

## Plano de Marketing para eventos esportivos

Este ensaio teórico tem o objetivo de introduzir uma estrutura alternativa de um plano de marketing esportivo para que os profissionais de marketing esportivo possam elaborar, implementar e controlar as estratégias de marketing em eventos esportivos orientadas aos torcedores-clientes. O modelo de planejamento de marketing proposto concentra-se em três macro eixos: entendimento da situação, objetivos e público-alvo e o composto de marketing adaptado para eventos esportivos. O estudo qualifica a função do marketing nos negócios do clube, posicionando esporte como um evento, um espetáculo e/ou uma experiência esportiva aos torcedores, os 9 Ps - em destaque o 'P' de Physical -, e a dependência dos stakeholders esportivos e não esportivos para a viabilidade dos eventos esportivos. Este estudo introduz o desenho do fluxo de processos para a organização de um plano de marketing esportivo orientado ao torcedor e um modelo teórico que apresenta as interações dos componentes do plano.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing Esportivo; Clubes Esportivos; Eventos Esportivos.

## Marketing Plan Addressed for sports events

This theoretical essay aims to depict a model as well as an alternative structure of a sports marketing plan so that sports marketing professionals can plan, implement, and control marketing strategies at sporting events focused on fan-customers. The proposed marketing planning model is addressed to three macro-dimensions: understanding the situation, objectives and target audience, and a marketing mix for sporting events. The study qualifies the marketing as a function in the club's business, positioning sport as an event, a spectacle, or an experience to the fans, the 9 Ps - drawing the attention to 'P' of Physical -, and the dependence on stakeholders (sports and non-sports) for ensuring of sporting events. This study introduces a process flow for planning a sports marketing plan based on fan perspective, and a theoretical model that presents, at the end of the trial, the interactions, and connections among the components of the plan.

**Keywords:** Sports Marketing Plan; Sports Clubs; Sporting Events.

Topic: **Marketing e Estratégias Mercadológicas**

Received: **08/07/2021**

Approved: **09/08/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Edson Coutinho da Silva**  
Centro Universitário Fei, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/3143929651670996>  
[coutinho\\_ed@hotmail.com](mailto:coutinho_ed@hotmail.com)

**Alexandre Luzzi Las Casas**  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8865485894050471>  
[alascasas@terra.com.br](mailto:alascasas@terra.com.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0004

### Referencing this:

SILVA, E. C.; LAS CASAS, A. L.. Plano de Marketing para eventos esportivos. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.34-53, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0004>

## INTRODUÇÃO

Há de se reconhecer que o marketing se concentra no consumidor e o objetivo é atraí-lo e satisfazê-lo a partir de uma oferta de valor. Então, a meta e o objetivo do marketing são de satisfazer os clientes, determinar o que eles querem, o que eles estão buscando e vender a eles e obter lucro. Em outras palavras, oferecer um produto tangível ou intangível com um preço apropriado, em um local específico, acioná-los com uma comunicação adequada e usar a competência das pessoas para a desenhar os processos de serviços para proporcionar o desempenho desejado aos clientes. Para Moore et al. (2012), no esporte, o marketing assumiu que a forma original de ver o clube esportivo, os jogos e os jogadores mudaram o processo de troca e a relação entre clube, parceiros, patrocinadores e torcedores desde a década de 1990, uma vez que a perspectiva do torcedor enquanto cliente precisa ser considerada.

Claramente, o profissional do esporte deve quais identificar as necessidades e os desejos estão sendo satisfeitos através do processo de troca com os torcedores. Assim, o processo de troca ocorre quando o torcedor obtém um bem desejado – jogo, evento, atividade, produto etc. – de um clube esportivo, oferecendo algo – dinheiro, entusiasmo, paixão, energia, emoção etc. – em troca. Na visão de Norris et al. (2014), compreender os torcedores como clientes é o primeiro desafio, e o segundo é identificar as necessidades e segmentar os torcedores, a partir do seu perfil de compra e consumo. Logo, a obtenção dos dados e informações do mercado, clientes e competitividade permitirá que os gestores de marketing esportivo determinem a oferta e/ou benefício a um determinado grupo de torcedores-clientes por meio de um composto de marketing que vá a encontro com suas necessidades, suas expectativas e seus desejos.

De modo geral, o mercado esportivo pode ser compreendido a partir de quatro vertentes (CLARK, 2011): (i) receitas oriundas da experiência do evento esportivo, a partir do desempenho do time, da presença de atletas talentosos e famosos, lealdade dos torcedores e sócio-torcedores, clima do estádio (ou arena) e venda de ingressos; (ii) patrocínios de empresas, que incluem a marca associada: ao uniforme do clube, à arena e ao campeonato; (iii) os direitos de transmissão dos jogos às empresas de mídia; (iv) comercialização de produtos, que inclui a venda de produtos licenciados associado aos clubes, às ligas e aos atletas.

Contudo, Amorim et al. (2015) explicam que os clubes esportivos estão usando, nos dias atuais, cinco fontes de receitas para custear, financiar e oferecer toda a estrutura para a prover à experiência de eventos, são elas: (i) venda de atletas (jogadores), principalmente para o mercado europeu a partir de um investimento feito nas categorias de base do clube; (ii) venda de ingressos para assistir as partidas de futebol no estádio; (iii) parceiros que compram o direito de nomear arenas (*namings rights*), produzem os uniformes do clube, placas no entorno do estádio e patrocinadores nos uniformes; (iv) direitos de mídia aos meios de comunicação para transmissão dos jogos; (v) e sócio-torcedor, a partir de um conjunto de benefícios oferecidos a um grupo seleto de torcedores, como prioridade de compra de ingressos, descontos, entre outros. Há muita semelhança entre as perspectivas dos autores.

Observa-se que o esporte e o entretenimento convergem enquanto dinâmica e estratégias de

marketing. O esporte e o entretenimento estão no mesmo lado da moeda. Os eventos esportivos e de entretenimento estão sendo cada vez mais organizados como forma de melhorar a experiência geral e ampliar a satisfação dos torcedores durante os eventos esportivos (CLARK, 2011). Na verdade, existem alguns pontos que requerem o uso de princípios de marketing esportivo (SHILBURY, 2009; SMITH et al. 2003): (i) uma análise de mercado, por exemplo, o Brasil, Rússia, Índia, China e Oriente Médio são mercados que oferecem oportunidades para a profissionalização do esporte; (ii) os patrocinadores vêm pressionando os clubes a implementar um modelo de gestão profissional na busca de prover investimentos no clube esportivo para fins de projetar suas marcas no esporte para atingir aos torcedores, como público-alvo; (iii) clubes vêm buscando técnicas e práticas empresariais para profissionalizar a gestão dos clubes a fim de promover uma governança sustentável ao clube; (iv) e os gestores dos clubes vêm sendo pressionados para se aprimorarem com foco no atendimento às exigências do mercado, controle de recursos e custos e construir relacionamentos saudáveis com os seus torcedores. Para Norris et al. (2014), os planos de estratégicos, a gestão responsável e a orientação ao cliente-torcedor vêm sendo incorporadas no vocabulário de gestão do clube.

O esporte e o marketing ainda estão se familiarizando um com o outro. Desde a década de 1970, os gestores na área esportiva vêm buscando entender quais são as funções mais relevantes do marketing para o esporte (RATTEN, 2016). Porém, à medida que o esporte foi se tornando cada vez mais profissional, os gestores de clubes esportivos começaram se esforçar para compreender o papel do marketing e, buscaram nas literaturas práticas e modelos para adequar ao esporte. Há diversos clubes esportivos que criaram departamentos de marketing e outros estão contratando empresas de gestão e marketing esportivo para consultorias de negócios no esporte e, simultaneamente, não há propostas e modelos organizados, em língua portuguesa, para diagnosticar, planejar e monitorar os eventos esportivos.

Diante disso, estes autores decidiram elaborar este ensaio de cunho teórico com o objetivo de introduzir uma proposta de modelo de planejamento de marketing para eventos esportivos para que os profissionais de marketing de clubes esportivos possam planejar, implementar e controlar as estratégias de marketing com o propósito de criar uma orientação ao torcedor-cliente em eventos esportivos no país. Este modelo foi pensado e concebido a partir de três grupos de processos: entendimento da situação (ou cenário), objetivo e público-alvo e composto de marketing. Na visão destes autores, esta proposta visa auxiliar os gestores de marketing a orientar às suas estratégias de marketing para além dos 4 Ps tradicionais de marketing, porque eles não são suficientes para organizar uma oferta de marketing. Ademais, essa proposta coloca o torcedor como cliente (e/ou consumidor), uma vez que os torcedores são apaixonados pelos seus clubes esportivos, o que cria condições para que os torcedores adquirirem dos produtos, serviços e, ainda, tornarem-se membros do clube, o que assegura relacionamentos e receita garantida. Portanto, este ensaio teórico pretende fomentar o conhecimento, discussão, debates e boas práticas de marketing esportivo.

## DISCUSSÃO TEÓRICA

### Função do Marketing no Esporte

O termo marketing esportivo foi utilizado pela primeira vez nos Estados Unidos pela *Advertising Age* em 1978. Desde então, o termo vem sendo mencionado para designar uma série de atividades associadas à promoção esportiva. O marketing esportivo traz em seu bojo o cumprimento de metas e resultados em termos de clientes, produtos e/ou serviços, vendas e lucro (SHILBURY, 2009).

O marketing esportivo é a oportunidade de um clube esportivo introduzir aos seus torcedores os seus produtos e/ou serviços relacionado ao esporte. Isto poderia incluir venda de direitos de naming rights, patrocínio ao clube e aos atletas, ter um fornecedor de uniformes e peças de vestuário do clube, equipamentos esportivos e venda de direitos de transmissão dos jogos – a denominadas cotas de televisão. Marketing esportivo pode aprimorar, ainda, a internacionalização das marcas dos clubes. O marketing esportivo compreende duas perspectivas: marketing de esportes e marketing através do esporte (FULLERTON et al., 2008; RATTEN, 2011; RUNDH et al., 2015; SHILBURY, 2009). Independente das perspectivas, o marketing esportivo hoje consolida-se nas suas relações B2C (*Business-To-Consumer*), na relação de troca com os seus torcedores; e B2B (*Business-to-Business*) na relação de troca com os seus parceiros, investidores e patrocinadores.

O marketing esportivo vem sofrendo mudanças profundas que exigem novos conhecimentos e habilidades para responder aos desafios competitivos no mercado esportivo e aos torcedores (consumidores) exigentes. Foster, O'Reilly et al. (2016) propõem uma reflexão acerca de dois aspectos: (i) compreender o esporte como um evento, uma experiência e um entretenimento, além de estruturar um ecossistema esportivo que absorva parceiros, patrocinadores e *stakeholders*, tais como: clubes, meios de comunicação, atletas, entidades públicas e privadas, confederações e federações, organizações de materiais esportivos etc.; (ii) elaborar um plano de marketing estratégico em conjunto com os parceiros, patrocinadores e *stakeholders* para aprimorar a produção de ofertas esportivas que enfoquem a natureza emotiva dos torcedores e, ainda, que os cativem com performances esportivas de qualidade.

McHugh et al. (2015) apontam que o escopo de marketing esportivo compreende quatro grupos de atores: os clubes, os torcedores, as ligas (federações e confederações) e os parceiros e/ou patrocinadores esportivos e não esportivos. Os parceiros e patrocinadores não esportivos são empresas que vinculam seus produtos e/ou serviços aos clubes, para alcançar torcedores que, também, são seus públicos-alvo, tais como: automóveis, fast food, bebidas, alimentos, produtos eletrônicos etc.

No esporte, os torcedores 'abrem mão' do tempo e dinheiro, doam seu esforço físico e emocional para assistir, participar e se envolver com o esporte e, em particular, com o seu time de 'coração'. São elementos intangíveis do processo de troca que podem causar problemas aos profissionais de marketing esportivo, uma vez que as expectativas e percepções de valor que estão sendo trocadas entre clube e torcedores nem sempre são claras. É quase impossível chegar a um acordo sobre o quanto a energia emocional e a lealdade à equipe agregam valor a um clube esportivo, embora esta seja o principal trabalho dos profissionais de marketing esportivo.

Fullerton et al. (2008) destacam duas categorias de marketing esportivo que podem ser abordados por um clube esportivo. Marketing de esportes significa a aplicação dos princípios e processos de marketing orientados aos produtos e/ou serviços do clube a fim de maximizar a satisfação de seus torcedores e espectadores. Por sua vez, o marketing através do esporte inclui a promoção de produtos e/ou serviços não esportivos em eventos esportivos e o uso de atletas para endossá-los.

Segundo Shilbury et al. (2007), o marketing esportivo é um processo social e gerencial pelo qual o gerente de esportes busca obter o que os clubes esportivos precisam e querem por intermédio da criação e troca de bens e/ou serviços que valorizam os dois lados (clubes e torcedores). Contudo, Smith et al. (2003) entendem que o marketing esportivo deve se concentrar nos produtos (marketing de esportes) como base para a geração de receitas para as entidades esportivas. Entretanto, eles ainda incorporam o marketing através do esporte ao fazer referência aos atletas e patrocínios como fontes de receitas e lucros aos clubes. Constata-se, então, que um programa de marketing esportivo deve, necessariamente, integrar o marketing de esportes e o marketing através do esporte.

De modo geral, os profissionais de marketing precisam lidar com três distintas dimensões do marketing esportivo em uma entidade esportiva (COLLIGNON et al., 2014): (i) a associação da marca de uma empresa a um evento ou liga, como *La Liga* Santander – a liga espanhola, patrocinada pelo Banco Santander; *Premier League* – liga inglesa, patrocinada pelo Banco Barclays etc.; e a Serie A TIM – liga italiana patrocinada pela operadora de telefonia celular TIM.

Este tipo de associação ou patrocínio é denominado de *title sponsor*. Outro é a associação da marca às arenas, como a Allianz Arena do Palmeiras, este tipo de patrocínio é denominado de *naming rights* (COLLIGNON et al., 2011); (ii) a associação de empresas de materiais esportivos – Adidas, Nike, Puma, Under Armour etc. – para confeccionar, promover e comercializar os produtos do clube, como camisetas, shorts, bonés, chuteiras, tênis, agasalhos etc. Estas empresas podem utilizar suas lojas para promover e comercializar os produtos, assim como, utilizar lojas de departamentos ou lojas próprias do clube (FERRAND et al., 2009); (iii) e a associação da marca de uma empresa a um clube ou aos uniformes do clube, com o objetivo de compreender os torcedores como público-alvo consumidor e, também, expor a sua marca, seus produtos e/ou serviços a fim de alcançar uma audiência maior. Associação de marcas vinculadas e/ou não vinculadas ao esporte, são plataformas de patrocínio e parcerias com os clubes que visam proporcionar benefícios positivos a ambas (SMOLIANOV et al., 2005).

No âmbito internacional do marketing esportivo, a capacidade transcultural do esporte tem atraído diferentes tipos de torcedores e/ou espectadores em diversas localidades do planeta. Um número cada vez maior de pessoas vem assistindo aos eventos esportivos pela televisão e, principalmente, pela internet, ajudou a globalizar uma série de esportes até então pouco acessíveis a algumas pessoas, como futebol de países europeus, tênis, rugby, golfe, basquete, baseball, etc. Logo, o mercado internacional vem ganhando proporções jamais vistas anteriormente por clubes e confederações esportivas. Em um contexto internacional, o esporte busca adaptar o seu produto e/ou serviço às necessidades e oportunidades ns busca promover o evento e vislumbrar novas alternativas de receitas (BURDEN et al., 2009; MALTESE et al.,

2014).

Segundo o relatório da KPMG (2014) a marca é o ativo mais importante de um clube, o apelo global de marcas como Barcelona, Manchester United e Real Madrid, por exemplo, cria novos torcedores e, conseqüentemente, novos potenciais clientes dos produtos e/ou serviços das marcas. Entretanto, isto somente poderá ser explorado pelos profissionais de marketing, se os clubes participarem de uma liga que impulse os torcedores e que, ainda, possuam atletas talentosos (estrelas) que possam captar a atenção e a audiência destes novos torcedores. Mas, isto não vem ocorrendo somente no esporte futebol, como a *Premier League* inglesa, *Bundersliga* alemã, *La Liga* espanhola etc.; haja vista a expansão global de eventos esportivos promovidos pelos Estados Unidos, como a *National Basketball Association* (NBA), *Major League Baseball* (MLB) e *National Football League* (NFL).

O marketing esportivo capitaliza a popularidade do esporte. Os profissionais do esporte pesquisam a demografia e os hábitos de consumo dos torcedores, a fim de maximizar os lucros em produtos e/ou serviços que os torcedores adquirem em eventos esportivos do clube (LEOPKEY et al., 2009). O interesse dos torcedores em comprar ingressos de um evento esportivo está associado à importância nacional (ou internacional) da liga, campeonato, copa etc., à rivalidade associada ao jogo, e à presença de atletas talentosos no jogo. Os torcedores estão dispostos a pagar por camisetas, uniformes, alimentos e bebidas e viagens para assistir aos jogos.

Nesse sentido, o objetivo do marketing é adequar e combinar o composto de marketing para atender ao torcedor (consumidor), de modo a atender à sua necessidade e aferir lucro ao clube por intermédio de uma relação de troca que ofereça benefícios a ambos (SHILBURY et al., 2007). Há de se reconhecer que as estratégias dirigidas ao marketing permitem que o clube esportivo responda de melhor maneira às demandas de torcedores-clientes. Segundo Storm et al. (2017), o sucesso econômico de uma entidade esportiva está cada vez mais alicerçado na capacidade que ela tem em entreter seus torcedores por meio de experiências e eventos esportivos que despertem suas emoções. Portanto, a profissionalização do esporte surge da implementação de estratégias de negócios e de orientação ao torcedor-cliente no cerne do processo de gestão de uma organização esportiva, uma vez que sem elas, é pouco provável a manutenção da competitividade e da longevidade de um clube esportivo.

### **Uma Proposta de Plano de Marketing Esportivo**

Antes de abordar o escopo de um plano de marketing esportivo, é útil e salutar entender a estrutura hierárquica do conceito de um marketing esportivo. Há quatro níveis que precisam ser considerados. No nível fundamental reside a filosofia geral ou um conjunto de crenças sobre o desempenho do marketing em uma organização esportiva. Não é apenas o departamento e gerente de marketing que devem se preocupar com os termos de marketing. Os princípios que regem os conceitos de marketing colocam as necessidades e os desejos dos torcedores-clientes no centro de todas as decisões de uma entidade esportiva.

Cabe mencionar que estas necessidades dos torcedores-clientes estão, intrinsecamente, atreladas

aos objetivos do clube esportivo. No caso, o objetivo do clube é elevar a atenção de sua marca aos torcedores e investidores. Os princípios de marketing operam no ganha-ganha, ou seja, clube e torcedores devem ser satisfeitos e, se as necessidades dos torcedores-clientes não forem atendidas, ninguém ganha (BLUMRODT et al., 2013).

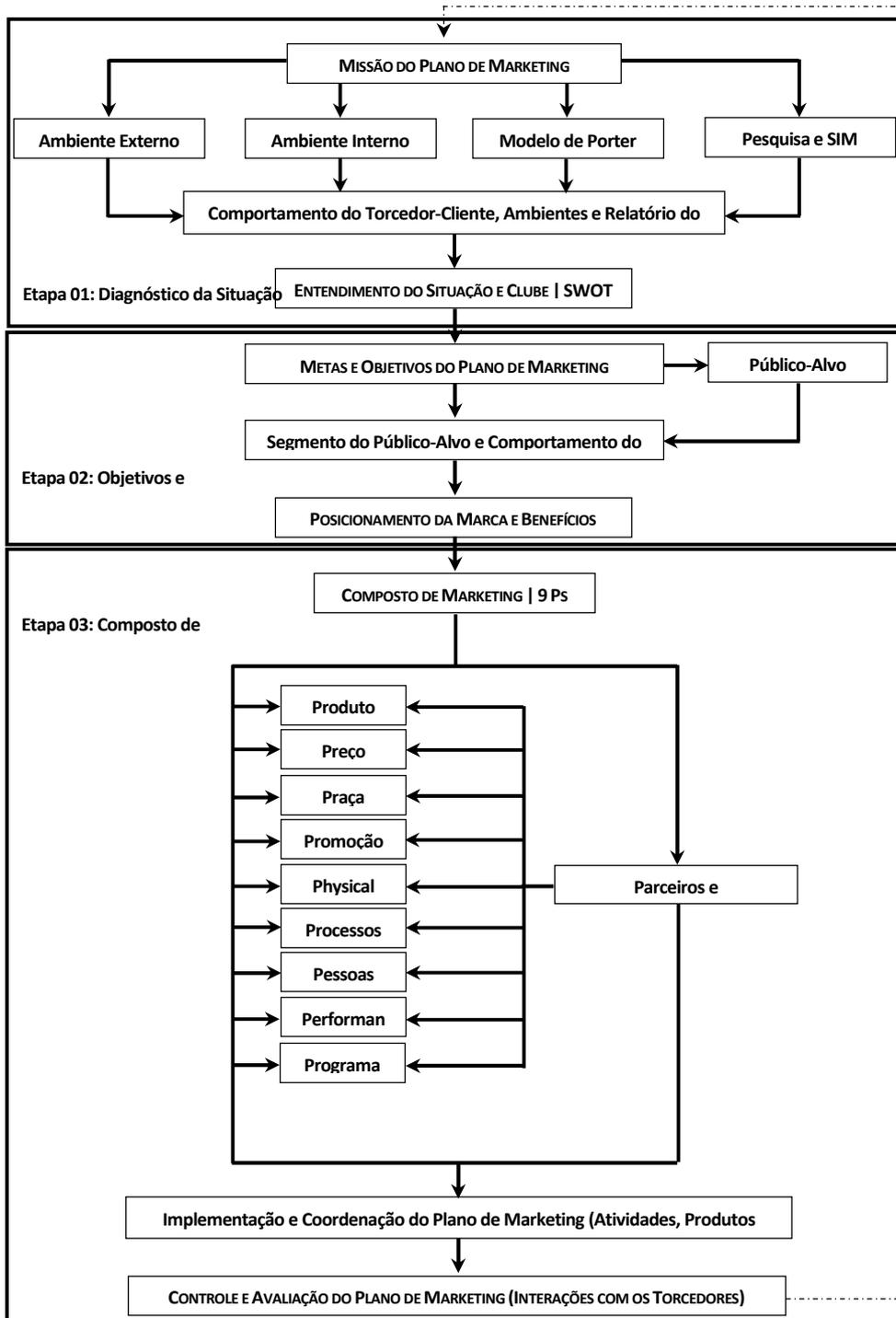


Figura 1: Plano de Marketing Esportivo.

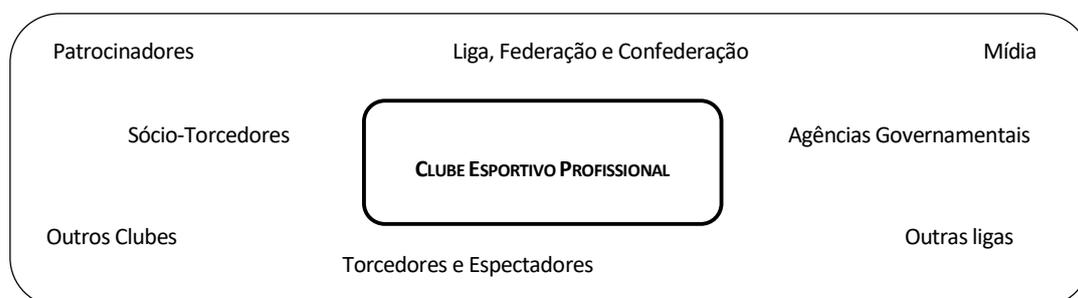
Com o propósito de contribuir com a ‘arte’ do marketing esportivo, bem como aprimorar as inovações e soluções na área esportiva, estes autores propõem uma estrutura de plano de marketing esportivo para compreender as etapas para se configurar um produto, serviço ou evento esportivo para responder às reivindicações dos torcedores, enquanto clientes. Esta estrutura possui uma série de processos agrupados em três níveis. 1) Entendimento: compreende um conjunto de atividades para

pesquisar, coletar e analisar dados provenientes dos ambientes externos e internos, fatores que interferem no comportamento dos torcedores e, ainda, uma análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity e Threat*) para traçar a real situação do clube esportivo; II) Torcedores: abrange as metas e os objetivos do plano de marketing a partir da seleção do público-alvo dos torcedores-clientes que serão alvos das ações, bem como o posicionamento da proposta de valor e merca que serão pretendidas pelo clube, como forma de orientar as estratégias e táticas de marketing; III) Composto de Marketing Esportivo: que se referem às ferramentas que serão empregadas para abordar e, ainda, alcançar o público-alvo de torcedores. Faz parte ainda desta etapa o desenvolvimento das métricas e análise e avaliação dos resultados das ações de marketing.

Nos subtópicos que serão expostos a seguir, estes autores irão explicar os processos que compreendem cada um dos três níveis para o desenvolvimento de um plano de marketing esportivo alinhado às expectativas dos torcedores, ver figura 1.

### Diagnóstico da Situação

O primeiro processo é a missão. Uma declaração da missão deve ser clara e concisa para ajudar os profissionais de marketing a produzir senso comum sobre o propósito do plano de marketing esportivo, bem como, orientar a tomada de decisões e a alocação de recursos no futuro. Uma missão deve ser única e singular e deve responder claramente a seguinte pergunta: “Qual é o nosso plano para o mercado”? Diante disso, a missão de um plano de marketing esportivo deve incluir: a resposta aos interesses do clube esportivo; as necessidades das quais o clube focalizará; a incorporação dos princípios e valores dos parceiros e patrocinadores; a apresentação da tendência do clube em longo prazo; e a definição das aspirações do clube em longo prazo. Uma missão formulada, corretamente, deve conter um conjunto de elementos: (i) os propósitos estratégicos, um conjunto de metas e benefícios esportivos projetados pelos profissionais de marketing; (ii) os princípios do clube, abordando as questões morais e éticas que regem o plano; (iii) as competências valiosas do clube, expressando comprometimento; (iv) o segmento-alvo, através de várias atividades e processos voltados ao torcedor-cliente; (v) e, ainda, o posicionamento, que é a imagem relacionada aos benefícios do clube esportivo. Uma declaração de missão é uma espécie de abstração da visão estratégica da entidade esportiva (BERNSTEIN, 2015; SHILBURY, 2009).



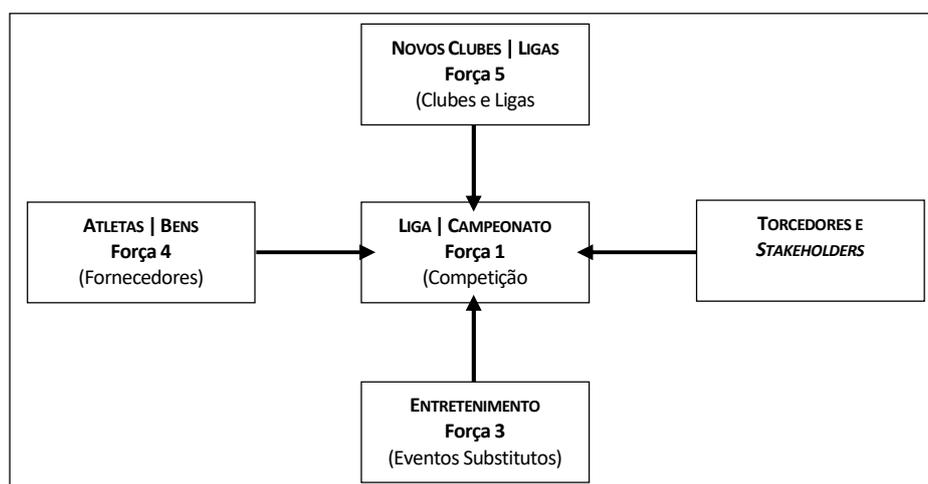
**Figura 2:** Stakeholders do Clube Esportivo. **Fonte:** Shilbury (2009).

Os dois processos seguintes se referem à análise dos ambientes externo e interno. É fato que os fatores ambientais (ou variáveis) afetam direta ou indiretamente as estratégias e a gestão dos clubes esportivos. Essas forças influenciam e impactam a tomada de decisão dos profissionais de marketing no

momento de planejar, executar e controlar as atividades de marketing direcionadas aos torcedores. Assim, o ambiente externo compreende a demografia, a tecnologia, as questões socioeconômicas, político-legal, preocupações naturais, ambientais e sustentáveis, em outras palavras, são variáveis que não podem ser controladas pelos gestores.

Por sua vez, o ambiente interno compreende variáveis mais próximas da gestão do clube, tais como: recursos, competências, cultura orientada ao torcedor, fornecedores e prestadores de serviços e, ainda, o desempenho dos departamentos do clube, canais de marketing (pontos de venda, bancos, empresas de comunicação etc.), públicos e *stakeholders* (parceiros e patrocinadores) (FERRAND et al., 2009; MALTESE et al., 2014), ver figura 2. Conhecer o ambiente de marketing ao redor do clube mitiga riscos para as tomadas de decisões dos profissionais de marketing dos clubes acerca das atividades e processos de organização de um produto e/ou serviço esportivo, como por exemplo, um evento esportivo. Saber o que está por vir, pode fazer com que algumas ações e estratégias dos clubes sejam mais eficientes e eficazes com relação aos seus torcedores.

O quarto processo envolve a competição de clubes esportivos, tendo como base no modelo de forças competitivas de Porter, ver figura 3. O modelo de Porter descreve as cinco forças que os profissionais de marketing devem avaliar ao examinar o nível de competição e a atratividade para um clube esportivo: (i) a intensidade da competição entre clubes esportivos e os atributos que os fazem se sobressair; (ii) o poder de barganha com os torcedores e *stakeholders* no processo de negociar produtos, serviços e eventos; (iii) ameaça de eventos substitutos de concorrentes, ou seja, os eventos que podem atender às mesmas necessidades dos torcedores em termos de entretenimento, experiência e lazer, outros eventos esportivos na localidade, concertos musicais, performances teatrais, cinema etc.; em outras palavras, produtos que cumprem a mesma função na perspectiva do torcedor-cliente; (iv) o poder de barganha com fornecedores de produtos (uniformes), serviços (canais de marketing) e empresários que detêm os atletas mais talentosos para agregar valor ao evento esportivo; (v) e ameaça de novos clubes ou novas ligas. Clubes podem se destacar por terem mais recursos para investirem em jogadores mais talentosos, e ligas por terem times que despertem à atenção dos torcedores (MASTERMAN, 2014). Este modelo visa auxiliar os gestores a dimensionarem seus clubes com o dos concorrentes, e o mesmo vale para as ligas.



**Figura 3:** Modelo de Porter para um Clube Esportivo. **Fonte:** Masterman (2004).

O quinto processo é composto pelas pesquisas e pelo sistema de informação de marketing (SIM). Basicamente, a pesquisa de marketing visa responder seis questões acerca do consumo dos produtos e/ou serviços. Inicialmente, o clube esportivo precisa conhecer (i) quem são seus torcedores (perfil de consumo), (ii) por que eles compram e consomem certos tipos de produtos e/ou serviços esportivos, (iii) quando e (iv) onde eles compram e consomem, (v) quais os sentimentos e sensações do consumidor pós-compra (ou pós-evento) e (vi) como os consumidores usam os produtos e/ou desfrutam dos serviços esportivos (CHADWICK et al., 2005).

No caso do SIM, a função é compilar, analisar, integrar e disponibilizar informações dos torcedores de modo a suportar e orientar as decisões dos profissionais de marketing. Estas informações podem ser oriundas de várias fontes, a da própria pesquisa – que são armazenadas –, de registros de compra (datas, horários, assentos e preços), de dados de membro do sócio-torcedor, das lojas esportivas, das lojas dos clubes etc. Em outras palavras, as informações que são provenientes das pesquisas e do SIM auxiliam os gestores de marketing a refinarem suas ações e estratégias de modo a conhecer quando e onde os torcedores compram ingressos, que assentos escolhem, número de ingressos que compram etc. (CLEMES et al., 2011).

Com base nos relatórios dos ambientes externo e interno, os dados e informações da pesquisa de marketing e SIM, e o modelo de Porter, os profissionais de marketing avançam para a etapa seguinte, que é a construção da matriz SWOT. Mediante ameaças e oportunidades de variáveis externas à empresa e pontos fortes e fracos de variáveis internas, é possível construir um cenário e situação real, da qual os negócios do clube esportivo se encontram no atual momento. *Strength* (o ‘S’ da SWOT) representa os pontos fortes, que são os recursos, habilidades ou outras vantagens competitivas em relação aos concorrentes e ao mercado. *Weakness* (o ‘W’) diz respeito às fraquezas, que são as restrições ou escassez de recursos, habilidades e capacidades que limitam a eficiência e a eficácia de um clube esportivo com relação aos seus concorrentes. *Opportunities* (o ‘O’) remete às situações favoráveis ao clube esportivo no mercado. *Threats* (o ‘T’) consolidam as ameaças, ou situações desfavoráveis a um clube esportivo no mercado. Entretanto, a SWOT não é somente preparar uma lista de variáveis de cada uma destas dimensões, mas sim, efetuar os devidos cruzamentos entre oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos com o objetivo de construir um conjunto de estratégias que descrevam um plano de ação do clube (BRADBURY et al., 2017). Estas estratégias devem permear as novas situações e desafios ao clube esportivo, mercados esportivos e, principalmente, os torcedores-clientes. Cada interação deverá produzir ao menos uma estratégia, ver figura 4.



Figura 4: Matriz SWOT.

## Objetivos e Público-Alvo

Definir metas e objetivos é o primeiro processo desse segundo nível. Metas são os números que conduzem um clube esportivo prossegui-los. Metas estão presentes dentro dos objetivos. Os objetivos de um clube esportivo incluem garantir a viabilidade financeira, expandir a participação de mercado, elevar o número de sócio-torcedores, bem como incentivar o interesse público no esporte (parceiros e patrocinadores) (BRADBURY, 2017). Os objetivos têm, em geral, algumas características: devem ser mensuráveis, representam as metas de desempenho, bem como os resultados que o clube esportivo quer alcançar na área esportiva; devem ser um guia para perseguir o desempenho ou os resultados do esporte; devem estar alinhados à missão do plano; devem ter período do tempo especificado nos objetivos; devem ser práticos e evidentes; devem começar com verbos no infinitivo para expressar uma ação; devem ser apoiados pelos *stakeholders* do clube esportivo. Os objetivos buscam expressar “o que será feito ou realizado” na área esportiva, e o “como será feito” deverá estar descrito no composto de marketing esportivo. Em resumo, os objetivos devem ser definidos pelo acrônimo SMART: S – *Specific* (específico), M – *Mensurable* (mensurável), A – *Achievable* (alcançável), R – *Realistic* (realista) e *Timetable* (período ou calendário) (SHILBURY, 2009).

O segundo e terceiro processos dizem respeito ao público-alvo e ao perfil e comportamento do torcedor-cliente. Na ocasião da segmentação do público-alvo (escolher a quem será direcionado às ofertas), os profissionais de marketing devem se ater a quatro fatos (PIIPPONEN, 2011; YOSHIDA, 2017): (i) se os torcedores justificam uma ação diferenciada do clube; (ii) o tamanho e a atratividade em termos de recursos financeiros investidos e retorno em consumo; (iii) se o clube esportivo consegue acessar este segmento e tem recursos para abordá-lo; (iv) e se o clube consegue elaborar um composto de marketing diferenciado a este segmento. Com relação às variáveis de segmentação, cinco estão disponíveis: (i) geografia, que é a área ou o local, que pode ser nacional ou internacional; (ii) demografia, que se trata do gênero, idade, renda, educação etc.; (iii) psicográfica, onde o foco está em torcedores que têm atitudes, interesses e opiniões que orientam o seu comportamento de um produto e/ou serviço esportivo, por exemplo, sociabilidade, estilo de vida, personalidade etc.; (iv) benefícios, levar em conta o nível de diferença dos benefícios relacionados ao produto e/ou serviço, por exemplo, um torcedor pode optar por assistir a um jogo de futebol do clube, não porque ele goste do esporte, mas porque o esporte é uma oportunidade de acompanhar a família, interagir com amigos etc.; (v) e comportamental, se refere à frequência e complexidade do uso dos produtos e/ou serviços, ou seja, quantas vezes o torcedor assiste aos jogos em casa (pela tv) ou no estádio? Classificar o consumidor em termos de padrões, torcedor assíduo, ocasional, etc. De acordo com Piipponen (2011), é a ideia do *heavy* e *light users*. Entretanto, a segmentação deve ponderar acerca do comportamento do consumidor, conforme coletadas na pesquisa e SIM, tais como: aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Cada público-alvo merece um composto de marketing apropriado ao seu perfil de consumo.

Posicionamento é o quarto processo. Posicionamento é conduzir uma proposta de valor diferenciada a mente de um determinado público-alvo. Nesse sentido, um clube esportivo deveria formatar

a sua proposta e levá-la ao cognitivo de seus torcedores (ou *stakeholders*) e fazê-los pensar, refletir e consumir os benefícios do clube. Os benefícios devem ser singulares e distintivos para não se confundirem com a concorrência. Logo, um gestor de marketing de um clube precisa preparar (ou elencar) algum atributo que esteja alinhado aos seus torcedores, além disso, compreender que o mercado está se em constante mudança, assim, um posicionamento atual pode ser repensado no futuro (FERRAND et al., 2009). Uma proposta de valor deve ser empolgante e deve responder estrategicamente a algum dos objetivos do clube. É por meio da Promoção que é conduzido o posicionamento da oferta do clube aos torcedores. Este processo funciona da seguinte maneira: o clube estabelece uma proposta de valor distintiva a partir de descobertas obtidas na pesquisa; estabelece o composto de marketing que proverá e fundamentará este posicionamento no mercado; e em seguida, o acompanhamento para se saber se o que foi determinado está em acordo com o que a percepção do torcedor-cliente, ver figura 5.

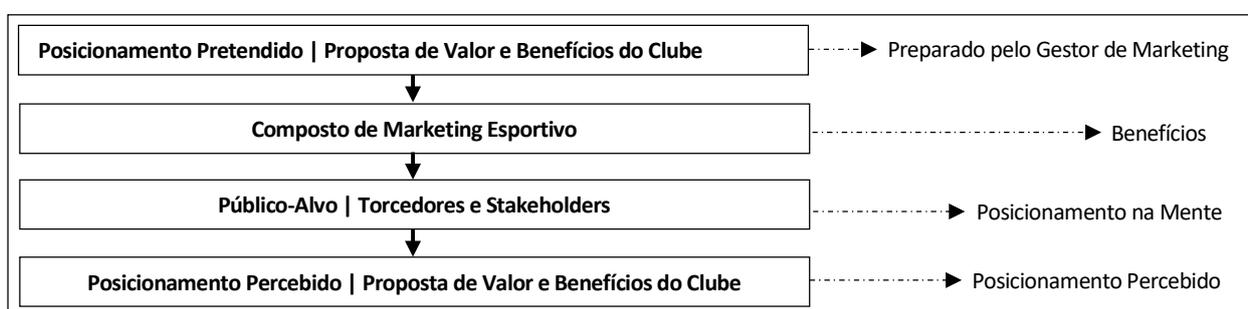


Figura 5: Processo de Posicionamento.

### Composto de Marketing Esportivo

O composto de marketing esportivo se refere à tática que fomentam as estratégias dos clubes esportivos. Estas ferramentas podem ser manipuladas em qualquer momento pelo gestor de marketing para adequar a oferta à demanda. No entanto, no marketing esportivo há 9 Ps que precisam ser gerenciados, os 4 Ps convencionais (produto, preço, praça e promoção), com o adendo de mais 5 Ps (pessoas, processos, *physical*, performance e programas), uma vez que se trata de um serviço, e, em particular, um evento esportivo (BRADBURY et al., 2017; MASTERMAN, 2004; SHILBURY, 2009).

O primeiro 'P' é o produto. Produtos esportivos incluem bens, serviços, eventos, informações e mídia, lugares, pessoas e ideias. No esporte o produto é facilmente perceptível, mas o desempenho do produto central é algo do qual os gestores de marketing não têm controle, uma vez que o profissional não tem domínio sobre o desempenho dos atletas. Levando em conta um jogo como produto central, há uma série de extensões associados ao produto, tais como alimentos, bebidas, mercadorias, entretenimento no início e intervalo do jogo, telões e infraestrutura do estádio. Mesmos jogos que recebem grande audiência e bilheterias, como Barcelona versus Real Madrid, nem sempre garantem performances condizentes às suas tradições, mesmo com jogadores talentosos em campo (RUNDH et al., 2015; MCHUGH et al., 2015).

Nesse sentido, há dois tipos de produtos que um gestor de marketing esportivo precisa analisar: o produto central, o gestor não tem controle da performance; e as extensões, dos quais ele tem controle. Cabe ressaltar que as extensões contemplam, ainda, uniformes do clube, souvenirs, calçados etc. Então,

os gestores podem garantir a qualidade de produtos como uniformes, alimentação, bebida etc., mas jamais, do jogo em si (FULLERTON et al., 2008). Um produto “esporte”: (i) é um produto social; (ii) é consumido pela mídia, e a expectativa dos torcedores é influenciada por ela; (iii) evoca identificação pessoal e apego emocional; (iv) tem apelo universal, por relacionar questões culturais, geográficas, demográficas, sociais e econômicas; (v) é imprevisível e variável, pois é difícil conhecer de antemão a performance e o resultado; (vi) profissional é negócio (SMITH et al., 2003; STORM et al., 2017).

O ‘P’ de preço é próximo processo. O preço envolve a configuração e ajuste do que vai ser cobrado do torcedor em troca de um produto e/ou serviço. A determinação do preço está relacionada aos produtos ofertados, à proposição de valor, aos patrocinadores do clube, à infraestrutura das arenas, às mídias utilizadas para promover o evento, às tecnologias envolvidas no produto e/ou serviço, à posição do clube nas ligas, aos jogadores talentosos do clube (Cristiano Ronaldo, Lionel Messi, Neymar Jr., etc.) e ao nível de fidelidade dos torcedores (membros ou não membros) (FOSTER et al., 2016).

Há oito processos que um gestor de marketing esportivo precisa gerenciar: (i) determinar os objetivos de preços: o que se almeja; (ii) identificar a sensibilidade dos torcedores aos preços; (iii) estimar a relação entre preço e volume de vendas e os custos do torcedor em um evento, por exemplo; (iv) conhecer as estratégias de preços dos clubes oponentes: saber como o clube se posiciona; (v) restrições legais acerca do comportamento dos preços: o que pode e não pode; (vi) ter ciência dos custos e das restrições gerais do composto de marketing para se definir os preços; (vii) considerar as variáveis econômicas, psicológicas, tempo e geografia para determinar os preços; (viii) determinar o preço final é combinar custo, demanda e expectativa do evento (BRADBURY et al., 2017).

O terceiro processo é o ‘P’ de Praça. Não faz sentido ter um ótimo produto e/ou serviço esportivo se os torcedores não conseguem acessá-lo. Praça em marketing esportivo pode ser o estádio (se for um jogo) ou as lojas onde vendem os produtos do clube. Então, a definição de quando e onde ofertar os produtos dependem do conhecimento do clube acerca dos seus torcedores. Diante disso, se os locais (lojas e/ou estádios) são mais fáceis de acessar e, se os clubes disponibilizarem estacionamentos (ou efetuar parcerias com alguma organização para que possa prover estacionamentos) e estabelecerem parcerias com órgãos públicos para a viabilização de meios de transportes, o clube está adequando sua praça aos torcedores (CLEMES et al., 2011).

Nesse sentido, as decisões acerca da praça devem nortear alguns aspectos: (i) localização: onde?; (ii) instalações: assentos, conforto, estacionamentos etc.; (iii) sortimento: quais produtos estarão disponíveis; (iv) duração e tempo dos jogos: os torcedores programarem suas agendas; (v) parceiros: lojas ou estabelecimentos que irão comercializar os produtos. Mas, há quatro elementos que o gestor de marketing deve planejar: (i) facilidade: acesso fácil, estrutura confortável; (ii) pessoas: qualificação dos profissionais que irão atender aos torcedores; (iii) processos: compra e entrega dos produtos, ou ingressos, por exemplo; (iv) evidências físicas: instalações, material promocional, prestação de serviços e suporte ao torcedor. Porém, é relevante considerar que os canais de comercialização e distribuição entre clube também ocorrem no ambiente virtual. No caso, a Internet não é somente um canal de compra, promoção

e/ou entrega de produtos, mas também, de pesquisa para colher *feedbacks* dos torcedores a partir da interação deles com os produtos e/ou serviços do clube. O aprimoramento da satisfação dos torcedores é construído com a interação clube e torcedor (SAWYER et al., 2015).

O 'P' de Promoção é o quarto processo. Promoção diz respeito ao processo de comunicação e interação com os torcedores-alvo. Criar consciência, estimular demanda, encorajar produto, serviço e experiência e, ainda, captar e manter torcedores-clientes são atividades primordiais do departamento de marketing de um clube. Decisões promocionais são compostas, em geral, por cinco elementos: objetivos, orçamento, conteúdo das mensagens, estratégias promocionais (propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de vendas, marketing digital etc.) e seleção das mídias (tv, rádio, internet, jornais, revistas, outdoors etc.) (SHILBURY, 2009). A promoção é a parte vital e fundamental para assegurar o sucesso de produtos e eventos esportivos. Entretanto, a comunicação deve ser segmentada a partir de quatro categorias de torcedores-clientes, considerando um evento esportivo: os sócio-torcedores, os torcedores assíduos (porém, não são membros), os torcedores que comparecem esporadicamente aos eventos e os entes familiares e amigos que acompanham os torcedores. É lógico imaginar que os gestores de marketing devem adequar às mensagens às características dos torcedores-alvo (MCHUGH et al., 2015).

Assim sendo, o composto de marketing, denominado Comunicação Integrada de Marketing (CIM) consiste em utilizar ferramentas para: (i) promover imagem do clube; (ii) aumentar as vendas de ingressos; (iii) aumentar a venda de produtos e/ou serviços; (iv) aumentar o número de sócio-torcedores; (v) promover um novo jogador ou talento; (vi) divulgar parceiros e patrocinadores; (vii) encorajar a rivalidade saudável entre clubes; (viii) compartilhar momentos com os torcedores; (iv) promover os canais de comunicação do clube com os torcedores; (x) promover a arena (*naming rights*); promover eventos, tais como musicais, games e teatrais na arena; (xi) compartilhar informações, como mecanismos de governança e, ainda, de responsabilidade social do clube; (xii) e compartilhar anúncios de decisões relevantes do clube, em geral (MALTESE et al., 2014).

*Physical* é o quinto 'P'. *Physical* representa a atmosfera apelativa, atraente e contagiante para promover as energias e os sentimentos dos torcedores nos estádios ou arenas em prol de seus clubes e, também, com o propósito de intimidar, assustar e provocar os clubes adversários. O papel do gestor de marketing é o criar uma identidade do clube no estádio e induzir imagens positivas que alcancem os cognitivos dos torcedores (LEOPKEY et al., 2009; NORRIS et al., 2014; RUNDH et al., 2015).

Para Sawyer et al. (2015), dois elementos precisam ser desenvolvidos com vistas a criar evidências físicas e contagiantes aos clubes: (i) símbolos do clube: as cores, as bandeiras, fotografias, imagens, estátuas, painéis e telões do clube que evoque a história e a tradição do time para despertar o sentimento e o orgulho de querer estar presente nas conquistas do clube; (ii) mídias digitais: uso de ferramentas de comunicação instantânea com os torcedores dentro dos estádios durante os jogos, como as mídias sociais (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter etc.) para encorajar a venda de produtos e serviços, e, ainda, a interação e entretenimento dos torcedores no apoio aos clubes. Assim, o *physical* busca criar um conceito de evento. Os clubes também podem utilizar deste 'P' para criar lojas conceitos, assim como a Apple faz

com seus produtos e suas lojas ao redor do mundo. *Physical* demanda tempo, energia e dinheiro para criar e alimentar a comunidade de torcedores.

Processo é o sexto 'P'. Processos são entendidos como atividades ou tarefas visíveis e não visíveis para a entrega do evento esportivo aos torcedores. Os processos em serviços são conhecidos hoje, como *design* de serviços, considerando a perspectiva de *Design Thinking* e *User Experience* na cadeia de valor de serviços (BERNSTEIN, 2015). Processos descreve a sequência de etapas no desempenho dos serviços. Se um processo for mal projetado criará uma entrega lenta, burocrática e ineficaz e, depois resultará em insatisfação dos torcedores acerca do desempenho do serviço. Então, processo mal projetado produz baixo desempenho e pode comprometer a sincronia dos serviços oferecidos pelo clube. Processos adequadamente planejados e projetados (MASTERMAN, 2004; SHILBURY, 2009): (i) reduzem as falhas e extinguem etapas que não agregam valor aos torcedores-alvo; (ii) introduz a orientação de processo para produzir o melhor serviço possível, além de elevar a produtividade e a qualidade; (iii) identifica o tempo médio por ciclo de atividade; (iv) adequa as evidências físicas visíveis para os torcedores-clientes, tais como: instalações, recepções, estacionamentos, ingressos, assentos, restaurantes, pessoas etc.; (v) identifica pontos de falhas e permite ter uma visão sistêmica dos processos; (vi) tem um fluxograma e documentação que descreve os processos que serão desenvolvidos em um evento esportivo. O objetivo do processo é esclarecer toda a gama de serviços que será ofertada aos torcedores.

O sétimo 'P' envolve as pessoas (ou profissionais). Os profissionais de serviços são essenciais e cruciais para se assegurar o desempenho dos serviços. Na perspectiva dos torcedores, os profissionais representam o provedor de serviços. O desempenho da qualidade de um serviço está intrinsecamente relacionado com a competência e, ainda, performance dos profissionais de serviços (BERNSTEIN, 2015; RATTEN et al. 2011). Há três aspectos que devem ser observados nos profissionais de serviços: (i) ter conhecimento ou domínio da cadeia de valor de serviços desde a primeira à última etapa; (ii) controlar conflitos entre clube e torcedores, entre clube a patrocinadores e entre os próprios torcedores; (iii) e respeitar os padrões morais e éticos relacionados ao seu compromisso e responsabilidade. Profissionais competentes fazem a diferença em um evento esportivo, porque são eles quem produzem os serviços, portanto, um clube deve: (i) contratar pessoas que assegurem o desempenho dos processos de serviços nos eventos esportivos; (ii) fornecer apoio e infraestrutura consistente para assegurar a qualificação das pessoas; (iii) e integrar as pessoas para que tenham conhecimento dos processos (MOORE et al., 2012).

Em um evento esportivo, o desempenho é assegurado por processos bem alinhados e sincronizados, aliados às pessoas competentes. Então, o oitavo 'P' é o de performance. Performance é representado por métricas e indicadores que devem ser elaborados para assegurar a capacidade do clube em entregar benefícios em um determinado evento esportivo. Para Lovelock et al. (2011), cinco dimensões de qualidade em serviços devem ser elaboradas pelo profissional de marketing esportivo: (i) tangibilidade: aparência física (instalações); (ii) confiabilidade: a precisão do desempenho; (iii) capacidade de reposta: rapidez e suporte aos torcedores; (iv) segurança: confiabilidade, competência, certeza e proatividade; (v) empatia: uso de *Design Thinking* para alinhar à oferta de serviços às necessidades dos torcedores. Cabe

mencionar que o profissional de marketing ainda precisa lidar com seis lacunas (BRADBURY et al., 2017): (i) a diferença entre o que o profissional de marketing entende que os torcedores esperam e suas necessidades e expectativas; (ii) a diferença entre a expectativa dos torcedores e o padrão de qualidade esperado por eles; (iii) a diferença entre o desempenho prometido e o desempenho entregue; (iv) a diferença entre o que foi promovido pelos gestores e o que foi realmente entregue a eles; (v) a diferença entre o que foi entregue e o que os torcedores e a percepção deles; (vi) e a diferença entre o que os torcedores esperam receber e as suas percepções sobre o que os gestores entregaram.

O último 'P' é o programa, que reflete todas as atividades envolvidas nos esforços dos gestores de marketing esportivo em alcançar os torcedores-clientes em um evento esportivo. É um plano de ação que abrange todas as etapas dos níveis 1, 2 e 3 descritas acima. Logo, o programa pode ser representado pelo plano de marketing esportivo que reúne todas as etapas de marketing. O plano de marketing esportivo ajuda os profissionais a: (i) obterem desempenho e qualidade para garantir benefícios aos torcedores-clientes; (ii) mapearem processos deficientes e traçar soluções; (iii) introduzirem uma visão orientada ao torcedor-cliente; (iv) priorizarem ações que garantam as satisfações dos torcedores; (v) controlar os resultados esperados; (vi) eliminarem lacunas de serviços; (vii) avaliarem a equipe de marketing esportivo; (viii) e a alcançar missão, metas, objetivos e resultados que promovam sentimentos, emoções, felicidade e experiências aos torcedores a fim de construir relacionamentos saudáveis. O programa é o documento que descreve as intenções do clube para com os torcedores, parceiros e patrocinadores (BERNSTEIN, 2015; SHILBURY, 2009).

O termo patrocínio está fora de moda, uma vez que o termo parceria ajuda a definir e descrever de maneira mais apropriada a relação que clubes e *stakeholders* esportivos (e não esportivos) vêm constituindo nos últimos vinte anos. Pode-se dizer que patrocínio é uma relação comercial entre um provedor de fundos, recursos ou serviços e um indivíduo, evento ou clube esportivo que oferece em troca alguns direitos e associação que podem ser utilizados para vantagens comerciais (AMORIM et al., 2015; LEOPKEY et al., 2009).

Há alguns níveis de patrocínios, ou parcerias, tais como (CHADWICK et al., 2005): (i) patrocínio de eventos esportivos, como campeonatos, ligas e torneios esportivos (*title sponsor*); (ii) patrocínio de estádios ou arenas (*naming rights*); (iii) fornecedor de materiais esportivos aos clubes; (iv) canais de venda de ingressos (físicos ou virtuais); (v) canais financeiros, que realizam transações financeiras para compra de ingressos ou materiais esportivos por meio de descontos para sócio-torcedores, por exemplo; (vi) hotéis e pousadas para treinamentos e acomodação pré e pós-jogos; (v) bebidas, ser a fornecedora exclusiva de bebidas alcoólicas e não alcoólicas dentro do estádio; (vi) alimentos, ofertar alimentos dentro do estádio, através de restaurantes ou vendedores; (vii) terceirização de pessoas, tais como seguranças e orientadores de torcedores no estádio; (viii) canais de comunicação, para transmissão de treinamentos, jogos e entrevistas com jogadores; (iv) jogadores, empresas que apoiam atletas do clube; (x) patrocinador principal, que estampa o uniforme do clube; (xi) e empresas de marketing, que planejam e desenvolvem estratégias de mercado para o clube esportivo, ou seja, a assessoria ou consultoria.

## CONCLUSÕES

O marketing esportivo tem muitas semelhanças com o marketing convencional. Entretanto, o produto esportivo (enquanto evento) é altamente inconsistente e imprevisível, por esta razão, não é possível prever o resultado de um jogo ou, ainda, controlar o desempenho de uma experiência esportiva, uma vez que o evento é um serviço. Igualmente, uma outra diferença significativa reside no fato de que poucos produtos e/ou serviços podem encorajar a participação emocional e a identificação pessoal como as experiências de eventos esportivos. O êxito do marketing esportivo está em associar os princípios de marketing ao esporte sob a perspectiva de uma experiência ou um evento e associando o torcedor ao cliente.

Assim sendo, é necessário que os profissionais de marketing compreendam três componentes: os ambientes externos e os internos, que são as variáveis que inferem nas decisões dos gestores; a competitividade no mercado, por meio da estrutura de Porter; e a pesquisa e o SIM para entender com precisão seus torcedores, a fim de conhecer ‘O que? Por quê? Como? Quando? e Onde?’ quem consomem o produto ou evento esportivo. Tendo em mãos tais dados e informações, os gestores conseguirão identificar pontos fortes e fracos dos clubes e oportunidades e ameaças do mercado. O diagnóstico da situação é o resultado final da primeira etapa. Marketing esportivo atua na perspectiva do mercado para o clube, e não no sentido contrário. Tendo em mãos tais informações, os profissionais de marketing se sentirão mais confortáveis para definir os objetivos, torcedores-alvo e posicionamento dos eventos esportivos. O relatório com o diagnóstico da situação é a base para o gestor de marketing esportivo refletir acerca da forma com projetar as metas (indicadores e resultados) bem como os objetivos esperados pelos *stakeholders*: torcedores-clientes, patrocinadores e clube. Mediante critérios de segmentação geográfico, demográfico, psicográfico e comportamental e características que moldam o comportamento dos torcedores (cultural, social, pessoal e psicológica), gestores de marketing conseguem delimitar o grupo de torcedores que serão alvos das ações.

Convém esclarecer que compreender o torcedor é conhecer os reais motivos que os levariam a comprar e consumir eventos esportivos, bem como suas emoções e seus sentimentos acerca do clube que eles apoiam. Tendo identificado os torcedores-alvo e seus comportamentos, caberá ao gestor de marketing estabelecer a oferta distintiva – os benefícios, a proposta de valor – que ele pretende estabelecer para produzir o efeito desejado no cognitivo dos torcedores. Este segundo nível corresponde aos objetivos e à segmentação do público-alvo. Para estes autores, os dois primeiros grupos de processos são fundamentais para se conseguir avançar para o próximo estágio, que envolve lidar com os recursos (táticas) disponíveis pelo clube para poder formatar um produto ou evento esportivo alinhado às expectativas de seus torcedores.

O terceiro nível requererá criatividade e inovação para integrar e conectar os elementos do composto de marketing para que se produza o resultado esperado nos torcedores-alvo. Cada grupo de torcedores-alvo demandará um composto de marketing adequado a eles. O composto de marketing

esportivo convida o gestor de marketing a fazer uma imersão em 9 Ps, uma vez que um evento se refere a um serviço, logo, os 4 Ps tradicionais não são suficientes para produzir uma experiência esportiva condizente com as expectativas dos torcedores. Os 9 Ps correspondem à estruturação da cadeia de valor de benefícios em relação ao produto (ou serviço), a preço para acessar o produto, ao local onde será realizado, ao modelo de comunicação utilizado, a atmosfera da experiência, aos processos realizados pelos profissionais para produzir a performance adequada e ao documento que descreverá as etapas que encadearão estes elementos.

É no programa que os profissionais de marketing definem e estabelecem como pretendem ofertar os benefícios esportivos em termos de recursos, capacidades e competências e como o apoio de parceiros e patrocinadores podem suportar, financiar e executar atividades que enriquecem a experiência esportiva aos torcedores. Entretanto, é somente a partir do planejamento contínuo que será possível descobrir eventuais discrepâncias acerca do composto de marketing, com vistas ao aprimoramento da oferta. Este grupo é onde as táticas e estratégias são colocadas em prática para se alcançar os indicadores e resultados esperados tendo como referência os torcedores-alvo. O marketing esportivo tem como principal função aprimorar o processo de troca entre clubes esportivos e seus torcedores e, ainda, minimizar os eventuais conflitos que surgem da relação entre eles. Esta estrutura de marketing esportivo visa oferecer uma alternativa ao planejamento, implementação e, ainda, monitorar as ações de marketing, com vistas ao evento esportivo, ao torcedor enquanto cliente e ao esporte enquanto uma atividade profissional de negócios.

Com vistas a facilitar a compreensão e o entendimento das etapas de um plano de marketing esportivo, um modelo teórico gráfico foi concebido considerando três camadas: (i) proposta de valor dos clubes esportivos: que são responsáveis pela concepção das ofertas e benefícios do clube (desenhadas pelo composto de marketing - 9 Ps) alinhados às expectativas distintos públicos-alvo: torcedores, espectadores, seguidores e entusiastas; (ii) fatores de marketing: representam a gama de *stakeholders* disponíveis para apoiar a produção e confecção da oferta de valor aos públicos-alvo, logo, compreender o interesse de cada ator no negócio, possibilitará ganhos de imagem e receita a ambos; (iii) fatores do ambiente: apontadas como as variáveis que podem interferir na produção e desempenho da proposta de valor esportivos aos públicos-alvo. Convém salientar que os profissionais de marketing do clube não têm controle sobre estas variáveis, assim sendo, eles terão que identificar eventual risco de cada uma delas, estabelecer um plano de como lidar em cada situação e, em seguida, enfrentá-las, ver figura 6. Há de se reconhecer que um estudo aprofundado é recomendado com o objetivo de analisar as oportunidades e as ameaças, bem como definir estratégias de marketing para alcançar a visão, a missão e os objetivos em relação aos resultados e as receitas esperadas no curto e longo prazos dirigidos às necessidades e às expectativas dos torcedores. Enfim, o modelo teórico de marketing esportivo é focado no torcedor-cliente, já que pretende estudar e analisá-los sob a perspectiva de um dado clube esportivo, independentemente da relação que o clube tenha com o seu cliente – torcedor, espectador, seguidor ou entusiasta.

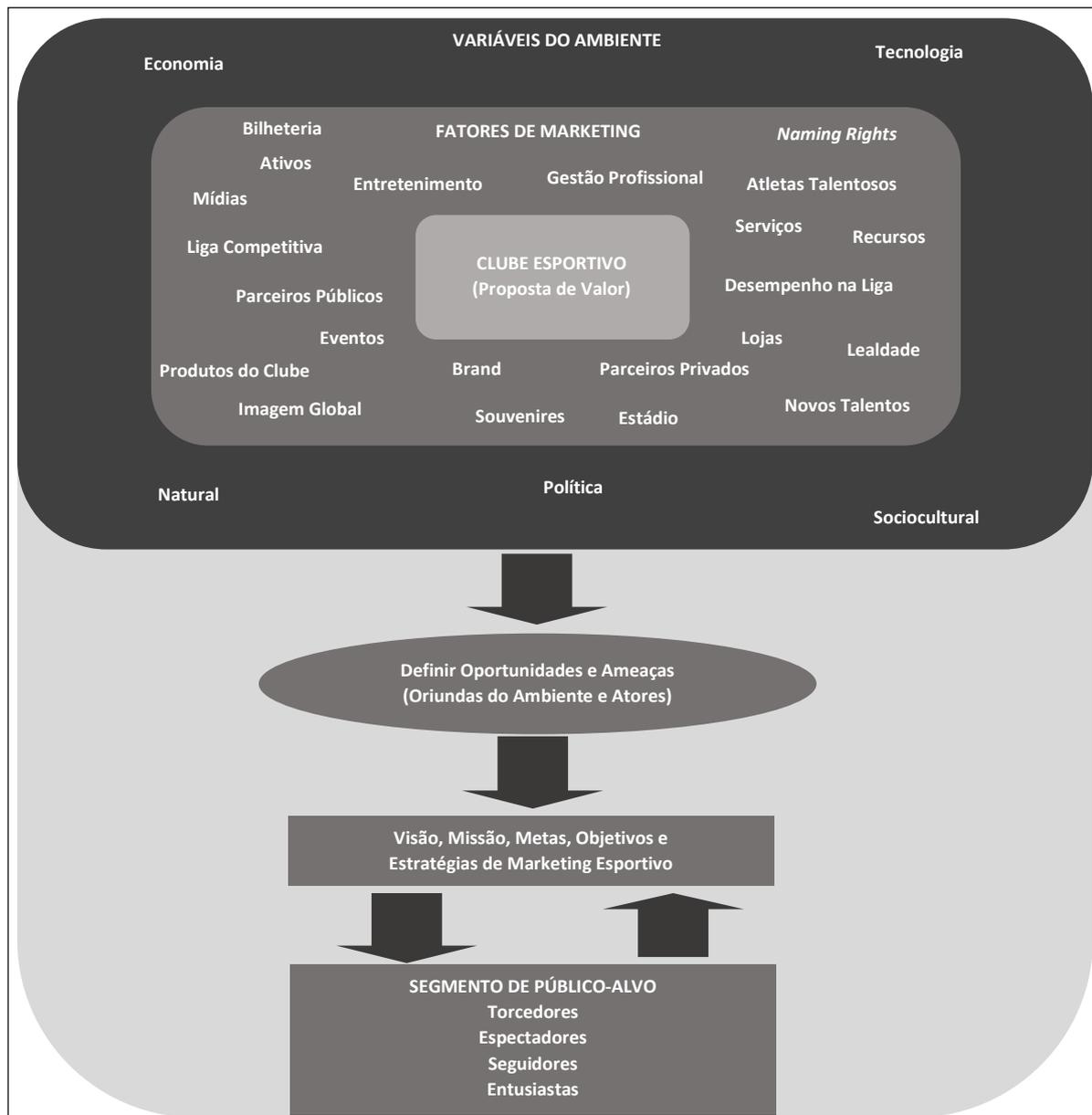


Figura 6: Modelo Teórico de Marketing Esportivo.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, J. G. B.; ALMEIDA, V. M. C.. The Effect of Simultaneous Sponsorship of Rival Football Teams. **Brazilian Administration Review**, v.12, n.1, p.63-87, 2015.

BERNSTEIN, G.. **The Principles of Sports Marketing**. Illinois: Sagamore, 2015.

BLUMRODT, J.; DESBORDES, M.; BODIN, D.. Professional football clubs and corporate social responsibility. **Sport Business and Management**, v.3, n.3, p.205-225, 2013.

BRADBURY, T.; O'BOYLE, I.. **Understanding Sport Management: International perspectives**. New York: Routledge, 2017.

BURDEN, W.; LI, M.. Minor league baseball: exploring the growing interest in outsourced sport marketing. **Sport Marketing Quarterly**, v.18, p.139-149, 2009.

CHADWICK, S.; THWAITES, D.. Management sport sponsorship programmes: lessons from a critical assessment of English Soccer. **Journal of Advertising Research**, v.45, n.3,

p.328-338, 2005.

CLEMES, M. D.; BRUSH, G. J.; COLLINS, M. J.. Analysing the professional sport experience: a hierarchical approach. **Sport Management Review**, v.14, p.370-388, 2011.

COLLIGNON, H.; SULTAN, N.. **Winning in Business Sports**. 2014.

COLLIGNON, H.; SULTAN, N.; SANTANDER, C.. **The sports market: major trends and challenges in an industry full of passion**. 2011.

FERRAND, A.; MCCARTHY, S.. **Marketing the sports organisation: building networks and relationships**. London: Routledge, 2009.

FOSTER, G.; O'REILLY, N.; DÁVILA, A.. **Sports business management: decision making around the globe**. New York: Routledge, 2016.

FULLERTON, S.; MERZ, G. R.. The four domains of sports

marketing: a conceptual framework. **Sports Marketing Quarterly**, v.17, n.2, p.90-108, 2008.

LEOPKEY, B.; PARENT, M.. Risk management issues in large-scale sporting events: a stakeholder perspective. **European Sport Management Quarterly**, v.9, n.2, 187-208, 2009.

MALTESE, L.; DANGLADE, J. P.. **Marketing du sport et événementiel sportif**. Paris: Dunod, 2014.

MASTERMAN, G.. **Strategic sports event management: an international approach**. London: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

MCHUGH, J.; BRONSON, P.; WATTERS, E.. **The Future of Sports**. 2015.

MOORE, N.; LEVERMORE, R.. English professional football clubs: can business parameters of small and medium-sized enterprises be applied? **Sport Business and Management: An International Journal**, v.2, n.3, p.196-209, 2012.

NORRIS, J. I.; WANN, D. L.; ZAPALAC, R. K.. Sport fan maximizing: following the best team or being the best fan? **Journal of Consumer Marketing**, v.32, n.3, p.157-166, 2014.

PIIPPONEN, H.. **Enhancing customer relations in team sport business**. Thesis (Master of marketing) – Aalto University, Helsinki, 2011.

RATTEN, V.; RATTEN, H.. International Sports Marketing: practical and future research implications. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.26, n.8, p.614-620, 2011.

RATTEN, V.. The dynamics of sport marketing: suggestions

for marketing intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v.14, n.2, p.162-168, 2016.

RUNDH, B.; GOTTFRIDSSON, P.. Delivering Sports Events: the arena concept in sports from network perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.30, n.7, p.785-794, 2015.

SAWYER, T. H.; JUDGE, L. W.; GIMBERT, T. L.. **Facility management for physical activity and sport**. 2. Ed. Illinois: Sagamore, 2015.

SHILBURY, D.; RENTSCHLER, R.. Assessing sport management journals: a multi-dimensional examination. **Sport Management Review**, v.10, n.3, p.3-14, 2007.

SHILBURY, D.. **Sport management series**. 3. ed. Sydney: Allen & Unwin, 2009.

SMITH, A.; WESTERBEEK, H.. **Sport business in the global marketplace**. New York: Palgrave, 2003.

SMOLIANOV, P.; SHILBURY, D.. Examining integrated advertising and sponsorship in corporate marketing through televised sport. **Sport Marketing Quarterly**, v.14, p.239-250, 2005.

STORM, R. K.; WAGNER, U.; NIELSEN, K.. When sport meets business: a brief introduction. In: NIELSEN, K.; WAGNER, U.; STORM, R. K.. **When sports meets business: capabilities, challenges, critiques**: London, Sage, 2017.

YOSHIDA, M.. Consumer experience quality: a review and extension of the sport management literature. **Sport Management Review**, v.20, p.427-442, 2017

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da Sustenere Publishing, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.