. Com os diversos meios alternativos existentes para se acompanhar um evento esportivo (tv aberta, pacotes *pay-per-view*, rádio e internet), o torcedor pode se afastar do estádio e, por consequência, a marca perde consumidores em potencial. A princípio, a saída para tal dilema é oferecida por Rein, Kotler e Shields 2008, p.152):

Cada segmento-alvo tem características e exigências diferentes. A maioria das organizações visa a um misto de segmentos, em vez de a um segmento amplo. Produtos esportivos deveriam desenvolver uma proposta de valor diferente para cada segmento que seja compatível, não conflitante.

Em outras palavras: se nem todos os torcedores possuem o mesmo poder aquisitivo ou o mesmo padrão de consumo, cabe ao departamento de marketing dos clubes oferecer serviços e produtos para os diversos segmentos. Esses produtos vão desde ingressos a custos diferentes, produtos em diversas faixas de preço, opções de alimentos que agradem a diversos paladares, etc.

#### 3.5 Branding Esportivo

O *Branding* Esportivo é o responsável por trabalhar todos os elementos citados nesse capítulo e outros que também dizem respeito ao Marketing Esportivo. Kotler e Keller dissertam sobre o significado do termo *Branding*:

Branding significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores "quem" é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo –, a que ele se presta e porque o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa (KOTLER; KELLER, 2012, p.259).

É papel do profissional de marketing exercitar o branding de sua marca. Se todos os clubes de futebol propõem-se a vencer, porque o torcedor deve escolher aquele clube em específico para ser o seu time do coração? Ou, mesmo que este já possua um time preferido, porque ele deve sentir desejo de acompanhar uma partida de outro clube ou até de comprar um produto do mesmo?

Retomando um exemplo utilizado nesse capítulo, é o Branding Esportivo que tornará os conceitos de "ser" Vasco e "ser" Flamengo totalmente distinto. O Branding trabalha os valores das marcas dos clubes, tornando-o únicos na percepção dos torcedores. Os astros contribuem para essa construção. O goleiro Rogério Ceni tornou-se um símbolo do São Paulo Futebol Clube: em 2014 o atleta completou 24 temporadas defendendo o clube, sendo 18 delas como titular. Capitão do time, Rogério Ceni bateu recorde de partidas defendendo um mesmo clube quando completou o jogo de número 1.117<sup>10</sup>. Atualmente, Ceni é um símbolo tão forte do São Paulo quanto o próprio escudo do clube.

O torcedor do Botafogo sabe que nenhum outro time tem um "caçador" ao seu lado. O "Caçador" é um dirigível personalizado lançado pelo departamento de marketing do Botafogo na partida contra o Santos, no dia 28 de junho de 2011, em partida válida pelo Campeonato Brasileiro<sup>11</sup>. O "Caçador" em questão apresenta símbolos alvinegros, como a estrela e as cores do clube e a imagem de um cachorro, um dos mascotes do clube. O único dirigível do gênero a ser utilizado por clubes brasileiros, o "caçador" atualmente é vendido na loja oficial do clube na forma de um balão, típico artefato para decoração de cômodos<sup>12</sup>.

A torcida do Grêmio possui um ritual único dentre os clubes brasileiros: a chamada "avalanche", a descida em massa da torcidas nas arquibancadas após um gol. Tal gesto é tão

48

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/Rog%C3%A9rio Ceni>. Acesso em 07 de maio de 2014.

Disponível em: < http://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2011/05/o-cacador-invade-o-engenhao-antes-de-bola-rolar-para-botafogo-x-santos.html >. Acesso em 07 de maio de 2014.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Disponível em: < <a href="http://www.lojabotafogo.com.br/inflavel-mdb-botafogo-cacador-produto-06.18.0001">http://www.lojabotafogo.com.br/inflavel-mdb-botafogo-cacador-produto-06.18.0001</a> >. Acesso em 07 de maio de 2014.

característico do clube que quando a nova Arena do Grêmio foi finalizada e a Polícia Militar do Rio Grande do Sul proibiu a típica comemoração alegando falta de estrutura no estádio<sup>13</sup>, a torcida se revoltou. Após pressão de torcedores, o clube e a Polícia Militar chegarão a um acordo, e a "Avalanche" foi liberada. <sup>14</sup>

Todos os exemplos citados acima mostram elementos que diferenciam os clubes, que deixam claro aos torcedores que escolher um ou outro como seu clube de coração faz muita diferença. Isso também diz respeito aos jogadores: Loco Abreu jogou em mais de 10 clubes em sua carreira, mas apenas no Botafogo sua idolatria foi tão grande, pois seus valores e atitudes casaram com o posicionamento do clube carioca. Construir uma marca forte e mantêla em constante crescimento, através de um posicionamento definido, contratação e exploração de grandes astros, oferta de itens licenciados e novas experiências em eventos esportivos, significam fidelizar mais torcedores e incentivá-los a consumir cada vez mais produtos do clube.

Construir uma marca fraca e sem atrativos em um meio tão saturado como o mercado de clubes brasileiros (considerando apenas os clubes chamados "grandes", ou seja, aqueles com mais conquistas e número de torcedores, são doze) é um desafio necessário e contínuo. Tratar ações de marketing como algo "supérfluo" e negligenciar esse departamento significa, a longo prazo, perder torcedores e fontes de renda para o clube.

Os produtos esportivos precisam transformar-se em marcas fortes e identificáveis, se pretendem atrair as atenções e consolidar sólidas relações com os torcedores. (REIN; KOTLER. SHIELDS, 2008, p.108).

Em resumo: os clubes brasileiros precisam ganhar dentro de campo, mas é preciso também ganhar fora dele. Um trabalho bem feito no marketing dos times de futebol maximiza

<sup>14</sup> Disponível em: < <a href="http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2013/05/29/apos-acidente-em-avalanche-geral-da-arena-do-gremio-esta-liberada.htm">http://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2013/05/29/apos-acidente-em-avalanche-geral-da-arena-do-gremio-esta-liberada.htm</a> >. Acesso em 07 de maio de 2014.

49

Disponível em: < <a href="http://esportes.terra.com.br/gremio/pm-cita-seguranca-e-proibe-avalanche-em-nova-arena-do-gremio,450bb51e4b24b310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html">http://esportes.terra.com.br/gremio/pm-cita-seguranca-e-proibe-avalanche-em-nova-arena-do-gremio,450bb51e4b24b310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html</a> Acesso em 07 de maio de 2014.

os bons resultados obtidos dentro das quatro linhas e minimiza os danos causados por uma performance esportiva ruim.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O momento pelo qual o futebol brasileiro passa atualmente exige reflexão por parte da administração dos clubes. As novas arenas esportivas criadas de acordo com o chamado "Padrão FIFA", os olhos do mundo voltados para nosso país, o *boom* das redes sociais, esses e outros fatores empurram o esporte mais popular do país na direção da modernização da gestão e do marketing dos clubes de futebol. Mas empurrando na direção oposta estão velhos vícios, difíceis de erradicar quando o assunto é misturar Marketing com Futebol.

No início do trabalho, tomou-se como pressuposto a existência de fatores capazes de levar os torcedores a tornarem-se consumidores fiéis de produtos ligados a clubes brasileiros de futebol, e propôs-se o desafio de identificá-los e apontar de que maneira os departamentos de marketing poderiam se aproveitar dos mesmos para alcançar mais consumidores.

E o primeiro passo para entender como o Marketing Esportivo poderia formar o torcedor-consumidor era entender o que é o torcedor de futebol. E durante o trabalho percebeu-se que os contornos dados a essa figura ainda são utópicos. Ouve-se muito no futebol que o torcedor é o melhor dos consumidores, pois nunca compra produtos da concorrência e jamais seria capaz de trocar a sua marca pela de outro clube. Claro que há trabalhos que visam quebrar esses mitos, como o desenvolvido por Marcelo Guimarães no Botafogo, exposto durante o presente trabalho, que visou segmentar os torcedores segundo critérios demográficos e psicográficos e oferecer produtos e serviços de acordo com as demandas de cada segmento.

É um fato que nem todos os torcedores consomem produtos de seus respectivos clubes da mesma maneira, com a mesma frequência e nem no mesmo lugar. Tratar os torcedores do Vasco apenas como uma massa uniforme e homogênea é o mesmo que considerar iguais um frequentador assíduo de São Januário – estádio pertencente ao clube Vasco da Gama e no qual são realizados as partidas sob seu mando de campo, sócio-torcedor de carteirinha, e aquele

torcedor que compra a camisa do time unicamente após um título de grande relevância. Os dois não possuem o mesmo grau de relacionamento com a marca e, portanto, não podem receber o mesmo tratamento por parte dos clubes.

Hoje, os departamentos de marketing de clubes brasileiros devem dar uma atenção maior aos seus programas de sócio-torcedor, incentivando a adesão de torcedores e realizando manutenção constante dos já associados. Tal preferência por esses torcedores não é aleatória: esses programas oferecem uma gama de benefícios para o clube.

O que torna os programas de Sócio-Torcedor vitais para os clubes são o seu potencial de gerar relacionamento constante entre clube e torcedor e receitas previsíveis. A ampliação do envolvimento entre o consumidor e marca pode-se dar através de signos, como a carteirinha de sócio-torcedor, ou de ações de marketing exclusivas para associados. A previsibilidade de receitas, por sua vez, é extremamente benéfica aos clubes brasileiros, pois oferece algo que essas instituições necessitam urgentemente: estabilidade.

No início do trabalho, propôs-se averiguar a relação entre resultados esportivos e retorno em marketing, ou seja, se uma temporada com muitas vitórias significava necessariamente um aumento de vendas em produtos oficiais, lucro, etc. E o que se percebeu no cenário brasileiro foi um planejamento de marketing muito propenso a aproveitar-se de resultados esportivos favoráveis para alavancar vendas e conseguir adesão de sócios e pouco propenso a pensar além dessa contingência. É inegável a influência de um título no marketing de um clube: uma grande conquista é um ótimo catalisador, com potencial quase ilimitado. Mas nenhum clube vence sempre, e nem pode depender das vitórias para fortalecer sua marca. A marca esportiva tem que ser desenvolvida através de outras ferramentas além dos desempenhos esportivos. Um posicionamento de marca é fundamental: porque uma criança deve escolher torcer para o Santos, por exemplo, se no estado de São Paulo existem outros três times considerados grandes (São Paulo, Palmeiras e Corinthians)? Isso porque no Brasil

todo são 12 clubes ao todo que alcançaram esse patamar de grandeza. E se a concorrência hoje é global, ou seja, o jovem carioca, por exemplo, tem acesso fácil tanto a jogos do Barcelona quanto do Flamengo, qual argumento eu uso para convencer esse consumidor de que é melhor se relacionar com a minha marca do que com a da concorrência?

Tal prática recorrente de planejar no máximo até o próximo mês incorre na chamada "Miopia de Marketing". Theodore Levitt criou esse conceito e o apresentou ao mundo na década de 60, mas surpreendentemente muitas empresas continuam cometendo esse mesmo erro até os dias de hoje. E nesse grupo se encontram boa parte dos clubes brasileiros. Uma empresa se enquadra no caso de Miopia em Marketing quando foca todo seu planejamento em seus produtos, não em seus clientes, por diversos motivos, seja a certeza de que seu produto é insubstituível, ou que sempre existirá população suficiente para consumi-lo, etc. (LEVITT, 1960).

Resultados esportivos positivos não são uma garantia de crescimento da empresa. Inclusive, um clube pode obter um bom retorno em marketing sem depender de vitórias. O caminho para chegar a tal sucesso é desenvolver de maneira competente o *branding* de sua marca esportiva.

Constatou-se durante o trabalho que a marca esportiva hoje possui alicerces fortes que, quando bem construídos, não deixam sua popularidade despencar nem mesmo em momentos de crise de *performance* esportiva. Quatro deles foram destacados como os mais importantes. O primeiro e mais importante deles já foi apresentado, o posicionamento da marca e sua função essencial de diferenciar cada marca dentro do mesmo mercado. Outro elemento básico dessa "fórmula vitoriosa" são os Ídolos, e cabe ao departamento de marketing envolver-se diretamente na contratação de atletas e manutenção de suas imagens para potencializar a criação estrelas.

Outro alicerce das marcas esportivas são seus produtos licenciados. Estas linhas de produto tornam os torcedores verdadeiros outdoors ambulantes de suas marcas, e permitem que consumidor e empresa desenvolvam um laço muito forte chamado de pertencimento. Usar uma camisa do Cruzeiro, grande clube de Minas Gerais, é o mesmo que dizer publicamente você é torcedor daquele time e, quase por obrigatoriedade, se opõe ao Atlético-MG, grande rival local.

E tal vínculo de pertencimento, de ligação quase consanguínea com o clube encontra no evento esportivo a ocasião perfeita para se concretizar e manifestar-se. É na ida ao bar com os amigos para assistir ao jogo do seu time, nas arquibancadas, na sessão de autógrafos com o ídolo que marcou sua infância que o torcedor pode exercer o 5° P, o P de Paixão, aquele que quando inflado é mais forte que todos os outros Ps do *Mix* de Marketing tradicional. Mas isso não quer dizer que o mix de marketing, assim como todo o planejamento, é supérfluo, ou um mero "detalhe" no campo do futebol. Ledo engano: o plano de marketing é o craque principal desse departamento.

Os campeonatos disputados pelos clubes brasileiros possuem fórmulas padronizadas que sofrem, no máximo, pequenas alterações entre uma temporada e outra. As tabelas são divulgadas com antecedência, assim como períodos de férias, pausas para torneios entre seleções. Tais condições razoavelmente estáticas já deveriam permitir ao clube um planejamento mínimo de seu ano: quais competições deve-se destacar a participação do clube, qual o melhor momento para lançar seu novo uniforme oficial, que período da temporada pode ser usado para um amistoso internacional, etc. Além disso, ao contrário de outros meios, o futebol possui uma concorrência estável: dificilmente um clube torna-se uma ameaça à captação de torcedores infantis do outro em apenas 1 ano. Tal processo é lento e pode ser estudado, para que o marketing do clube possa desenvolver contramedidas para contornar essa ameaça.

E a maior lição que os clubes de futebol devem interiorizar, não só os funcionários do departamento de marketing, mas diretores, jogadores, etc., é que o torcedor merece um tratamento especial. Eleger um clube como seu time de coração não significa aceitar qualquer tipo de tratamento oferecido pelo mesmo. O torcedor é exigente, e a figura do torcedor-consumidor é duas vezes mais exigente, pois investe sua paixão e seu dinheiro no clube de coração. E toda vez que este acaba deixando de consumir produtos com a frequência que ele e próprio clube desejariam por não receber ofertas que o satisfaçam, todos perdem.

E o maior atributo que o torcedor merece por parte dos seus clubes de futebol é o respeito. É inadmissível que um torcedor receba um serviço mal feito pelo seu clube de coração, pois é nesse momento que dois contratos são quebrados: o do consumidor com sua marca e o do torcedor com seu clube de coração, o time que inflama seu ego nas vitórias e o deprime em uma derrota. Oura atitude incorreta é tratar de maneira depreciativa aqueles torcedores que por quaisquer motivos não podem consumir de maneira mais incisiva produtos do clube. Tal lógica é perversa e não colabora com o fortalecimento da marca do clube.

A principal conclusão desse trabalho é que os clubes brasileiros possuem as ferramentas necessárias para o desafio de transformar seu torcedor em torcedor-consumidor. Elas estão aí, disponíveis em nosso mercado: Ídolos, Arenas Esportivas, Produtos Licenciados, informações abundantes sobre o perfil dos consumidores de futebol, etc. Mas as ferramentas sozinhas não são capazes de construir qualquer obra, e o maior desafio dos clubes brasileiros hoje é começar a construir um planejamento a longo prazo.

O departamento de marketing dos clubes brasileiros ainda desenvolve seu planejamento de maneira extremamente pontual, e tal incapacidade de vislumbrar o futuro compromete não apenas o relacionamento com torcedores, mas com as próprias empresas parceiras do clube. Zenone questiona: "O que o clube pretende nos próximos 5 anos [...]? Ter essas informações seria pedir demais para uma gestão que muitas vezes nem sabe responder o

que acontecerá no próprio ano" (ZENONE, 2013, p.95), percebe-se o quanto os clubes brasileiros ainda mantém o costume de utilizar-se de soluções a curto prazo e ações de marketing pontuais, enquanto que deveriam fazer o contrário, planejar o seu futuro com cuidado para sobreviver às oscilações de um mercado cada vez mais inchado e tão propenso a oscilações devido às variantes de resultados esportivos.

Por fim, é perceptível que os clubes brasileiros de futebol ainda têm um longo caminho pela frente no que tange ao desenvolvimento de suas marcas esportivas e exploração da figura do torcedor-consumidor, mas a magnitude do desafio não deve impedir os profissionais do marketing de dar o pontapé inicial.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLOG Olhar Crônico Esportivo. Disponível em: < <a href="http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/1.html">http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/1.html</a>>. Acesso em 25/05/2014.

CAMPOS, Leandro Cleverson Freitas de; ROMAN, Everton Paulo. **Diferenças de planejamento e administração de clubes de futebol da Europa e do Brasil.** Publicado em 05/2007. Disponível no site

http://www.revistamineiradeefi.ufv.br/artigos/arquivos/debf9c559d6b85d9030c1b3891d991e8.pdf. Acesso em 25/05/2014.

CONRADO, Adolpho VAZ. **Os 8Ps do marketing digital**: o guia estratégico de marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.

FIGUEIREDO, Diego; ALBINO, José Coelho de Andrade. **Comunicação no futebol:** de reserva no banco a titular no ataque. Publicado em 07/2011. Disponível no site <a href="http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/414/406">http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/414/406</a>. Acesso em 25/05/2014.

FUTEBOL Business. Disponível em: <a href="http://futebolbusiness.com.br/">http://futebolbusiness.com.br/</a>>. Acesso em 25/05/2014.

GINO, Murta. **O briefing da ética:** para uma propaganda responsável. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

GLOBOESPORTE.COM. Disponível em: <a href="http://globoesporte.globo.com/">http://globoesporte.globo.com/</a>>. Acesso em 25/05/2014.

GUIMARÃES, Marcelo. **Paixão S.A.:** como anda o marketing do seu clube de coração?. Curitiba: CRV, 2014.

GUITEL, Lucas Bavaresco; GHISLENI, Taís Steffenello. **A Comunicação de um Clube de Futebol:** Os Canais utilizados pelo Grêmio F.B.P.A. Publicado em 09/2010. Disponível no site <a href="http://www.intercom.org.br/sis/2010/resumos/R5-2629-1.pdf">http://www.intercom.org.br/sis/2010/resumos/R5-2629-1.pdf</a>. Acesso em 25/05/2014.

HISTORIA do futebol – linha do tempo. Disponível em: <a href="http://www.campeoesdofutebol.com.br/hist\_futebol\_linha\_tempo.html">http://www.campeoesdofutebol.com.br/hist\_futebol\_linha\_tempo.html</a>>. Acesso em 25/05/2014.

LAUX, Karen Michelle. O tripé do marketing esportivo como diferencial competitivo dos clubes do rio grande do sul. Publicado em: 2011. Disponível no site <a href="http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33542/000789998.pdf?sequence=1">http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33542/000789998.pdf?sequence=1</a>. Acesso em 25/05/2014.

LANCENET. Disponível em: <a href="http://www.lancenet.com.br/">http://www.lancenet.com.br/</a>>. Acesso em 25/05/2014.

LEVITT, Theodore. **Miopia em Marketing**. Publicado em 07/1960. Disponível no site: <a href="http://www.eniopadilha.com.br/documentos/levit\_1960\_miopia%20em%20marketing.pdf">http://www.eniopadilha.com.br/documentos/levit\_1960\_miopia%20em%20marketing.pdf</a>. Acesso em 25/05/2014.

LINDSTROM, Martin. **A lógica do consumo:** verdades e consumos sobre porque compramos. São Paulo: Nova Fronteira, 2009.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARKETING Esportivo. Disponível em: <a href="http://www.mktesportivo.com/">http://www.mktesportivo.com/</a>. Acesso em 25/05/2014.

MARQUES, José Carlos. A "criança difícil do século" – algumas configurações do esporte no velho e no novo milênio. São Paulo: Comunicação, Mídia e Consumo. Ano XIII, vol. 8, nº 8, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo:** o valor do esporte no século XXI. Rio de Janeiro: Best *Seller*, 2013.

MOVIMENTO por um futebol melhor. Disponível em: < <a href="http://www.futebolmelhor.com.br/">http://www.futebolmelhor.com.br/</a>>. Acesso em 25/05/2014.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben Ryan. **Marketing Esportivo:** a reinvenção do esporte na busca de torcedores. São Paulo: Bookman, 2008.

RÍAL, Carmen. **Televisão, futebol e novos ícones planetários**: aliança consagrada nas copas do mundo. Santa Catarina: Revista Motrivivência. Ano XIII, nº 18, 2002.

ROBERTS, Kevin. Lovemarks: o futuro além das marcas. São Paulo: Mbooks, 2009.

RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri de Fátima Carvalho. **Clientes ou torcedores: a empresarização do futebol no Brasil.** Publicado em 08/2006. Disponível no site <a href="http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/159/131">http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/159/131</a>. Acesso em 25/05/2014.

RYAN, Jeff. **Nos bastidores da Nintendo:** o jeito Wii de transformar clientes em fãs. São Paulo: Saraiva, 2012.

SACCHET, Rosana de Oliveira Freitas; SACCHET, Lucas de Oliveira Freitas; FERREIRA, Marcus Vinícius de Moura. *Branding* no esporte: estudo aplicado à marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. Publicado em 04/2010. Disponível no site <a href="http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\_comunicacao\_inovacao/article/view/952/77">http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\_comunicacao\_inovacao/article/view/952/77</a>. Acesso em 25/05/2014.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing:** conceitos e metodologia. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SANDER, Tatiana Born; KREUTZ, Elizete de Azevedo. E-Branding Esportivo - Conceito e Estratégia. Publicado em 2013. Disponível no site <a href="http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/viewFile/1596/1564">http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/viewFile/1596/1564</a>. Acesso em 25/05/2014.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Lafonte, 2010.

ZENONE, Luiz Claudio. Marketing Futebol Clube. São Paulo: Atlas, 2014.