



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Comunicação – FAC

Comunicação Social: Publicidade e Propaganda

Projeto Final em Publicidade e Propaganda

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas

## **Goiás Esporte Clube e o Marketing Esportivo**

Um estudo de caso sobre o uso das redes sociais no futebol

**Matheus Augusto Sena Marques Silva**

Brasília-DF, novembro de 2017

# **Goiás Esporte Clube e o Marketing Esportivo**

Um estudo de caso sobre o uso das redes sociais no futebol

**Matheus Augusto Sena Marques Silva**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Social, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda, sob orientação do professor Dr. Edmundo Brandão Dantas

Brasília-DF, novembro de 2017

**Brasília-DF, novembro de 2017**

**Silva, Matheus Augusto Sena Marques**

**Goiás Esporte Clube e o Marketing Esportivo:** Um estudo de caso sobre o uso das redes sociais no futebol.

Brasília, 2017. 94 p.

Monografia apresentada à Universidade de Brasília para obtenção do grau de bacharel em Publicidade e Propaganda.

# **Goiás Esporte Clube e o Marketing Esportivo**

Um estudo de caso sobre o uso das redes sociais no futebol

**Matheus Augusto Sena Marques Silva**

---

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas

FAC/UnB  
(Orientador)

---

Prof. Dr. Fernando Oliveira Paulino

FAC/UnB  
(Membro 1)

---

Prof. Dr. Wagner Antônio Rizzo

FAC/UnB  
(Membro 2)

---

Prof<sup>a</sup>. M<sup>a</sup>. Maria Fernanda Dangelo  
Valentim Abreu

FAC/UnB  
(Suplente)

Brasília, novembro de 2017

Agradeço a Deus, a minha família, a minha namorada, aos meus professores, amigos e colegas que me ajudaram, motivaram e acreditaram em mim.

Sem o apoio e a compreensão que recebi, não seria possível a conclusão deste projeto.

Dedico este trabalho a todos que acreditam na importância dos esportes como ferramenta de transformação social, especialmente àqueles que, por acreditarem, lutam para levar e incentivar as atividades esportivas em periferias e locais carentes.

*“Our greatest glory here was not in never  
falling, but in rising every time we fell”*

- Vince Lombardi

## Resumo

No ambiente esportivo, diversos fatores interferem na relação entre os clubes esportivos e os seus torcedores. No futebol, se destaca a conquista de títulos para que o público atinja a capacidade máxima dos estádios. Entretanto, além dos resultados, são observados outros fatores que motivam ou afastam a torcida de seu respectivo clube. Em um mundo cada vez mais digital, um fator é a interação dos clubes com os fãs através dos meios on-line. Portanto, esta pesquisa pretende estudar a relevância do uso das redes sociais na relação entre os torcedores e as organizações esportivas, neste caso, do Goiás Esporte Clube e sua torcida.

Os resultados indicam que, apesar do momento ruim vivido pelo Goiás EC e de problemas internos de gestão, com o investimento em conteúdo para redes sociais, o clube conseguiu aumentar o engajamento do público em suas ações. A maneira como o clube interage com a torcida, como sugere esse estudo de caso, é capaz de alterar a relação clube-torcedor.

Palavras-Chave: Comunicação, Marketing Esportivo, Redes Sociais, Esporte, Futebol.

## Abstract

*In the sports environment, several factors interfere in the relationship between sports clubs and their supporters. In soccer, earning trophies is highlighted as the reason for the public to reach the maximum capacity of the stadiums. However, in addition to the results, there are other factors that motivate or alienate the fans from their respective clubs. In an increasingly digital world, one factor is the interaction of clubs with fans through the Social Media. Therefore, this research intends to study the relevance of social networks in the relationship between the fans and the sports organizations, in this case, Goiás Esporte Clube and its fans.*

*The results indicate that, despite the bad moment experienced by Goiás EC and the internal management issues, by investing in social network content, the club managed to increase public engagement in its actions. The way the club interacts with its fans, as this case study suggests, can change the club-supporter relationship.*

*Keywords: Communication, Sports Marketing, Social Medias, Sports, Soccer.*

## **Lista de Quadros**

Quadro 1: Segmentação da Indústria Esportiva por produto e tipo de comprador.....	30
Quadro 2: Patrimônio torcedor-clubes.....	37
Quadro 3: Envolvimento do consumidor em comparecimento e participação.....	38
Quadro 4: Sintomas da Miopia em Marketing Esportivo.....	40
Quadro 5: Mercados diferenciados no futebol.....	50

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Times brasileiros com maior torcida.....	52
Tabela 2: As 20 marcas mais valiosas do futebol brasileiro.....	54
Tabela 3: Apostas na Timemania em 2016.....	58
Tabela 4: Médias anuais do Goiás EC.....	65
Tabela 5: Médias do Goiás EC no Campeonato Goiano.....	66

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Logotipo Goiás Esporte Clube.....	54
Figura 2: Exemplo de Publicação no Facebook em 2015.....	73
Figura 3: Exemplo de Publicação no Facebook em 2016.....	73
Figura 4: Exemplo de publicação no Twitter em 2015.....	74
Figura 5: Exemplo de publicação no Twitter em 2015.....	75
Figura 6: Exemplo de publicação no Twitter em 2016.....	75
Figura 7: Exemplo de publicação no Twitter em 2016.....	76
Figura 8: Exemplo de publicação no Instagram em 2015.....	77

Figura 9: Exemplo de publicação no Instagram em 2015.....	77
Figura 10: Exemplo de publicação no Instagram em 2016.....	77
Figura 11: Exemplo de publicação no Instagram em 2016.....	77
Figura 12: Exemplos upload de vídeo no YouTube em 2015.....	79
Figura 13: Exemplos upload de vídeo no YouTube em 2016.....	79

### **Lista de Siglas**

Goiás EC – Goiás Esporte Clube

CBF - Confederação Brasileira de Futebol

NASSM – Sociedade Norte-Americana para a Administração Esportiva

FIFA – Federação Internacional de Futebol

AMPRO – Associação de Marketing Promocional

Conmebol – Confederação Sul-Americana de Futebol

Sisbrace – Sistema Brasileiro de Classificação de Estádios

FGF – Federação Goiana de Futebol

## Sumário

Resumo.....	07
Lista de Quadros, Tabelas e Figuras.....	08
Lista de Siglas.....	09
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema e delimitação do tema.....	13
1.2 Problema de pesquisa.....	13
1.3 Justificativas.....	14
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo Geral.....	15
1.4.2 Objetivos Específicos.....	15
1.5 Pressupostos.....	16
1.6 Limitações da Pesquisa.....	16
1.7 Síntese da Metodologia.....	17
1.8 Estrutura do trabalho.....	17
2. METODOLOGIA.....	18
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
3.1 O Esporte e a Indústria do Esporte.....	20
3.2 O Futebol.....	21
3.3 O Marketing.....	23
3.4 A Marca dentro do Marketing.....	25
3.5 O Marketing Esportivo.....	26
3.6 A Marca no Marketing Esportivo.....	32
3.7 O Marketing nas Redes Sociais.....	33
3.8 O Marketing Esportivo no Futebol.....	35

	11
4. APROFUNDAMENTO DE TEMA.....	42
4.1 O Goiás Esporte Clube.....	42
4.2 O departamento de marketing.....	46
4.3 O Mercado.....	49
4.4 A Marca – Goiás Esporte Clube.....	53
4.5 Ações de Marketing Esportivo.....	56
4.6 Redes Sociais.....	63
4.7 Período 2015-2017.....	63
4.8 Campeonatos Goianos 2015-2016.....	66
4.9 Entrevista com o gestor de marketing do Goiás Esporte Clube.....	68
5. ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	72
5.1 Interpretação dos dados de acordo com os Objetivos Específicos.....	72
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	83
6.1 Conclusões.....	83
6.2 Recomendações.....	86
Referências.....	87

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol é uma paixão nacional. Esse esporte possui uma importância insigne na história cultural e social do Brasil, os clubes de futebol ultrapassam os limites físicos dos campos ou centros de treinamento e atuam em contato direto com o público. Além disso, os clubes passaram a ser vistos como empresas e geridas como tal. Nesse contexto, o marketing surgiu como uma ferramenta para, entre outras coisas, a divulgação das marcas relacionadas ao esporte no mercado, obtenção de recursos e, principalmente, fidelização e conquista de novos torcedores.

Nos esportes de alto rendimento, de maneira proeminente no futebol, existe o conceito comum de que o principal aspecto para o engajamento dos torcedores é a “paixão”, o amor que a torcida tem pelo time ou pelo atleta. Por isso, existe uma discussão sobre qual seria a real importância das ações voltadas ao público para que a interação torcedor-clube aumente. Ao longo deste projeto, avaliou-se a relevância do marketing esportivo neste processo.

Segundo pesquisa da Época EC<sup>1</sup>, enquanto o Brasil passa por uma das maiores recessões de sua história, em 2016, os clubes que participaram do Campeonato Brasileiro da Série A, organizado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), faturaram cerca de R\$ 5 bilhões, um crescimento de 41% em relação aos mesmos parâmetros em 2015. Entretanto, de acordo com dados da pesquisa, o valor arrecadado pelas áreas comercial e de marketing, que abrangem a venda produtos licenciados, adesão a programas de sócio-torcedor e acordos de patrocínio, teve alteração irrelevante: R\$ 660 milhões em 2016 em comparação a R\$ 650 milhões em 2015. Já a arrecadação com bilheteria caiu de R\$ 830 milhões em 2015 para R\$ 770 milhões em 2016.

Tais números mostram que, apesar da relevância e do grande movimento econômico gerado pelo esporte no mercado esportivo e de entretenimento no país, os clubes não conseguiram transformar o crescimento econômico em engajamento dos torcedores.

Os clubes brasileiros de futebol utilizam variadas estratégias de marketing para atingir o público-alvo, como programas de sócio-torcedor, criação conteúdo audiovisual, venda de

---

<sup>1</sup> Época EC. R\$ 5 bilhões em faturamento – por que o futebol brasileiro arrecadou tanto em 2016. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clube/noticia/2017/05/r-5-bilhoes-em-faturamento-por-que-o-futebol-brasileiro-arrecadou-tanto-em-2016.html>> Acesso: 25/10/2017.

produtos licenciados de diversos segmentos, entre outros. Um dos principais meios utilizados nessas estratégias é a atuação nas Redes Sociais.

Em um momento de rápido crescimento do acesso à Internet e aos meios digitais pela população, as Redes se mostram como um meio eficaz e de baixo custo para se transmitir mensagens ao público.

### **1.1 Tema e delimitação do tema**

O tema objeto desta pesquisa abrange o chamado marketing esportivo, especialmente no que diz respeito ao uso das redes sociais, pelo clube de futebol Goiás Esporte Clube e tem como título “Goiás Esporte Clube e o Marketing Esportivo: um estudo de caso sobre o uso das redes sociais no futebol”.

### **1.2 Problema de pesquisa**

O Goiás Esporte Clube (Goiás EC), agremiação esportiva de tradição no cenário futebolístico brasileiro, criou, no ano de 2016, um departamento de marketing voltado para o desenvolvimento de ações com o público e a introdução da marca no meio digital. Dessa forma, este projeto tem a proposta de responder, no contexto do Goiás EC:

Qual a relevância das ações de marketing esportivo aplicadas aos meios digitais na interação do torcedor com o clube Goiás Esporte Clube?

### 1.3 Justificativas

Desde a promulgação da Lei Pelé (Lei 9.615) em 24 de março de 1998, que implementou a profissionalização da gestão esportiva e a inserção da iniciativa privada no processo de desenvolvimento do esporte brasileiro, os clubes de futebol têm começado a assumir um caráter de empresa e a serem percebidos como tal. Nesse processo, o marketing esportivo ganhou importância nas ações desenvolvidas pelas equipes.

De acordo com Pitts, Fielding e Miller (1994), são capazes de sobreviver nesse setor apenas as empresas adeptas ao marketing esportivo e que sejam dirigidas por indivíduos capacitados.

Tendo em vista a importância do marketing esportivo no contexto social, ainda que existam importantes livros e trabalhos que abordam a temática, o número de pesquisas sobre o marketing esportivo aplicado às redes sociais ainda é reduzido.

O estudo de caso do Goiás Esporte Clube desenvolvido neste projeto visa a observação e a investigação da relação entre os torcedores e o clube de futebol nos meios digitais, a fim de entender esse fenômeno recente de profissionalização da comunicação do clube.

A contribuição acadêmica do trabalho está na ampliação dos conhecimentos no campo do marketing esportivo nos meios digitais, especialmente nas plataformas de redes sociais, contribuindo para a produção científica e servindo de estímulo e incentivo para novos estudos na área.

Além disso, o interesse pessoal do autor pela área temática, a familiaridade com os assuntos abordados e a motivação em desenvolver a pesquisa são fatores que contribuíram para a escolha.

Assim, dada a relevância e atualidade do tema e a escassez de trabalhos que tratam sobre o uso das redes sociais na interação dos clubes com o público, torna-se justificada a investigação proposta.

## **1.4 Objetivos**

A seguir, estão elencados os objetivos que este projeto buscou alcançar.

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Verificar a importância da promoção de ações nas redes sociais para aumentar a interação dos torcedores com a agremiação esportiva de futebol Goiás Esporte Clube.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Investigar as estratégias de promoção utilizadas nas redes sociais pelo clube;
- Verificar a resposta do público às estratégias de promoção;
- Analisar o contexto atual e as características do mercado esportivo em que o Goiás se encontra.

## 1.5 Pressupostos

Os pressupostos levantados neste projeto foram:

- O marketing esportivo nas redes sociais altera o comportamento dos torcedores em relação às ações de um clube de futebol;
- O uso das redes sociais gerou retorno positivo ao Goiás Esporte Clube na relação com os torcedores;
- As ações dos torcedores em relação ao clube dependem mais do futebol apresentado pelo time nos jogos (classificação nos campeonatos, chances de título, etc.) do que das ações de marketing;
- As ações de marketing têm grande relevância formação da imagem que os torcedores têm do time.

## 1.6 Limitações da Pesquisa

As limitações desta pesquisa foram incluídas para esclarecer ao leitor os fatores que determinaram os procedimentos adotados.

Destaca-se dois pontos fundamentais que limitam o estudo. Primeiramente, a falta de dados por parte do Goiás Esporte Clube sobre as gestões passadas de marketing, o que impossibilitou, de certo modo, a obtenção de algumas informações relevantes a este trabalho. Outro fator limitante foi a mudança recente na presidência e na gestão do departamento de marketing do clube. Mesmo com entrevista pessoal realizada com o gestor de marketing do clube, não foi possível obter certas informações. Tais fatores não invalidam o estudo, uma vez que o assunto é midiático, mas dificultam a elaboração do mesmo em relação a alguns aspectos.

Outro fator limitante é a pequena oferta de literatura bibliográfica sobre assuntos recorrentes no trabalho, especialmente o uso de mídias sociais por entidades esportivas. O uso de fontes limitadas exige análise do pesquisador e constante uso do quadro referencial do mesmo.

## **1.7 Síntese da Metodologia**

Foi realizado um estudo de caso do Goiás Esporte Clube, para observar os fenômenos relacionados à utilização das redes sociais como ferramentas do marketing esportivo, interpretando-os buscando entender seus resultados.

O método de estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno em seu contexto de vida real. Segundo Yin (2005, p.23), o estudo de caso se presta nas investigações de “fenômenos sociais contemporâneos” nos quais o pesquisador não manipula, influencia ou altera seu objeto de estudo. O método possibilita ao pesquisador observar uma ampla variedade de evidências, provenientes de análise documental, visitas de campo, entrevistas e observação participativa. Ainda segundo Yin (2005, p.34), o estudo de caso não é apenas uma pesquisa de caráter qualitativo, uma vez que tem como propósito apresentar uma reflexão analítica do contexto estudado.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite ao pesquisador construir seus próprios caminhos e ajustar seu projeto metodológico na busca dos objetivos propostos. O estudo de caso busca respostas “sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2005, p.28). Sendo assim, a pesquisa baseada num estudo de caso não exigirá controle sobre os eventos comportamentais, mas focalizará os acontecimentos observados (YIN, 2005, p.24).

## **1.8 Estrutura do trabalho**

Após a introdução, o Capítulo 2 apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. No terceiro Capítulo, são apresentados os referenciais teóricos obtidos através de levantamento bibliográfico e documental dos autores relacionados ao tema do projeto. O Capítulo 4 traz o tema de forma aprofundada, de modo a expor, de forma clara, o contexto que foi estudado. Em seguida, no quinto Capítulo, foram feitas as análises e discussões sobre os achados deste trabalho. Por fim, estão apresentadas as Referências Bibliográficas.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de cunho evidentemente descritivo, pois visa descrever a situação do Goiás Esporte Clube, em um determinado período de tempo, com relação ao marketing esportivo. Em determinados momentos, ela se enquadra como exploratória, haja vista a busca de informações de cunho bibliográfico e documental.

Num primeiro momento, foi realizado um levantamento de dados primários e secundários, por meio de consulta bibliográfica e documental com o objetivo de compreender o contexto social e histórico do Goiás Esporte Clube e de como se encaixam nessa situação as ações de marketing do clube.

Segundo Mattar (2005) dados primários são aqueles que não foram antes coletados, mas o são com o propósito de atender às necessidades da pesquisa em andamento. Já os dados secundários "são aqueles que já foram coletados, tabulados e, às vezes, até analisados" (MATTAR, 2005 p. 142). Ou seja, são documentos já contidos na organização por meio de documentos, relatórios, pesquisas, manuais ou qualquer outro expresso escrito composto de informações que possam ser úteis na pesquisa.

Os métodos utilizados para coleta de dados primários foram: a observação participante, de acordo com Chizzotti (2001); a análise documental do site do clube, de arquivos da gestão do clube e outras fontes de dados; e a entrevista pessoal, que se caracteriza pela interação social sob a forma de diálogo entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto.

Segundo Mattar (2005) entrevista é o método mais versátil de comunicação quanto a sua forma de aplicação, pois é baseada no contato pessoal que permite, em caso de dúvidas, a reformulação da pergunta pelo entrevistador, bem como o esclarecimento e explanações não previstas. No trabalho as entrevistas foram não estruturadas e foram realizadas com o gestor de marketing do Clube.

Em seguida, será desenvolvido o estudo de caso que trata das ações promovidas pelo Goiás Esporte Clube no período de janeiro a maio dos anos de 2015 e 2016, das diferenças entre as ações de cada ano e quais os resultados obtidos em cada momento em relação à interação gerada com os torcedores.

O projeto visa observar as ações desenvolvidas pelo clube e a interação gerada com os torcedores, como a participação da torcida nos jogos do time e a adesão ao programa sócio torcedor, fazendo as devidas diferenciações entre o contexto em que se encontrava o clube no ano de 2015 e o contexto atual de rebaixamento para a Série B do Campeonato Brasileiro. Para compreender o fenômeno no Goiás Esporte Clube, também se busca entender a atual situação do mercado esportivo brasileiro e o contexto social do público que consome o esporte como produto de entretenimento.

De acordo com Villafañe (1999), citado em Kunsch (2003), o estudo da imagem de uma marca não deve focar-se no exame da imagem perante a mídia, mas também na imagem decorrente de seu comportamento corporativo, a autoimagem e a imagem intencional obtida por um posicionamento estratégico.

A primeira abordagem da pesquisa se dá pela identificação dos atributos salientes na imagem do Goiás Esporte Clube, o posicionamento estratégico desejado e o alcançado pelo time e a análise qualitativa das ações de marketing desenvolvidas pelo clube goiano nas redes sociais. Em seguida, se dá a análise quantitativa da interação gerada com o público a partir das ações observadas anteriormente.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, pretende-se abordar ideias e conceitos de diversos autores com o objetivo de definir um referencial teórico para esta pesquisa. Faz-se necessário o estabelecimento de um quadro de conceitos pelo fato de que o desenvolvimento do pensamento científico se dá com base em ideias já pensadas, mas que possuem espaço para maior discussão e investigação.

Para uma melhor compreensão deste trabalho, é necessária a apresentação e explicação dos conceitos teóricos que serviram como base para a sua produção, abordando os principais autores das áreas investigadas e confrontando as suas ideias com as do pesquisador, que constitui seu próprio pensamento.

#### 3.1 O Esporte e a Indústria do Esporte

Segundo Parks e Zanger (1990) *apud* Pitts e Stotlar (2002, p. 4), o termo *esportes* “implica um conjunto de atividades distintas como golfe, futebol, hóquei, vôlei, softball e ginástica”, ou seja, atividades esportivas. Já *esporte*, no singular, tem conceito mais abrangente e, por isso, foi escolhido pela Sociedade Norte-Americana para a Administração Esportiva (NASSM) como o termo que mais corretamente define o campo de estudo da Administração Esportiva.

A expressão *administração esportiva* implica um conceito ainda mais amplo e envolve “todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidos em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de fitness e de recreação” (PITTS e STOTLAR, 2002, p. 4).

Porter (1985) *apud* Pitts e Stotlar (2002, p. 3) define *indústria* como um mercado que vende produtos semelhantes ou estreitamente relacionados a consumidores. A Indústria do Esporte “é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias” (PITTS e STOTLAR, 2002, p. 5).

Para Soares (2007, p. 32), o marketing esportivo é a peça-chave que sustenta o crescimento da indústria do esporte.

### 3.2 O Futebol

Para Leoncini (2001), o principal produto dos times de futebol é o “jogo de futebol”. Em seguida, busca-se abordar como se deu o surgimento e desenvolvimento histórico dessa atividade esportiva.

De acordo com Mandell (1984, p. xii), um número expressivo das sociedades humanas deixou algum tipo de registro de atividades físicas, competições ou jogos lúdicos, que podem ser associados ao que chamamos de esportes. Proni (1998, p. 23) ressalta que, embora as atividades se diferenciem bastante conforme o lugar, a época e a classe social, elas sempre estiveram presentes, seja nos “povos nativos do continente americano, grandes civilizações da Antiguidade e Reinos da Europa Medieval”.

O surgimento do futebol como é praticado atualmente remonta ao final do séc. XIX, na Inglaterra. Entretanto, os primeiros relatos de atividades esportivas que apresentam alguma semelhança com o futebol atual datam de 3000 a.C., na China, e, ao longo do tempo, perpassam por diversos países e continentes.

Considerado um ancestral do futebol, uma atividade esportiva da Grécia antiga se destaca pela semelhança com a lógica dos esportes como o conhecemos hoje - o Epyskiros, “jogo de bola” ou “pé na bola” (LIDDELL e SCOTT, 1940). Com citações que remontam ao séc. VIII a.C., a atividade era praticada em um campo retangular com times de até 15 jogadores. A bola era feita de bexiga de vaca, com areia e ar em seu interior. Havia duas metas, uma em cada lado, e o objetivo era passar a bola entre elas. Era permitido o uso das mãos, por isso o *epyskiros* também é associado como ancestral do rúgbi.

Por volta de 200 a.C., os romanos começaram a praticar a atividade grega com algumas modificações, que passou a se chamar *Harpastum*. Nesta atividade, a bola era revestida de couro e os jogadores utilizavam a força para impedir os adversários. Era utilizada como uma forma de treinamento de habilidade e força para os soldados romanos.

Do séc. XIII datam os primeiros relatos de um jogo chamado *soule*, na França. Com regras simples, era praticado como passatempo pela população, principalmente como atividade de entretenimento em feriados cristãos. Assim como nos jogos grego e romano, o objetivo era levar a bola à meta adversária, podendo fazê-lo com as mãos, pés ou com varetas. A bola era feita de madeira ou couro.

Já no séc. XVI, surgiu o que seria a primeira forma do futebol - o *calcio fiorentino* ou *calcio storico*, praticado pela nobreza italiana e pelos aristocratas ricos. No jogo, duas equipes de 27 jogadores se enfrentavam em uma quadra de areia e tinham o objetivo de levar a bola à meta adversária. Eram permitidos chutes, socos e trombadas para tirar os adversários do jogo.

Na Inglaterra, encontram-se referências de esportes praticados “com os pés” desde o séc. XIII, mas apenas no séc. XIX o futebol teve sua primeira aparição. Desenvolvido com o objetivo de ser implementado como atividade física em escolas e universidades inglesas, alcançou sucesso mundialmente em menos de um século.

No Brasil, o futebol foi oficialmente introduzido em 1894 pelo inglês Charles Miller, que sugeriu a criação de uma equipe na comunidade de imigrantes britânicos na cidade de São Paulo. A atividade esportiva inglesa foi inicialmente praticada apenas por clubes fechados e pessoas de classes elevadas, mas, em questão de anos, foi adotado pela população local.

Para Witter (1996) *apud* Soares (2007, p. 36), nos vinte primeiros anos do séc. XX, houve um amadurecimento do futebol que, ainda amador, “consolidou-se e popularizou-se”. Surgiram então as instituições organizadas vinculadas ao futebol: clubes, ligas, confederações, produtores de bens necessários à prática esportiva, entre outros.

Nas décadas subsequentes, os clubes perceberam a necessidade de aperfeiçoamento das competições, com igualdade de condições entre os concorrentes nacionais. Nos anos 1950, começou um processo de profissionalização do futebol. Soares (2007, p. 33) destaca mudanças que a regulamentação e o profissionalismo trouxeram ao futebol:

Com o crescimento do interesse das mais diversas classes sociais pela prática de atividades físicas, ela acabou por ultrapassar o campo do lazer e amadorismo caracterizado pelo baixo nível de comprometimento [...] e adentra ao mercado da alta performance, remunerando-se os interesses dos vários grupos envolvidos, direta ou indiretamente.

Para Leoncini (2001, p. 15), está historicamente no cerne da evolução do campo esportivo a disputa entre amadorismo e profissionalismo. Atualmente, a principal luta está fora de campo e envolve a gestão e o controle dos esportes profissionais.

O futebol brasileiro se consolidou como uma potência mundial após sediar a Copa do Mundo de 1950 e conquistar o título nos campeonatos mundiais de 1958 e 1962, além da conquista de títulos internacionais por equipes nacionais. Nesse período surgiram várias funções que levaram a uma consequente melhoria técnica do futebol e de seus serviços, como médicos e fisioterapeutas especializados.

### 3.3 O Marketing

De origem inglesa, o termo Marketing deriva da palavra *market*, que significa mercado. Segundo Philip Kotler (2000, p. 4), Marketing é “a arte e a ciência” de aplicar conceitos para escolher mercados-alvo e conseguir, manter e fazer crescer o número de clientes através da criação, da oferta e da comunicação de um valor superior ao consumidor.

Para McCarthy e Perreault (1997, p.33), “marketing é a performance de atividades de negócio que direcionam o fluxo de bem e serviços do produtor para o consumidor, visando melhor satisfazer consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

Segundo Sandhusen (2000, p. 3), marketing é um processo de planejamento que abarca diversos conceitos, incluindo, entre outros, a necessidade dos clientes, a demanda, o ambiente do mercado e a competição, que influenciam na criação de uma troca entre os consumidores e as empresas.

O estudo do Marketing, assim como o seu desenvolvimento e a observação de sua aplicação, é um fenômeno relativamente recente. Na busca por uma estruturação dos conceitos que definem o Marketing, alguns autores desenvolveram modelos que o classificaram com base em determinadas características.

Existem várias abordagens do composto mercadológico ou composto de marketing, conhecido também como marketing mix, definido por Kotler (1998, p. 97) como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Entre os primeiros modelos a se destacar, estão os “4 As” de Raimar Richers, os “4 Cs” do professor Robert Lauterborn, os “4 Ps” de Jerome McCarthy. (KOTLER&ARMSTRONG, 1998; RICHERS, 2000). Para efeito deste estudo, optou-se pela abordagem dos “4 Ps” de McCarthy. Criado em 1960, o modelo feito pelo professor e autor norte-americano Edmund Jerome McCarthy se destacou, sendo amplamente aceito e estudado até hoje.

Conhecido como o “esquema dos 4Ps”, o modelo de McCarthy entende a área de atuação do Marketing em quatro elementos: Preço (*Price*), Promoção (*Promotion*), Praça (*Place*) e Produto (*Product*). Kotler e Armstrong (1998, p. 31) afirmam que: “O mix de marketing consiste em todas as ações da empresa com a intenção de influenciar a demanda do seu produto”.

Segundo McCarthy, Produto se refere ao desenvolvimento de produtos ou linhas de produto para satisfazer as necessidades dos clientes, analisando características como as estratégias de desenvolvimento, a segmentação do mercado, o público-alvo e a demanda de mercado (MCCARTHY, 1960, p. 208).

O conceito de Praça é definido pela relação entre a produção de um produto e a sua disponibilidade ao consumidor final, no local e momento corretos. “O consumidor apenas poderá utilizar o produto se tiver a posse dele. O consumidor quer possuir o produto no momento certo, e não pode possuí-lo no momento certo, a não ser em uma praça conveniente a ele” (MCCARTHY, 1960, p. 314).

Promoção tem como objetivo “informar, persuadir ou lembrar os consumidores sobre o mix de Marketing de Produto, Praça e Preço” (MCCARTHY, 1960, p. 480).

McCarthy define que o Preço é uma variável importante no processo, afetando diretamente o volume de vendas das companhias, ainda que, muitas vezes, tenha menor importância do que a singularidade do Produto, a Promoção ou a disponibilidade (MCCARTHY, 1960, p. 576).

Para Kotler e Armstrong (1999, p. 3), marketing é o processo pelo qual as organizações criam valor para os clientes e constroem um relacionamento com eles. Segundo Lupetti (2000, p. 24), o processo de planejamento, execução, concepção, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em forma de benefícios para os clientes caracteriza o conceito de marketing.

Segundo Kotler (2000), as empresas orientadas para o marketing têm uma preocupação constante com os desejos dos clientes. Quando esses desejos mudam, as empresas procuram evoluir, orientando-se pelo que os clientes querem, buscando formas que possam atendê-los.

De acordo com estes autores, o marketing é um processo com foco no relacionamento e na troca de benefícios dos consumidores com as marcas. Para Richers (2000, p.5): “Definimos marketing simplesmente como a intenção de entender e atender o mercado”. Para que a empresa possa “entender e atender” o mercado, ela precisa estar em constante sintonia com ele. Ao se

entender os clubes de futebol como empresas e as suas ações como produtos voltados aos consumidores – torcedores, o marketing pode ser considerado uma ferramenta essencial na mobilização desse público.

Apesar de sua importância e ampla utilização, tanto em artigos acadêmicos quanto em conversas informais, o conceito de marketing é entendido como um objeto de estudo interdisciplinar, atravessado por dados, conhecimentos, problemas e abordagens concebidos em outras disciplinas, criando uma interface que ultrapassa os limites teóricos específicos de cada área de estudo.

### **3.4 A Marca dentro do Marketing**

O conceito de marca foi pensado e trabalhado por diversos autores, tornando a definição exata do termo bastante complexa. No modelo de McCarthy, a marca é trabalhada pelo marketing como um dos elementos do Produto.

Philip Kotler (2000, p. 426) define marca como “um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência. Para Clotilde Perez (2004, p. 10), além da função de diferenciação, “a marca é uma conexão simbólica e afetiva entre uma organização, sua oferta material, intangível e aspiracional e as pessoas para as quais se destina”. De acordo com os autores, a maneira como o público identifica e se relaciona com a marca está diretamente relacionada aos bens, serviços e ao marketing da empresa.

Em relação à afeição que a marca pode proporcionar, Kotler (2000) apresenta seis níveis de significado que podem se agregados a ela: os atributos que uma marca traz à mente; os benefícios funcionais e emocionais da marca; o que a marca diz sobre os valores da empresa; que tipo de cultura a marca representa; qual personalidade a marca projeta; e qual tipo de consumidor e usuário a marca sugere.

No entanto, essas significações não podem ser impostas à marca, devem ser percebidas pelo público. Tim Calkins (2006, p. 1) define marca como o “conjunto de associações vinculadas a um nome, sinal ou símbolo, relacionadas a um produto ou serviço”. Ainda segundo Calkins, para algo ser considerado uma marca, é necessário que existam associações, caso contrário, é apenas um nome. Um nome pode se tornar marca, desde que faça vínculos com

outras referências, ou seja, a marca não cria significados por si só, ela é percebida pela sociedade e esta percepção é o que significa a marca.

Os significados, uma vez que são inatos à marca, são percebidos através de associações positivas ou negativas. Kotler (2000, p. 246) afirma: “Se a empresa trata a marca apenas como um nome, está totalmente equivocada. O desafio em estabelecer uma marca é desenvolver profundas associações positivas em relação a ela”.

Para Calkins (2006), qualquer nome com o qual as pessoas façam associações são marcas, inclusive pessoas, organizações e grupos religiosos, não apenas bens e serviços.

Segundo Villafañe (1999), *apud* Kunsch (2003), o estudo da imagem de uma marca abrange o exame da imagem perante a mídia e da imagem decorrente de seu comportamento corporativo, a autoimagem e a imagem intencional obtida por um posicionamento estratégico.

### 3.5 O Marketing Esportivo

Existem vários fatores responsáveis pela interação do público com um esporte ou um clube esportivo. Os torcedores constituem o mercado consumidor do futebol. Ainda que exista uma estima muito grande dos torcedores com suas equipes, eles necessitam, como todos os demais consumidores de um produto, que seus desejos, necessidades e expectativas sejam alcançados.

Tradicionalmente escolhido pelos brasileiros como um dos principais produtos da indústria do entretenimento, o futebol tem, cada vez mais, disputado o tempo e o investimento de seus usuários com outras atividades. Na indústria do entretenimento, existem diversos produtos e serviços que concorrem pela atenção dos consumidores: outros esportes, outros eventos, filmes, séries, jogos, entre outros. Essa disputa tem levado a uma diminuição do número de torcedores ativos – público que participa das ações promovidas pelos clubes – especialmente nas últimas duas décadas<sup>2</sup>.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 15), a origem do marketing esportivo data dos promotores de espetáculo na Grécia antiga e em Roma. Entretanto, sistemas racionais de

---

<sup>2</sup> FUTDADOS. Campeonatos Brasileiros: médias de público desde 71. Disponível em: <<http://futdados.com/campeonatos-brasileiros-medias-de-publico/>> Acesso: 16/05/2016.

marketing esportivo são relativamente novos. Segundo os autores, o termo *marketing esportivo* foi cunhado pelo periódico estadunidense *Advertising Age* em 1979 para descrever as atividades das empresas que, cada vez mais, utilizavam esportes como um veículo de promoção.

No Brasil, segundo Antônio Afif (2000), o marketing esportivo teve surgimento da década de 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek. A política implementada pelo então presidente, conhecida pelo lema “50 anos em 5”, incentivou organizações nacionais e internacionais a atuarem no país. As grandes empresas internacionais já utilizavam estratégias desenvolvidas de marketing, como pesquisas, propagandas e promoção de vendas. Muitas dessas empresas investiram no futebol, pois havia espaço na mídia para divulgação de eventos e proporcionava retorno institucional e de vendas, especialmente após as conquistas da seleção brasileira nos Mundiais de 1958 e 1962.

Nessa época, a Federação Internacional de Futebol – FIFA, proibia aos clubes a inclusão de publicidade nas camisas, o que, segundo Afif (2000), impediu um maior desenvolvimento do marketing esportivo. Apenas em 1982, após grande apelo de clubes de futebol em todo o mundo, a FIFA regularizou e permitiu que empresas estampassem suas marcas nos uniformes dos clubes. Nesse período, outros esportes, como o vôlei e o basquete, já permitiam o uso de patrocínios em uniformes de jogo.

Na década de 1980, o Brasil passou por uma situação financeira difícil, com a alta da inflação e a redução de investimentos estrangeiros. A soma desses fatos, de acordo com Contursi (1996), levou a uma queda do marketing no país. Tal quadro apenas começou a mudar com a melhora da economia e a estabilização econômica na década de 1990.

O entendimento dos conceitos de marketing esportivo é de grande importância para a pesquisa, pois será essencial para o entendimento das ações e dos exemplos a serem utilizados. Será importante, também, para se entender como as ações de marketing esportivo são trabalhadas no futebol.

Conforme as necessidades dos consumidores de esporte se tornaram mais complexas e a competição pelo dinheiro do espectador aumentou, a demanda por marketing profissional cresceu. Os times precisam procurar novas e melhores maneiras de atrair e manter os consumidores. Nesse cenário, o marketing esportivo, ou marketing aplicado aos esportes, surgiu como uma ferramenta da indústria esportiva, impulsionando a promoção e a venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores ou de outros produtos e serviços através do uso de promoção no esporte. (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004, p. 12).

O esporte tem a capacidade de gerar emoções intensas nos fãs. Oliveira e Pozzi (1996) ressaltam esse misto de sensações proporcionadas têm capacidade ampliada de reforçar ou mudar as atitudes dos consumidores em relação às marcas.

Para Bertoldo (2000), o marketing esportivo é um conjunto de ações ligado à modalidades esportivas, clubes e associações, com o objetivo de divulgação dos mesmos. Segundo Araújo (2002), o marketing esportivo estabelece uma identificação com um segmento específico do mercado, buscando aumentar o reconhecimento com o público e conferindo credibilidade ao produto pela associação com a emoção dos eventos esportivos.

Dentre as diversas áreas de estudo do marketing, a de maior relevância para este trabalho é o marketing esportivo. Para Cardia (2004), a definição de marketing esportivo não pode estar longe da definição do marketing tradicional, apenas voltando-se para o esporte.

Mullin, Hardy e Sutton (1993, p. 11) definem o marketing esportivo como o marketing aplicado a eventos e serviços esportivos. Segundo os autores, existem dois tipos de marketing esportivo, em tradução feita por Contursi (1996): o *marketing do esporte* e o *marketing através do esporte*. O primeiro termo se refere às ações utilizadas pelos clubes e atletas, enquanto a segunda é empregada por marcas não vinculadas ao esporte que se utilizam dele para a sua promoção, como patrocinadores. Neste projeto, será enfatizado apenas o *marketing do esporte*.

Segundo Schlossberg (1996, p. 1), o marketing esportivo funciona como um importante instrumento de distinção entre as empresas, identificando-se com os atletas e apelando para a intensa afeição emocional do público. Para Pitts e Stotlar (2002, p. 90), o marketing esportivo é o processo de elaborar e desenvolver um produto esportivo para satisfazer as necessidades de consumidores ou os objetivos da empresa.

Para Soares (2007, p. 20), o marketing esportivo tem a função de “conciliar as demandas do mercado com a paixão do esporte, proporcionando prazer em troca de resultados. Tudo isso sem esquecer dos ídolos que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado”. Segundo o autor, a prática do marketing esportivo proporciona benefícios a curto, médio e longo prazo e que o poder de percepção do cliente consumidor aumenta, elevando também o reconhecimento e o reforço da marca do clube. Soares cita alguns desses benefícios: aumento do reconhecimento público; rejuvenescimento da imagem da empresa; exposição constante da marca na imprensa e em todas as mídias; reforço da imagem corporativa; simpatia junto ao público e mídia; e envolvimento da empresa com a comunidade.

De acordo com Melo Neto (1995, p. 26), o marketing esportivo é um elemento decisivo na valorização e divulgação de uma marca ou produto vinculado ao esporte. Ainda segundo Melo Neto (1995, p. 154), um dos pontos positivos do marketing esportivo é a capacidade de oferecer um impacto visual adequado e exposição correta, “considerando o local da competição, os uniformes dos atletas, o posicionamento do equipamento, o local destinado ao público e os demais personagens coadjuvantes que participam do evento esportivo”, uma vez que o produto não se apresenta em forma tão explícita de venda ao consumidor, sendo lembrado pelo público ainda que não seja o foco do evento. Para o autor, o lado emocional dos espetáculos esportivos é associado às marcas e aos produtos pelo público, o que gera uma empatia e garante prestígio e credibilidade aos patrocinadores.

Pode-se observar que os conceitos apresentados pelos autores se complementam, abordando o marketing esportivo como o relacionamento de benefícios mútuos entre empresa e consumidor tendo o esporte como instrumento. A partir desses conceitos, é possível identificar o marketing esportivo como um tipo de marketing promocional, que, segundo definição da AMPRO (2003), Associação de Marketing Promocional, é a “Atividade do marketing aplicada a produtos, serviços ou marcas, visando, por meio de interação junto ao seu público-alvo, alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização”.

Analisando o contexto de transformação dos times de futebol em empresas com caráter mercadológico, o marketing esportivo se faz necessário para as equipes e para as empresas que as apoiam. Além disso, a função histórica e social do futebol no país aumenta a necessidade da entrega de produtos com profissionalismo e qualidade para os torcedores.

De acordo com Teitelbaum (1997, p. 153), a aplicação do marketing esportivo envolve três partes interessadas: o investidor ou patrocinador que produz artigos esportivos e fornece bens e serviços relacionados ao esporte; o esporte e aqueles cuja atividade é gerar produtos esportivos (clubes, associações, ligas, atletas, entre outros); e o consumidor dos produtos esportivos, composto por torcedores, frequentadores de eventos esportivos, consumidores de informações esportivas e praticantes do esporte.

Pitts, Fielding e Miller (1994, p. 18) definem a indústria esportiva como “todos os produtos relacionados ao esporte – bens, serviços, lugares, pessoas e ideias – oferecidos ao consumidor”, contexto no qual atua o marketing esportivo. Os autores dividem a indústria esportiva em três categorias, conforme o quadro 1, na próxima página:

Quadro 1 – Segmentação da Indústria Esportiva por produto e tipo de comprador

<b>Segmento</b>	<b>Definição</b>
Performance Esportiva	Esporte oferecido ao consumidor como um produto de participação ou de entretenimento. Exemplo: prática esportiva profissional ou amadora; organizações relacionadas ao esporte; educação esportiva.
Produção Esportiva	Produtos e serviços que influenciam na qualidade da performance esportiva. Exemplo: instalações esportivas; cuidado médico especializado; equipamentos e acessórios.
Promoção Esportiva	Produtos utilizados como ferramenta para promover o esporte. Exemplo: mídia esportiva; eventos; patrocínios; mercadorias.

Fonte: Pitts, Fielding e Miller 1994

O autor Melo Neto (1995, p. 25) sugere um modelo denominado “tripé do marketing esportivo”. O modelo aponta três fatores que o autor julga ser a natureza do marketing esportivo: a Imagem, o Esporte como mídia e a Comunicação alternativa.

Melo Neto (1995, p. 26) entende que a associação da imagem do atleta, do clube e do esporte em geral a uma marca, produto ou nome da empresa patrocinadora, é um elemento decisivo para a estratégia de valorização e divulgação. Ao abordar o “Esporte como mídia”, o identifica como mídia alternativa por apresentar espaço em outros meios de comunicação, como jornais, revistas, rádio, televisão e Internet, sendo tratado como uma editoria e um assunto obrigatório, por haver demanda por parte do público. Melo Neto ainda aponta que os custos para investimento no esporte são baixos se comparados aos gastos e retorno de propaganda em mídia tradicional.

O conceito de “Comunicação alternativa” entende que, ao considerar o esporte como mídia, existe um vasto número de opções para a comunicação, permitindo atingir o público consumidor de diversas maneiras. “A marca pode ser exibida nos uniformes e bonés dos atletas, na publicidade estática existente nos locais de competições e através de *merchandising*, específicos para cada esporte” (MELO NETO, 1995, p. 27).

Como já apresentado, o modelo dos 4 Ps de McCarthy serviu como base para a construção de uma teoria do marketing. Baseados em McCarthy, outros autores aplicaram o modelo ao marketing esportivo, surgindo, assim, o Mix de Marketing Esportivo, a aplicação dos mesmos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) ao âmbito do esporte.

Para Pitts e Stotlar (2002, p. 149):

“O mix de marketing envolve combinar com precisão produto, preço, promoção e ponto. Tais variáveis apresentam muitos elementos que podem ser manipulados pelo profissional de marketing esportivo, com o fim de satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor, elaborar estratégia competitiva, de acordo com a capacidade da empresa e observando-se as restrições éticas, políticas, econômicas e legais”.

No composto de produto, Melo Neto (1995, p. 35) elenca o atleta, o clube, o evento e a marca. Para Pitts e Stotlar (2002, p. 150), “Produto é o que a empresa esportiva tenta vender (...) os produtos podem ser bens, serviços, pessoas, lugares e ideias”. Assim, pode-se inferir que atleta e clube podem ser identificados como produtos e comercializados como tal. Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 19) definem o produto esportivo como “qualquer combinação de qualidades, processos e capacidades (bens, serviços ou ideias) que um comprador espera fornecer a satisfação desejada”.

O composto de preço está subordinado ao composto de produto, portanto, é o que determina a fonte de renda de uma entidade esportiva. Esta renda pode vir das ações diretas do clube, como a venda ou empréstimo de atletas, a negociação de direitos televisivos, a venda de ingressos para eventos, a filiação a programas de sócio-torcedor, o comércio de produtos oficiais e o uso das dependências e serviços do clube por terceiros, ou de ações maiores que envolvem outras marcas, como patrocínios e a comercialização das marcas. No Brasil, a maior parcela da renda dos clubes de futebol provém dos contratos de direitos de transmissão televisiva de jogos e da venda de jogadores<sup>3</sup>.

O composto praça se refere a tudo que envolve a distribuição dos produtos esportivos para que possam ser consumidos pelo público. Segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 150), praça

---

<sup>3</sup> GAZETA DO POVO. Ranking Brasileiro 2017: quanto dinheiro seu time tem para ser campeão. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/memoria-futebol-clube/ranking-brasileirao-2017-quanto-dinheiro-seu-time-tem-para-ser-campeao/>> Acesso: 21/10/2017.

“envolve o processo de levar o produto esportivo ao consumidor. (...) O profissional de marketing esportivo deve analisar os vários métodos de distribuição disponíveis e escolher os que proporcionarão a entrega do produto no lugar certo”.

O último composto, o de promoção, foco deste trabalho, é entendido por Pitts e Stotlar (2002, p. 151) por se tratar do elemento que o público em geral vê e relaciona a marketing. “A promoção inclui a propaganda e outros métodos elaborados para chamar a atenção do consumidor”. Na mesma linha, Melo Neto (1995, p. 37) entende o composto de promoção como o fator fundamental do marketing esportivo. Para ele, “os clubes e as entidades esportivas devem planejar, divulgar seus produtos e, principalmente, saber promovê-los, através de ações de propaganda, relações públicas, *merchandising*, assessoria de imprensa e telemarketing”.

Soares (2007, p. 27) defende que os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais, pois, “embora a função principal de um time seja a prática do esporte, é preciso gerar receitas com o sucesso do time”.

Segundo Proni (1998, p. 91), a história recente dos esportes tem sido marcada pela importância crescente do marketing e pela transformação gradual do esporte-espetáculo em atividade organizada em moldes empresariais.

### **3.6 A Marca no Marketing Esportivo**

O futebol é um esporte de massa e alcança uma boa parte da população brasileira. Por ter tamanha relevância, o marketing esportivo no futebol tem sido utilizado para tornar marcas conhecidas ou quando se pretende consolidar a imagem da empresa. “É mais que sabido que a emoção e a beleza do esporte agregam valor comercial e, sobretudo, estético às marcas dos seus patrocinadores” (MELO NETO, 2000, p. 48). Apesar de ser de caráter subjetivo, faz-se necessário citar que no Brasil o futebol é uma paixão nacional, com elevados índices de audiência<sup>4</sup>, e, portanto, ganha destaque na maioria dos veículos de comunicação.

---

<sup>4</sup> OBSERVATÓRIO DA TELEVISÃO. Brasileiro 2017 foi o de maior audiência desde 2006 em SP e RJ. Disponível em <<https://observatoriodatelevisao.bol.uol.com.br/audiencia-da-tv/2017/12/brasileirao-2017-foi-o-de-maior-audiencia-desde-2006-em-sp-e-rj-globo-comemora>>. Acesso em: 08/12/2017.

No país, o marketing esportivo se estabeleceu como uma plataforma de sucesso para as marcas. Oportunidades de ações de divulgação através do esporte são oferecidas às empresas como forma de investimento diferenciada e eficaz. De acordo com matéria publicada na revista Business Week, citada por Melo Neto: “A única saída para o esporte é o marketing, porque o esporte vende e o marketing esportivo ajuda o esporte a sobreviver” (MELO NETO, 2000, p. 241).

De acordo com Somoggi (2003), todas as empresas que atualmente não desenvolvem estratégias de marketing ligadas ao esporte, não o fazem por falta de conhecimento ou medo de atrelar sua marca a um clube mal administrado ou envolvido com polêmicas. Entretanto, o interesse dos consumidores pelo esporte e como uma empresa é mais bem vista por seus patrocínios faz com que ele, seja uma das melhores formas para as empresas rejuvenescerem e reposicionarem suas marcas, comercializarem seus produtos e serviços e fidelizarem o consumidor.

Existem diversas marcas presentes nos esportes: marcas dos clubes, marcas das federações, marcas dos patrocinadores, entre outros. Essas marcas podem ser exploradas no esporte de diversas maneiras, por exemplo, para posicionamento da imagem dos clubes, da imagem dos atletas e em acordos de patrocínio.

Shank e Lyberger (2015) defendem que o uso de marcas nos esportes, pela relevância social destes, influencia diretamente na divulgação, fazendo os consumidores reconhecerem e lembrarem da marca, na imagem da marca diante dos consumidores, e no aumento da lealdade dos consumidores com uma determinada marca.

### **3.7 O Marketing nas Redes Sociais**

Nesse contexto apresentado de pouca interatividade entre as equipes e seus torcedores no futebol brasileiro, os clubes buscam estratégias para alcançar o público potencialmente consumidor. Dentre elas, uma das ações mais recentes é o uso do marketing digital, utilizando-se das várias plataformas e meios disponíveis. O uso das redes sociais, ao contrário das estratégias tradicionais dos clubes brasileiros, atua diretamente com os torcedores, criando contato e interação entre a marca, suas ações e o público.

Boyd e Ellison (2007), definem redes sociais, ou *social media*, como serviços oferecidos em plataformas na Internet que permitem ao indivíduo: construir um perfil público ou semi-privado dentro de um sistema fechado, articular uma lista de outros usuários com quem possuem alguma conexão e ver, com a possibilidade de comparar, a lista de conexões de outros usuários do sistema. Segundo as autoras, a natureza e a nomenclatura dessas conexões pode variar em cada plataforma.

Nos últimos anos, a Internet conheceu um crescimento exponencial no tempo de utilização, no número de utilizadores e no número de páginas criadas. Atualmente, mais de 3.8 bilhões de pessoas utilizam a Internet, seja para uso pessoal ou profissional<sup>5</sup>.

Neste contexto, as plataformas de *Social Media* surgem como um novo e revolucionário canal de representação das relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências (Kempe, 2005). As mídias sociais são plataformas com ferramentas on-line que permitem a partilha, com outros usuários, de vários conteúdos em termos de formato, opiniões, experiências, conhecimento e interesses, criando uma comunidade ou redes que funcionam em função da participação coletiva.

Para Carrera (2009), as redes sociais são extensões *on-line* de cada pessoa. Para o autor, as redes sociais são uma estrutura social composta por entidades (indivíduos ou organizações) interligada de diversas maneiras e que partilha valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, amizades, laços familiares.

Segundo Spannerworks (2006), as plataformas de *Social Media* têm, por norma, cinco características em comum: a participação e ao feedback dos diversos utilizadores; a abertura para participação, através de comentários, feedback, votações ou partilha de informação; conversa em dois sentidos, ao contrário dos meios de comunicação tradicionais; a criação e manutenção de comunidades através da partilha efetiva de conteúdos e informação entre utilizadores com interesses comuns; a conectividade entre os diferentes tipos de websites, recursos ou pessoas.

---

<sup>5</sup> INTERNET WORLD STATS. Internet Usage Statistics: The Internet Big Picture. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>. Acesso: 06/11/2017.

A interação social incorpora um capital social e pode gerar três externalidades: o conhecimento sobre o comportamento dos outros agentes; o conhecimento sobre o mercado, como preços e tecnologias; e o benefício da ação coletiva.

Para Hoffman, Novak e Chatterjee (1995), a popularidade da Web como um meio comercial, em contraste com outras redes, deve-se à sua habilidade para facilitar a partilha global de informação e recursos, e ao seu potencial como canal eficiente para publicidade, Marketing e até distribuição direta de alguns bens e serviços de informação.

Segundo pesquisa de eMarketer apresentada na revista Forbes<sup>6</sup>, apenas na América Latina, mais de 260 milhões de pessoas acessam redes sociais regularmente, cerca de 42% da população. De acordo com a pesquisa, no Brasil, esse número é de 93,2 milhões de usuários. Ainda segundo a pesquisa, até 2020, metade da população latino-americana fará uso das redes sociais.

De acordo com pesquisa das agências We Are Social e Hootsuite<sup>7</sup>, cerca de 37% da população global é ativa em redes sociais, mais de 2,7 bilhões de pessoas. De janeiro de 2016 a janeiro de 2017, houve um crescimento de 10% no número de usuários de Internet, cerca de 350 milhões de pessoas, e um crescimento de 21% no número de usuários de redes sociais, mais de 480 milhões.

Para Drury (2008), em relação à análise das iniciativas das marcas nas plataformas de mídias sociais, é frequente os profissionais de marketing concentrarem-se mais nos “meios” do que no “social”, que deveria ser o foco, uma vez que, segundo o autor, *Social Media Marketing* é, sobretudo, construir uma relação e um diálogo com uma audiência, onde a mensagem é alterada pela troca de percepções e ideias entre os participantes.

### **3.8 O Marketing Esportivo no Futebol**

No Brasil, a gestão de marketing esportivo tem evoluído gradualmente nos últimos anos, mas os clubes de futebol ainda não têm conseguido traduzir a paixão popular em números, ou

---

<sup>6</sup> FORBES. O Brasil é o maior usuário de redes sociais da América Latina. Disponível em: <<http://forbes.uol.com.br/fotos/2016/06/brasil-e-o-maior-usuario-de-redes-sociais-da-america-latina/>>. Acesso em: 10/11/2017.

<sup>7</sup> WE ARE SOCIAL. Digital in 2017 – A Collection of Internet, Social Media and Mobile Data. Disponível em <<https://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview>>. Acesso em: 10/11/2017.

seja, transformar torcedores em consumidores. O mesmo pode se aplicar ao Goiás Esporte Clube, objeto de estudo deste trabalho.

Segundo Proni (1998, p. 89), o futebol profissional tem passado por mudanças estruturais importantes desde o final da década de 1970, quando foi liberada a “exposição de publicidade no uniforme dos jogadores” e em meados dos anos 1980, “quando os canais de TV por assinatura transformaram os principais campeonatos nacionais (e continentais) em ativos muito valorizados pela ‘indústria do entretenimento’”.

A gestão esportiva nos clubes nacionais falha em atender aos anseios dos torcedores. Por uma questão histórica no futebol brasileiro, são pouco utilizadas estratégias ou ações mercadológicas pelos clubes, “que preferem focar suas ações em propostas de curto prazo (patrocínio), em detrimento das propostas estruturadas em aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos do país (região) e do próprio clube” (SOARES, 2007, p. 16). Para o autor, os clubes brasileiros deixam de lado as propostas de médio e longo prazo, almejando resultados rápidos de vendas e promoções, especialmente em contratos televisivos e patrocínios.

Para Taylor (1998) *apud* Leoncini (2001, p. 25), o futebol não pode ser observado como um negócio comum, cujo sucesso do produto pode ser medido por uma simples pesquisa de satisfação. “O futebol é uma relação emocional, conseqüentemente difícil de ser aferida, podendo ser convertida ou explorada como uma relação comercial.

Pitts, Fielding e Miller (1994) entendem que a sobrevivência das empresas no setor de esporte depende da adesão das mesmas ao marketing esportivo e que sejam dirigidas por profissionais formados na área.

Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 59) entendem que fatores ambientais (normas e valores culturais, classe social, raça, gênero, mercado esportivo, etc.) e fatores individuais (auto-imagem, aprendizagem características pessoais, percepção, motivação, etc.) influenciam no comportamento do público e na maneira como ele se compromete e se relaciona com os esportes, no caso, o futebol.

No Brasil, o Estatuto de Defesa do Torcedor (Lei 10.671) define quem é o torcedor (consumidor) de futebol e tenta estruturar os deveres e direitos dos agentes envolvidos na realização de eventos esportivos. A lei também define alguns aspectos da relação dos clubes com os seus torcedores, conforme texto da lei na próxima página:

Art. 1º. Este Estatuto estabelece normas de proteção e defesa do torcedor.

Art. 1º-a. A prevenção da violência nos esportes é de responsabilidade do poder público, das confederações, federações, ligas, clubes, associações ou entidades esportivas, entidades recreativas e associações de torcedores, inclusive de seus respectivos dirigentes, bem como daqueles que, de qualquer forma, promovem, organizam, coordenam ou participam dos eventos esportivos.

Art. 2º. Torcedor é toda pessoa que aprecie, apoie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do País e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva.

Art. 2º-a. Considera-se torcida organizada, para os efeitos desta Lei, a pessoa jurídica de direito privado ou existente de fato, que se organize para o fim de torcer e apoiar entidade de prática esportiva de qualquer natureza ou modalidade.

Art. 3º. Para todos os efeitos legais, equiparam-se a fornecedor, nos termos da Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, a entidade responsável pela organização da competição, bem como a entidade de prática desportiva detentora do mando de jogo.

(BRASIL, 2003)

Para Leoncini (2001, p. 25), o principal recurso dos clubes de futebol é o seu patrimônio de fãs. O autor define o patrimônio de um clube como o relacionamento “torcedor-clube” e entende o seu valor econômico, ou seja, sua capacidade de gerar receitas, está na força (devoção) e distribuição de seus clientes principais, os torcedores. É a partir dos torcedores que todos outros clientes surgem – TV, patrocinadores, parceiros comerciais, entre outros. Leoncini cita algumas características que definem a força do patrimônio de um clube, conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Patrimônio torcedor-clube

Quantos torcedores o clube tem;
Qual o retorno de um jogo em termos de audiência (tanto no estádio quanto pela TV);
Quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção;
Qual é a expansão demográfica dos torcedores.

Fonte: Leoncini (2001)

Leoncini (2001, p. 54) cita a existência de uma segmentação dos tipos de torcedores em cinco categorias na Inglaterra: torcedores virtuais, torcedores locais, torcedores *followers*,

*family supporters* e *corporate supporters*. Os torcedores virtuais são aqueles que acompanham o seu clube através da mídia. Os torcedores locais são os que vão ao estádio quando o time joga em sua cidade. Os torcedores *followers* são definidos como os que acompanham o clube em jogos como mandante e visitante. Os *family supporters* são os torcedores que vão aos estádios acompanhados de membros da sua família. Por fim, os *corporate supporters* são os torcedores de alto poder aquisitivo que necessitam de atendimento especial e sofisticado nos estádios.

Mullin, Hardy e Sutton (2014, p. 44) definem o envolvimento dos consumidores com os esportes com base em um conceito de escada, onde cada degrau representa o nível de envolvimento do torcedor com o clube, conforme o quadro 3:

Quadro 3 – Envolvimento do consumidor em comparecimento e participação

<b>Degrau</b>	<b>Tipo de consumidor</b>	<b>Função do clube</b>
Nível inicial (Não-consumidores)	Não-consumidor inconsciente	Adquirir – Atrair novos fãs
	Não-consumidor mal informado	
	Não-consumidor consciente	
Nível inicial (Consumidores indiretos)	Consumidor pela mídia	Adquirir – Atrair os fãs ou participantes de esportes com mais propensão a responder aos esforços de marketing
<i>Light users</i>	Fãs casuais	Crescer - Engajar mais os fãs e aumentar o nível de comparecimento e participação
<i>Medium users</i>	Fãs com envolvimento limitado	Crescer e reter – Manter os fãs ao degrau mais elevado enquanto aumenta o engajamento
<i>Heavy users</i>	Fãs com alto engajamento	Reter - Manter os fãs neste degrau

Fonte: Mullin, Hardy e Sutton 2014

Para Mullin, Hardy e Sutton (2014, p. 45), uma das melhores maneiras para elevar o nível de engajamento dos torcedores é desenvolver produtos que posicionem a marca de maneira correta na mente dos consumidores.

Segundo Soares (2007, p. 14), a ineficiência de gestão e a falta de visão para investir em estratégias que atendam aos desejos e necessidades dos torcedores expõem que os clubes nacionais não sabem aproveitar seu potencial financeiro. O número de torcedores está diretamente ligado aos valores que o clube recebe em contratos de uso de imagem ou de patrocínio. Quanto mais torcedores, maior o valor dos contratos, além do próprio investimento que o público faz em produtos e ações dos times. O autor cita que princípios básicos, como variedade de produtos licenciados e preços adequados de ingressos, geram perda de dinheiro para os clubes.

Essa visão aparentemente curta dos clubes, que os impede de definir adequadamente suas estratégias para alcançar o público, é definida por Mullin, Hardy e Sutton (2004) como Miopia em Marketing Esportivo, adaptando a teoria de Theodore Levitt - Miopia em Marketing, definida como “a visão curta de muitas empresas, que as impede de definir adequadamente suas possibilidades de mercado” (LEVITT, 1960, p. 1), para o contexto da indústria esportiva.

A miopia de marketing está presente em muitos segmentos do ramo, o que pode ser evidenciado pela ênfase dos clubes em vendas e promoções e na carência de profissionais de marketing com treinamento formal (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004).

Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 13) definem alguns sintomas padrões dessa miopia que Soares (2007, p. 13) descreve estar “ocorrendo nas ações propostas pela grande maioria dos clubes de futebol do Brasil, que dedicam uma pequena parcela de seu exíguo e limitado orçamento de marketing para propostas estratégicas de curto prazo”, conforme o quadro 4, na página a seguir:

Quadro 4 – Sintomas da Miopia em Marketing Esportivo

<b>Sintomas</b>	Foco na produção de venda de bens e serviços, em vez da identificação e satisfação de necessidades e desejos dos consumidores e seus mercados;
	A crença de que a vitória sobrepõe os erros que possam ter acontecido no passado;
	A confusão entre promoção e marketing: promoção refere-se apenas a uma parte de um <i>mix</i> ou de uma estratégia de marketing, que se inicia com a identificação das necessidades e desejos do consumidor;
	Foco equivocado nos investimentos de curto prazo, como patrocínio e aumento de preços, em vez de longo prazo em pesquisa e marketing de relacionamento;
	Ignorância sobre a competição nos mercados dentro e fora do esporte;
	Baixa qualidade em pesquisas de mercado;
	Pouco investimento em vendas e serviços;
	Arrogância e preguiça;
	Falha em se adaptar às mudanças da indústria esportiva, do mercado esportivo e dos consumidores.

Fonte: Mullin, Hardy e Sutton 2004

Para Kearney (2003) apud Sousa, Mattos e Sousa (2005, p. 1), a miopia em marketing esportivo também atinge os patrocinadores. Segundo o autor, são poucas as empresas que quantificam o retorno sobre este investimento e, de acordo com resultado obtido por pesquisa realizada pela *Performance Research*, à época, 72% das empresas não tinham orçamento para pesquisar esse retorno e apenas 1% fazia pesquisa neste sentido. A grande maioria dependia do patrocinado para conhecer o retorno e 61% não recebia essas informações.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 13), os humanos veem esportes como uma experiência especial ou como um lugar especial em suas vidas e, por isso, os profissionais de

marketing devem entender o produto esporte de maneira diferente de como entendem os demais produtos, como carros e *fast-foods*.

Os clubes brasileiros devem se reestruturar e desenvolver uma gestão estratégica profissional, com o foco no torcedor. A maximização das receitas e o controle dos custos devem ser parte integrante da estratégia do clube (SOARES, 2007, p. 28).

Segundo Leoncini (2001, p. 39), o marketing esportivo no futebol sofre influências de forças internas e externas:

As internas são decorrentes das várias interações e interfaces entre os agentes que compõem a cadeia produtiva da indústria do futebol (clubes, dirigentes de federações, jogadores, empresários, patrocinadores, mídia, investidores, etc.). As externas são aquelas que derivam das mudanças tecnológicas, sócio-econômicas e políticas (legais ou institucionais) de qualquer sociedade.

Segundo o autor, as forças internas à “Indústria de Futebol”, que impulsionam os clubes para o caminho da profissionalização, resultam das interações entre os seus vários agentes na busca por eficácia, que abrange resultados econômicos e esportivos (LEONCINI, 2001, p. 25).

“No atual momento do futebol brasileiro, o maior desafio para o marketing dos clubes é o de transformar seus torcedores em consumidores, ou seja, ‘converter paixão em receita’” (SOARES, 2007, p. 101).

Por entenderem que adotar estratégias de marketing não é uma tarefa fácil, especialmente em um mercado de rápida e constante alteração desde o seu surgimento, Mullin, Hardy e Sutton (2014, p. 37) defendem ser essencial a adoção anual de uma avaliação objetiva do mercado e das forças e fraquezas por parte dos clubes esportivos.

Para os autores, é de extrema importância o desenvolvimento de um plano de vendas e serviço de ingressos baseado na noção de que a venda de ingressos e o comparecimento dos torcedores aos eventos promovidos pelo clube são o cerne que alimenta todas as outras ações de marketing (parcerias, patrocínios, venda de produtos dentro e fora do estádio, entre outras).

## **4. APROFUNDAMENTO DE TEMA**

Observando os conceitos de marketing esportivo apresentados anteriormente, pretende-se abordar especificamente os aspectos pertinentes ao futebol, exemplos reais empregados no esporte e o contexto de cada tema a ser discutido.

### **4.1 O Goiás Esporte Clube**

O Goiás Esporte Clube é uma entidade de prática desportiva, organizada sob forma associação, localizado na cidade de Goiânia, estado de Goiás. A sua finalidade é desenvolver a prática do futebol profissional e não profissional; implantar e intensificar, em caráter profissional e não profissional, as várias modalidades de esportes; e proporcionar aos associados a prática de esportes em geral, e atividades conexas, visando integrar pessoas e comunidades de Goiânia, do estado de Goiás, do país e do mundo.

Organizado em 1943 por um grupo de amigos, o time foi inexpressivo no cenário esportivo estadual por mais de 20 anos.

Na década de 1950, com baixa arrecadação financeira e de tamanho pequeno em relação aos rivais do estado, o clube recebeu o apelido de “Clube dos 33”, brincadeira jocosa das demais equipes para se referir ao número de torcedores do Goiás. Apenas em 1966, o clube conquistou o seu primeiro título, o Campeonato Goiano. Desde então, o Goiás começou a competir em situação de igualdade com os grandes clubes do estado na época, Goiânia e Atlético Goianiense.

Durante a década de 1970, a equipe conquistou quatro títulos estaduais e começou a participar, em 1973, do Campeonato Brasileiro da era moderna. Em 1967, o clube participou da Taça Brasil, um dos campeonatos que antecedeu o Brasileiro. Nos anos 1980, o Goiás Esporte Clube já se tornara a principal equipe do estado, conseguindo resultados expressivos em competições estaduais, regionais e nacionais.

Em 1990, foi destaque nacional com uma boa participação no Campeonato Brasileiro e foi vice da Copa do Brasil, as duas principais competições do futebol brasileiro. As boas campanhas em torneios nacionais e uma sólida administração garantiram ao clube a participação na entidade de maior representatividade do futebol brasileiro à época, o "CLUBE

DOS 13", entidade que representava a união dos grandes clubes do futebol brasileiro. Sua missão era representar, coordenar, assistir e promover os clubes brasileiros. O Clube dos 13 ainda existe com CNPJ ativo na justiça, mas, apesar de sua relevância na história do futebol brasileiro, não possui representantes, clubes afiliados ou sede desde 2011.

Dentro de campo, o clube goiano passou a ter maior destaque no cenário nacional a partir da década de 90 e final dos anos 80, quando disputou com o Flamengo a final da Copa do Brasil, sendo vice-campeão em 1990. Com uma boa campanha no campeonato brasileiro em 1989, teve seu primeiro artilheiro na competição, Túlio, que mais tarde se tomaria "Túlio Maravilha".

O Esmeraldino, como é chamado por sua torcida, é o maior clube da região Centro-Oeste em número de torcedores, orçamento, estrutura de treinamento e títulos, sendo a única equipe da região a ter participado da Copa Libertadores da América em 2006 e ter chegado à final da Copa Sul-Americana em 2011, ambas competições internacionais organizadas pela Confederação Sul-Americana de Futebol (Conmebol).

Entre os principais títulos conquistados, estão os Campeonatos Brasileiros da Série B em 1999 e em 2012, e as três conquistas da Copa Centro-Oeste em 2000, 2001 e 2002, além dos 27 títulos estaduais.

Atualmente o time ocupa a 18ª colocação no *Ranking* da Confederação Brasileira de Futebol, sistema de classificação dos clubes brasileiros de futebol, a primeira colocação na região Centro-Oeste, e disputa a Série B do Campeonato Brasileiro.

A sede do clube se encontra no Setor Bela Vista, área central de Goiânia, Goiás. Conhecido como "Serrinha", o Complexo Esportivo e Recreativo Ruarc Douglas abrange: o Estádio Hailé Pinheiro, com capacidade para 10 mil torcedores (reformado em 2013 para receber a seleção brasileira); um ginásio poliesportivo coberto com capacidade para três mil pessoas; o Ninho dos Periquitos, centro de concentração para os atletas (Reformado em janeiro de 2017), cinco campos gramados de treinamento para alunos da Escolinha de Iniciação Esportiva; uma piscina semiolímpica coberta e aquecida de 25 metros, para a Iniciação Esportiva; estacionamento para 300 veículos; duas quadras de areia para vôlei e futevôlei iluminadas; pista para *cooper* com 1 km; espaço disponível para realização de eventos e festas.

Em janeiro de 2017, o Goiás EC apresentou um projeto de construção de uma arena para 28 mil pessoas, entre atletas, comissões técnicas e público. A arena, com custo aproximado de

R\$ 200 milhões, deve ser construída sobre o atual estádio Hailé Pinheiro, na Serrinha. No momento, o Goiás busca parceiros para iniciar o projeto, que ainda depende de licenças e aprovação da prefeitura da cidade.

Além da Serrinha, o clube possui dois centros de treinamento: Centro de Treinamento Edmo Pinheiro e Centro de Treinamento Coimbra/Bueno. Segundo informações no portal oficial do clube, ambos locais possuem estruturas semelhantes, com quatro campos gramados oficiais; três campos de futebol *society*; vestiários com armários personalizados, ar condicionado, duchas, banheiras de hidromassagem e cadeiras especiais; sala de comissão técnica com computadores, aparelho de TV e DVD e mesa de reunião; departamento Médico; academia de Ginástica; área de lazer com quiosque, churrasqueira, lago natural, mini bosque com árvores nativas e parquinho de diversões.

Atualmente, o clube realiza os seus jogos no Estádio Serra Dourada. O estádio de 42 anos, que pertence ao Governo do Estado de Goiás, é o sétimo maior do país, com capacidade para 41.574 torcedores, mas possui instalações antigas e defasadas. Desde 2015, há um projeto para modernização das instalações, mas o projeto não possui previsão para ser implementado.

No Sistema Brasileiro de Classificação de Estádios (Sisbrace), do Ministério do Esporte, que classifica os estádios brasileiros de 1 a 5 ponto, segundo critérios de Segurança, Acessibilidade, Conforto e Vigilância Sanitária, o Serra Dourada possui classificação geral 3 de 5. O melhor critério do estádio é a segurança, com 3 pontos, seguido pelos demais critérios, todos com dois pontos.

Os principais símbolos que representam o Clube são: o uniforme oficial de cor verde; o escudo em "G" que representa a marca do time; a bandeira verde e branca, com listras alternadas, com o escudo no centro; e o periquito, que é o mascote do Clube.

No dia 25 de agosto de 2017, por pressão da torcida<sup>8</sup>, que exigia melhores resultados do clube, o então presidente executivo do clube, Sergio Rassi, pediu renúncia de seu cargo. Assumiu o vice-presidente à época e atual presidente, Marcelo Segurado. Junto com a nova presidência, houve a mudança na gestão do departamento de marketing do clube. No momento, o Goiás Esporte Clube conta com a seguinte estrutura administrativa:

---

<sup>8</sup> GLOBO ESPORTE. Sérgio Rassi renuncia à presidência do Goiás. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/go/futebol/times/goias/noticia/haile-pinheiro-diz-que-sergio-rassi-vai-renunciar-a-presidencia-do-goias.ghtml>>. Acesso em: 09/10/2017.

### Conselho Deliberativo

- Presidente do Conselho Deliberativo: Hailé Selassié de Goiás Pinheiro
- 1º Vice-presidente do Conselho Deliberativo: Alexandre Iunes Machado
- 2º Vice-presidente do Conselho Deliberativo: Edson José Ferrari

### Diretoria Executiva

- Presidente Executivo: Marcelo Almeida Segurado
- Vice-Presidente: Ismavi Vieira Júnior
- Diretor de Futebol: -
- Superintendente Administrativa: Sandra Madeira
- Superintendente de Futebol de Base: Osmar de Souza Júnior
- Superintendente Financeiro: Paulo Lopes
- Superintendente de Patrimônio: Eduardo Júnior
- Diretor de Patrimônio: Marcos Figueiredo
- Gestor de Esportes Olímpicos e Escolinha de Futebol: Antônio Marques
- Gestor de Marketing: João Grego
- Coordenador de Eventos: Aledino Montes
- Conselho Fiscal: Antônio Alves, Goiandi Lopes de Brito e Rogério Santana Ferreira

Para Aidar, Oliveira e Leoncini (2002), não basta apenas a substituição de gestores “amadores” por gestores “profissionais” para mudar a situação de um clube.

O futebol profissional é a principal atividade do Clube. É através dessa prática que são desenvolvidas as outras atividades do Goiás EC. Todas as Diretorias e Departamentos do Clube trabalham em função de proporcionar o melhor desempenho da equipe dentro de campo.

Com o planejamento não poderia ser diferente, o planejamento do Clube gira em torno das necessidades do futebol profissional, buscando o principal objetivo do Clube: A conquista de títulos. O clube não possui um planejamento formalizado através de uma metodologia,

porém trabalha em função de um planejamento definido através da participação dos Diretores e do Conselho Deliberativo, que buscam atingir o objetivo do clube.

Segundo informações obtidas em entrevista com o gestor de marketing do clube, a estrutura do planejamento realizado não é documentada e nem pública. Contudo, observa-se que o mesmo é estruturado, principalmente, em função do calendário anual das competições que o Clube participa. É realizado um planejamento ao final de cada ano para o seguinte, sempre em função do calendário apresentado pelos organizadores das competições do futebol profissional, principalmente a Confederação Brasileira de Futebol, a CBF. No tocante as decisões desse planejamento, destaca-se a participação do Presidente Executivo, do Diretor de Futebol, do Técnico da equipe, do Diretor Administrativo e do Diretor Financeiro.

O Clube não possui uma Missão e uma Visão definidas por um planejamento estratégico formalizado e público, contudo percebe-se traços de um planejamento. Segundo o gestor de marketing do clube, existe um objetivo definido para o departamento de futebol do clube: conquista de títulos. A análise ambiental é feita apenas pelo departamento de futebol. A tomada de decisão para o planejamento é realizada uma análise da situação interna do clube pelos diretores.

As medidas e o controle do progresso são realizados através de reuniões informais. Porém, é feito formalmente através das reuniões entre o Conselho Deliberativo e a Diretoria Executiva, ou nas Assembleias Gerais.

A realização de um planejamento de médio e longo prazo abrange a duração dos cargos diretivos do Clube. Como são cargos eletivos e com duração de apenas dois anos para cada gestão, com possibilidade de reeleição por mais apenas um mandato, se tem um período máximo de quatro anos para a realização de ações sob gestão de um mesmo Presidente. Fato que define o planejamento do clube em períodos bianuais. Todos os anos, o trabalho é planejado em função do calendário anual do futebol profissional.

## **4.2 O departamento de Marketing**

No Goiás EC, a cada dois anos há eleições para a presidência do clube. Historicamente, cada novo presidente reformula todos os departamentos do clube. O departamento de marketing

não é exceção. Desde 2014, assumiram a gestão do departamento quatro profissionais. Cada uma dessas gestões será abordada a seguir.

Em 2014, o Goiás Esporte Clube fez seu primeiro movimento em direção à profissionalização de seu departamento de marketing. Foi contratado Edson Araújo, com formação em administração, para a posição de diretor de marketing. Em entrevista ao portal de notícias Família Esmeraldina<sup>9</sup>, o gestor apontou que o departamento, à época, tinha os seguintes objetivos principais: valorizar a marca Goiás, investir no relacionamento com os torcedores do clube e atrair novos recursos. Inicialmente, as ações tomadas envolviam a reformulação das redes sociais e do programa de sócio torcedor – o Nação Esmeraldina.

No início de 2015, assumiu a direção do departamento de marketing do clube o publicitário Elias Júnior, primeiro gestor formado na área a assumir o departamento. Em coletiva à imprensa<sup>10</sup>, o diretor definiu ‘três pilares de trabalho’ para sua gestão: captação de recursos para o clube em forma de patrocínios, exploração dos espaços físicos do clube para exposição de possíveis anunciantes e ações para reaproximar o torcedor.

Segundo Elias Júnior<sup>11</sup>, as ações do departamento de marketing partiram do princípio de tornar o Goiás Esporte Clube rentável e atrativo para novos investidores. “Nossos principais objetivos de marketing são fortalecer o nosso programa de sócio torcedor (Nação Esmeraldina) e captar novos patrocinadores, já que o clube vem, há bastante tempo, sentindo a falta desse aporte financeiro, essencial para qualquer clube no futebol brasileiro atualmente”.

Em janeiro de 2016, Monara Marques assumiu a gestão de comunicação do clube, cargo criado à época. Com experiência em jornalismo e marketing esportivo, a gestora deu sequência ao trabalho que estava sendo realizado pela gestão anterior, dando foco à interação com os torcedores, especialmente através das redes sociais. A gestora, através de contato por ligações e redes sociais, não quis responder aos questionamentos feitos para esta pesquisa.

---

9 FAMÍLIA EMERALDINA. Novo marketing do Goiás tem por objetivo principal os torcedores esmeraldinos. Disponível em: <<http://www.familiaesmeraldina.com/novo-marketing-do-goias-tem-por-objetivo-principal-os-torcedores-esmeraldinos/>>. Acesso em: 13/11/2017.

10 GOIAS EC. Elias Júnior é o novo diretor de marketing do Goiás. Disponível em: <<http://www.goiasec.com.br/interativo/elias-junior-e-o-novo-diretor-de-marketing-do-goias/noticia/>>. Acesso em: 13/11/2017.

11 PUBLICITANTES. Goiás investe em ações de marketing para o clube. Disponível em: <<https://publicitantes.com.br/goias-investe-em-acoes-de-marketing-esportivo-para-o-clube/>>. Acesso em: 13/11/2017.

No dia 18 de setembro de 2017, assumiu a gestão do departamento de marketing João Grego, especializado em marketing e gestão do esporte.

O departamento de marketing do Goiás é composto por cinco funcionários, onde o cargo de mais alto nível é representado pelo Gestor. Auxiliando o Gestor nas atividades estratégicas, há o gerente e três funcionários que desenvolvem as atividades relativas ao departamento.

Ao gerente do departamento cabe coordenar as atividades cotidianas e estratégicas de marketing, juntamente com o gestor. Cabe ao gerente receber todos os interessados em fazer parcerias com o clube, seja para licenciamento da marca Goiás Esporte Clube ou para propostas de parceria. É de sua responsabilidade prospectar novos patrocinadores e realizar visitas para apresentar o clube. Ao gestor, cabe coordenar e orientar as atividades do departamento. As ações realizadas são sempre aprovadas ou negadas por ele, sendo do gestor a palavra final sobre a implementação de novas atividades e projetos.

O Clube possui 17 patrocinadores divididos em 7 cotas que variam nas mais diversas formas de publicidade. A principal cota é relativa ao uniforme do futebol profissional, principalmente, a camisa oficial de jogo que tem maior exposição na mídia. Toda a grade de uniformes oferecida pelo fornecedor de material esportivo, de concentração a viagem, leva a marca dos patrocinadores do futebol profissional.

Os principais patrocinadores do clube são a empresa de bebidas AmBev, através de sua marca Brahma e o banco estatal Caixa Econômica Federal, patrocinador máster do clube.

Além do patrocinador principal do futebol profissional, o Goiás é apoiado por outras empresas que investem na escolinha de iniciação esportiva, nos esportes olímpicos e no futsal. As cotas destas empresas estão relacionadas a ações promocionais que são realizadas dentro do clube, com menor exposição na mídia regional e nacional. O foco principal destes patrocinadores é o público infante-juvenil, crianças e adolescentes.

O posicionamento das placas de publicidade estática nos jogos oficiais do clube é feito de acordo com o campeonato ou torneio que está sendo disputado. As placas dos jogos do campeonato brasileiro são comercializadas pela TV Globo, que paga ao clube direitos de imagem para transmissão de cada jogo e detém o poder de venda de cada placa a empresas interessadas em patrocinar o campeonato brasileiro.

As ações de marketing realizadas para os sócios-torcedores ocorrem esporadicamente quando da realização de eventos como festa de aniversário do clube, lançamentos de novos uniformes, datas comemorativas, entre outros.

As ações de vendas de ingresso ocorrem nos dias que antecedem às partidas e nos dias de jogos, principalmente com a venda direta ao cliente torcedor, que adquire o ingresso para ter acesso ao jogo em questão. Não há uma ação que vise a venda antecipada de ingressos, as vendas sempre são realizadas na semana de cada partida.

Segundo João Grego, em relação aos consumidores, o objetivo imediato do clube é aumentar o engajamento dos torcedores por meio de estratégias de comunicação e promoção que visam “cultivar a paixão” em novos clientes e readquirir a interação com os torcedores que se dispersaram nos últimos anos, reaproximando o time e a torcida ao investir em ações que visam aumentar o engajamento e a sensação de pertencimento dos torcedores. Para o gestor, após os resultados ruins em temporadas passadas e ações tomadas pela diretoria que criaram desconfiança no público, o clube vive “uma situação similar à um divórcio”.

Atualmente, a realização de seus jogos é no Estádio Serra Dourada, de instalações antigas, e o Goiás não tem conseguido transformar os dias de jogo em experiências de entretenimento. João Grego disse que estão sendo tomadas medidas para melhorar a oferta de entretenimento aos torcedores em dias de jogo, como distribuição de camisetas comemorativas com o “canhão”, mas que existe uma limitação muito grande do que pode ser feito por questões de falta de estrutura no estádio, violência dentro e fora dos estádios, coibições pelos órgãos públicos responsáveis pela segurança dos eventos e dificuldade em conseguir liberações da prefeitura, por exemplo.

Para Afif (2002), os três grandes objetivos do departamento de marketing de qualquer clube devem ser: gerar fontes de receita; cuidar da imagem institucional do clube; atender às necessidades extracampo dos torcedores.

### **4.3 O Mercado**

Cada entidade esportiva do futebol apresenta um potencial diferente, com características sociais e culturais próprias, além de pertencer a regiões distintas, “devendo escolher em que mercado focar suas ações e conquistar seu diferencial para atingir os objetivos da organização”.

A utilização de estratégias de marketing adequadas é essencial no aproveitamento das oportunidades de mercado. O futebol possui um potencial que, se explorado com ferramentas adequadas de marketing, agrega grande valor aos clubes (SOARES, 2007, p. 21).

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2014, p. 21) a maior parte das organizações esportivas competem e cooperam uma com as outras simultaneamente, e que poucas organizações nesse setor são capazes de existir isoladamente.

Para Leoncini (2001, p. 22), o consumo esportivo pode ser representado pelos agentes consumidores das práticas esportivas enquanto espetáculo. No caso do futebol, todos aqueles interessados na prática esportiva, enquanto consumidores de bens ou serviços ligados ao esporte, sejam consumidores finais (torcedores) ou consumidores intermediários (canais de televisão, patrocinadores, etc.).

Leoncini (2001, p. 41) defende a existência de clientes diferenciados que fazem parte de mercados diferenciados no futebol, conforme o quadro 5:

Quadro 5 – Mercados diferenciados no futebol

Mercado Produtor de espetáculos futebolísticos	Organizações de Prática e de Administração do Futebol (Clubes, Ligas, Federações).
Mercado Consumidor	Os torcedores são os consumidores finais (indivíduos e famílias) que compram bens e serviços para seu consumo pessoal.
Mercado Intermediador	Compra de serviços (direito de exploração e transmissão e serviços de marketing) tendo em vista revende-los ao mercado de consumo.
Mercado de Revenda	É constituído por indivíduos e organizações que adquirem produtos visando lucro ao revendê-los ou aluga-los a terceiros.
Mercado Industrial	É constituído por empresas, de manufatura ou serviço, que compram produtos e serviços que são consumidos ou utilizados em seus processos produtivos globais.

Fonte: Leoncini 2001

Cabe, portanto, ao clube alcançar os agentes do mercado consumidor e satisfazê-los em relação a performance esportiva e qualidade na relação clube-torcedor.

A grandeza de um time depende de fatores históricos, como títulos, o tamanho da torcida e a relevância social e midiática da equipe. Ser classificado como um “time grande” ou um “time pequeno” define a relação e a interação que os torcedores têm com a marca do clube.

O Goiás Esporte Clube compete em mercados variados, relacionados ao não aos esportes, tendo como foco o futebol. Atividades de lazer, que abrange shows, festas, cinema, jogos eletrônicos e outros esportes, por exemplo, competem diretamente pela atenção e pelo dinheiro dos consumidores.

Segundo estudo do Itaú BBA sobre o futebol brasileiro<sup>12</sup>, em 2016, houve um crescimento de 20% das receitas totais de 27 clubes analisados em relação a 2015. No período, o mercado faturou R\$ 4,3 bilhões, enquanto no ano anterior, havia faturado R\$ 3,62 bilhões. Segundo a pesquisa, o principal motivo apontado foi o aumento, já previsto, das cotas de direitos de transmissão de TV, que cresceram 38% em relação ao ano anterior, chegando a representar 49% das receitas totais dos clubes brasileiros.

Segundo a pesquisa do Itaú BBA, mesmo jogando a Série B do Campeonato Brasileiro, o Goiás conseguiu aumentar suas Receitas em 16%, alavancado pelo aumento de 54% nas Receitas de TV e 22% na Publicidade. Além disso, o clube continuou um processo de redução de suas dívidas, em todas as linhas, destacando-se as dívidas bancárias, que foram praticamente zeradas. De acordo com a análise do banco, “O Goiás continua sendo uma referência em termos de gestão. Mesmo na Série B conseguiu crescer receitas e manter inalterada a condição econômico-financeira. O clube se mostra pronto para recuperar a boa fase esportiva, e precisa agora se organizar dentro de campo para retornar à série A”.

Em relação ao futebol, o Goiás EC se encontra em uma situação difere do padrão dos demais clubes brasileiros. Apesar de não ser um clube “grande” no cenário nacional, é favorável ao Goiás o cenário dos demais clubes goianos e do Centro-Oeste brasileiro, uma vez que existem poucos times de relevância nacional no estado e na região.

---

<sup>12</sup> ITAU BBA. Análise dos Clubes Brasileiros de Futebol. Disponível em: <[https://www.itaubba.com.br/\\_arquivosstaticos/itaubba/contents/common/docs/Analise\\_dos\\_Clubes\\_Brasileiros\\_de\\_Futebol\\_Itau\\_BBA\\_2017.pdf](https://www.itaubba.com.br/_arquivosstaticos/itaubba/contents/common/docs/Analise_dos_Clubes_Brasileiros_de_Futebol_Itau_BBA_2017.pdf)>. Acesso em: 08/11/2017.

Segundo a *Pop List*, pesquisa anual de maior credibilidade sobre o *share of mind* do consumidor goiano, feita pelo Instituto Verus, o Goiás Esporte Clube é, pelo 26º ano consecutivo, o time de futebol do estado mais lembrado pelos consumidores locais<sup>13</sup>, sendo lembrado por 55% dos consumidores, enquanto os dois maiores rivais, Vila Nova e Atlético Goianiense, foram lembrados por 27% e 14%, respectivamente.

De acordo com pesquisas, da Paraná Pesquisas, da Pluri Consultoria e da Lance! Ibope<sup>14</sup>, empresas especializadas em pesquisas de grande escala, o clube possui a 21ª maior torcida do país, a maior do Centro-Oeste, com mais de 850 mil torcedores, conforme mostrado na tabela 1:

Tabela 1 – Times brasileiros com maior torcida

<b>Ranking</b>	<b>Clube</b>	<b>Estimativa de torcedores - Em milhões</b>	<b>Estimativa de torcedores - Em % da população</b>
1	Flamengo	32,5	16,2
2	Corinthians	27,3	13,6
3	São Paulo	13,6	6,8
4	Palmeiras	10,6	5,3
5	Vasco	7,2	3,6
6	Atlético-MG	7	3,5
7	Cruzeiro	6,2	3,1
8	Grêmio	6	3,0
9	Inter	5,6	2,8
10	Santos	4,8	2,4
11	Fluminense	3,6	1,8

Tabela continua na próxima página

13 INSTITUTO VERUS. Share of mind de marcas junto aos consumidores. Disponível em: <<http://www.institutoverus.com.br/PopList/Relat%C3%B3rio%20de%20Gr%C3%A1ficos%20-%20Pop%20List%20Gen%C3%A9rico%20-%20Goi%C3%A2nia%202017.pdf>>. Acesso em: 18/10/2017.

14 PLURI CONSULTORIA. IPEG – Índice Pluri de Eficiência na Gestão do Futebol. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2014/09/pluri-ESPECIAL-IPEG-2013.pdf>>. Acesso em: 24/10/2017.

Continuação Tabela 1 – Times brasileiros com maior torcida

12	Bahia	3,4	1,7
13	Botafogo	3,4	1,7
14	Vitória	2,6	1,3
15	Atlético Paranaense	2,4	1,2
16	Sport	2,4	1,2
17	Santa Cruz	2,0	1,0
18	Ceará	1,6	0,8
19	Náutico	1,2	0,6
20	Fortaleza	1,0	0,5
21	Goiás	0,8	0,4

Fonte: Pluri Stochos Pesquisas e Licenciamento Esportivo 2013

Segundo outra pesquisa da Pluri Consultoria<sup>15</sup>, a torcida esmeraldina, como é conhecida a torcida do Goiás, possui o 20º maior potencial de consumo por clube no país, com potencial de R\$ 12,1 milhões por mês, enquanto o torcedor individual do Goiás possui o 12º maior índice de propensão ao consumo, proporcionando ao clube um quadro favorável de possibilidade de crescimento no mercado.

#### 4.4 A Marca - Goiás Esporte Clube

Os grandes clubes de futebol possuem marcas fortes e podem explorá-las de diversas maneiras, com variadas possibilidades para o seu uso – venda de jogadores, direito de transmissão dos jogos, comercialização de espaços publicitários, entre outros. Atualmente, as estratégias de marketing adotadas pelos clubes buscam a valorização da marca, aumentando os valores de contratos de patrocínio, *merchandising* e venda de imagem. “Os dirigentes esportivos

---

<sup>15</sup> PLURI CONSULTORIA. 1ª Pesquisa Pluri sobre o potencial de consumo das torcidas brasileiras. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2016/09/Pluri-Pesquisas-POTENCIAL-DE-CONSUMO-COMPLETA.pdf>>. Acesso em: 24/10/2017.

estão cada vez mais conscientes do grande potencial de venda das marcas de seus clubes”, ressalta Melo Neto (1995, p. 198).

Figura 1 – Logotipo Goiás Esporte Clube



Fonte: Site oficial do clube

Segundo dados de auditoria realizada pela BDO Brazil<sup>16</sup>, o Goiás Esporte Clube possui a 19ª marca mais valiosa no futebol brasileiro, com valor estimado de R\$ 55,8 milhões, conforme tabela 2:

Tabela 2 – As 20 marcas mais valiosas do futebol brasileiro

	<b>Clube</b>	<b>Valor (em milhões)</b>
1	Flamengo	1.693,8
2	Corinthians	1.593,9
3	Palmeiras	1.123,8

Tabela continua na próxima página.

<sup>16</sup> GLOBO ESPORTE. Os valores das marcas em 2017. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/os-valores-das-marcas-em-2017.html>>. Acesso em: 14/10/2017.

Continuação Tabela 2 – As 20 marcas mais valiosas do futebol brasileiro

4	São Paulo	994,8
5	Grêmio	706,8
6	Internacional	627,3
7	Atlético-MG	502,7
8	Cruzeiro	485,4
9	Santos	402,8
10	Vasco	382,9
11	Fluminense	324,6
12	Botafogo	241,5
13	Atlético-PR	162,1
14	Coritiba	136,1
15	Sport	118,9
16	Bahia	110,4
17	Vitória	78,7
18	Chapecoense	65,2
19	Goiás	55,8
20	Figueirense	49,4

Fonte: BDO Brazil

Como mencionado anteriormente, em pesquisa realizada, o Goiás é o time de futebol do estado mais lembrado pelos consumidores locais no estado de Goiás.

Ainda que todas as ações de marketing de um clube estejam relacionadas aos torcedores, para este projeto interessam as que trabalham diretamente a relação da marca do time com a torcida. As ações a se observar são as que geram empatia com os torcedores e proporcionam o engajamento dos mesmos com as ações do clube.

Vale ressaltar que existe uma correlação muito grande entre os torcedores e as ações de marketing de um clube, vínculo que funciona em forma cíclica: a popularidade de um clube gera um alto retorno dos contratos de patrocínio que, por sua vez, populariza ainda mais o time.

O Goiás EC não possui um posicionamento oficial de sua marca, mas tem se posicionado no mercado como um clube de dimensão nacional e utiliza o slogan “Meu Clube,

Meu Estado” para se posicionar como o representante do estado de Goiás no futebol brasileiro. Pode-se verificar esse posicionamento nos materiais publicitários veiculados pelo clube.

O Goiás se relaciona com outras marcas através de contratos de patrocínio e de parceria. Atualmente, o clube possui 17 acordos de patrocínio com empresas e a Caixa Econômica Federal.

#### **4.5 Ações de Marketing Esportivo**

Em 1993, a Lei 8.672, que ficou conhecida como Lei Zico, deu um primeiro passo na transformação de entidades de desporto profissional em empresas. A lei foi sucedida pela Lei Pelé (Lei 9.615) em 1998, que revogava a lei anterior e implementava medidas que incentivavam a profissionalização da gestão do esporte brasileiro e a inserção da iniciativa privada no processo de desenvolvimento. Por fim, em 2000, foi promulgada a segunda versão da Lei Pelé (Lei 9981/2000), lei que vigora até os dias atuais. (LEONCINI, 2001, p. 2).

À época, Leoncini (2001, p. 3) ressaltou a importância da promulgação de tais leis:

A evolução das leis desportivas no Brasil reflete e impulsiona mudanças relativas à organização e ao funcionamento das organizações esportivas, especialmente as relacionadas ao futebol e apontam para o surgimento de um novo paradigma administrativo nessas organizações. A degradação do futebol brasileiro [...] e a realidade atual do *soccer business* [...] requerem uma nova configuração organizacional e um novo posicionamento estratégico para a gestão eficaz do “esporte nacional”, tanto no âmbito cooperativo [...] quanto competitivo.

A diretoria do Goiás Esporte Clube, 16 anos após a Lei Pelé, em 2016, decidiu profissionalizar os diversos departamentos da equipe que, até o momento, atuavam sem profissionais especializados ou não cumpriam suas funções com eficácia. Com essa resolução, foram contratados profissionais para o departamento de comunicação da equipe, que se organizou e deu início a um processo de profissionalização. Desde então, intensificou-se o investimento em ações de marketing voltadas para o engajamento dos torcedores.

Entretanto, como afirmado por Soares (2007, p. 148), o processo de profissionalização e de transformação de um clube em clube-empresa é demorado e exige a modificação da estrutura administrativa, humana, tecnológica e cultural.

O futebol apresenta diversas propriedades de marketing que podem ser exploradas de diferentes formas, com características distintas de exposição da marca anunciada. Afif (2006) *apud* Soares (2007, p.120) cita os tipos mais comuns de comercialização de propriedade em contratos de patrocínio: Logomarca do patrocinador em uniforme (jogo ou treino) e em uniforme de passeio; Logomarca do patrocinador em *backdrop* (painel de entrevista); Placa de publicidade do patrocinador em campo de treinamento; Placas de publicidade em estádios; Uso da expressão “Patrocinador Oficial do Clube” pela empresa patrocinadora; Banner no site oficial do clube; Utilização de produtos do patrocinador pelos atleta, comissão técnica e dirigentes; Uso da imagem de atletas pelo patrocinador; Permissão do uso de camarote em dias de jogo; Cessão de ingressos para o patrocinador; permissão para exposição e venda de produtos e serviços nas dependências do estádio; entre outros.

Foram identificadas, por esta pesquisa ações de marketing pelo Goiás Esporte Clube em três principais segmentos: ações de aproximação dos torcedores, ações de evento esportivo, ações de valorização da marca.

Na maior parte dos casos, as ações promocionais praticadas pelo Goiás concentram-se em redução do preço dos ingressos ou desenvolvimento de atividades dentro dos estádios para atrair o público.

A estratégia de preço praticada pelo Goiás em seus jogos é baseada no “preço referencial” praticado historicamente pelo clube. O Goiás possui um valor base para os jogos como mandante, R\$ 20 para o setor popular (Arquibancada) e R\$ 40 para o setor de Cadeiras, sempre com descontos para estudantes que apresentam carteirinha e, atualmente, desconto para quem apostar na Timemania e escolher o Goiás como time do coração. Dependendo do grau de importância da competição a ser disputada, o preço dos ingressos sofre variações. Não são levados em conta custos indiretos para o torcedor, como estacionamento e engarrafamento.

A Timemania é uma loteria criada pelo governo federal com o objetivo de injetar nova receita nos clubes de futebol<sup>17</sup>. Para os sorteios, a loteria utiliza os brasões dos clubes no lugar

---

<sup>17</sup> MINISTÉRIO DO ESPORTE. Timemania. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/o-ministerio/106-ministerio-do-esporte/timemania>>. Acesso em: 30/11/2017.

dos números. Em troca da cedência de suas marcas, os clubes recebem 22% da arrecadação da loteria, que pode ser destinada para quitar dívidas com a União em FGTS, INSS e Receita Federal. São utilizados nos jogos os símbolos dos 80 times participantes do Campeonato Brasileiro nas séries A, B e C.

Segundo dados da Caixa Econômica Federal<sup>18</sup>, o Goiás Esporte Clube foi o time brasileiro com o 15ª maior número de apostas, conforme tabela abaixo:

Tabela 3 – Apostas na Timemania em 2016

<b>Colocação</b>	<b>Clube</b>	<b>UF</b>	<b>Total</b>	<b>% Total</b>
1º	Flamengo	RJ	R\$ 7.457.367	5,39%
2º	Corinthians	SP	R\$ 5.956.205	4,30%
3º	Santos	SP	R\$ 4.914.187	3,55%
4º	Palmeiras	SP	R\$ 4.784.085	3,45%
5º	São Paulo	SP	R\$ 4.470.166	3,23%
6º	Grêmio	RS	R\$ 4.231.856	3,06%
7º	Vasco da Gama	RJ	R\$ 3.865.712	2,79%
8º	Botafogo	RJ	R\$ 3.509.075	2,53%
9º	Internacional	RS	R\$ 3.505.597	2,53%
10º	Atlético	MG	R\$ 3.332.810	2,41%
11º	Fluminense	RJ	R\$ 3.107.597	2,24%
12º	Bahia	BA	R\$ 3.022.652	2,18%
13º	Cruzeiro	MG	R\$ 2.998.740	2,17%
14º	Fortaleza	CE	R\$ 2.664.743	1,92%
15º	Goiás	GO	R\$ 2.363.069	1,71%

Fonte: Caixa Econômica Federal

<sup>18</sup> CEF. Timemania. Disponível em: <<http://loterias.caixa.gov.br/wps/portal/loterias/landing/timemania/>>. Acesso em: 30/11/2017.

A venda de ingressos é feita na loja oficial do clube, em lojas parceiras, pela Internet e na bilheteria do estádio.

Pela popularidade do futebol e do clube no cenário goiano, encontra-se, diariamente, notícias e reportagens sobre o clube nos jornais e programas esportivos locais na televisão, rádio e internet, especialmente nos dias que antecedem, durante e após jogos do time.

Além disso, o clube criou a TV Goiás, com transmissão de sua programação no canal fechado Premiere, do Grupo Globo, e em meio *online* através do canal oficial do clube no YouTube. A TV Goiás é administrada por uma empresa produtora de produtos audiovisuais contratada pelo clube e acompanha o dia a dia dos atletas, comissão técnica e torcedores.

As Relações Públicas do Goiás são relativas ao público do time, à imprensa e aos patrocinadores. A relação com a imprensa é feita através do contato direto dos jornalistas e profissionais de comunicação com os gestores e diretores do clube, assim como o contato com os patrocinadores. A relação com a torcida é feita através das redes sociais – Facebook, Twitter, Instagram e YouTube - e pelos canais de atendimento ao torcedor: ouvidoria e secretarias específicas de cada departamento.

Outra ação desenvolvida foi a reformulação da loja oficial do clube em sua sede, na Serrinha. A loja, Empório Esmeraldino, oferece mais de mil produtos do clube e da Topper, fornecedora de material esportivo, além de oferecer serviços como venda de cervejas para consumo no local e mesa de sinuca para o público. Os produtos também podem ser adquiridos na loja virtual do clube.

A seguir, serão apresentadas as ações mais importantes observadas em cada gestão do departamento de marketing desde 2014. As informações obtidas das gestões anteriores foram retiradas da internet, enquanto as ações da atual gestão foram obtidas em entrevista pessoal com o gestor de marketing do clube. A partir de 2016, houve maior empenho na manutenção e criação de conteúdo para as redes sociais do clube. É importante ressaltar que as ações elencadas não representam a totalidade das ações desenvolvidas pelo departamento de marketing nos respectivos anos, são apenas as de maior relevância observadas.

Na gestão de 2014, foram observadas as seguintes ações tomadas pelo departamento de marketing:

- Exploração da imagem do jogador Carlos Alberto<sup>19</sup>, principal contratação da temporada;

- Contrato com a empresa *Golden Goal Sports Venture*, também contratada pela equipe carioca Flamengo, para cuidar do programa de sócios-torcedores do clube;

- Lançamento de nova versão do programa Nação Esmeraldino, dividido em sete categorias de associação. A associação ao programa oferecia acesso à uma rede de descontos em produtos e serviços em parceria com o Movimento Por Um Futebol Melhor, acesso prioritário aos ingressos de jogos, catraca exclusiva nos estádios, festas e eventos exclusivos para membros, desconto de 50% nos esportes olímpicos do clube e desconto no Empório Esmeraldino;

- Acordo de fornecimento de artigos esportivo com a empresa alemã PUMA;

- Evento de divulgação dos novos materiais esportivos para convidados e imprensa;

- Criação de perfil do clube no Instagram e manutenção dos perfis nas redes sociais Facebook e Twitter;

- Acordos de patrocínio pontuais;

- Nação Esmeraldina: em seu primeiro ano, o clube conseguiu 600 sócios-torcedores;

- Redes Sociais: o clube não possui dados sobre métricas desse período. Foram encontradas duas pesquisas, uma com dados de julho de 2012 pela Pluri Consultoria<sup>20</sup> e outra de novembro de 2014 pela revista alemã *Digital Sports*<sup>21</sup>. Em 2012, o Goiás tinha a 15ª maior presença nas mídias sociais entre os clubes brasileiros, com 18.884 curtidas em sua página do Facebook e 5.236 seguidores no Twitter. Em 2014, o clube se encontrava na 18ª posição, com

---

<sup>19</sup> GLOBO ESPORTE. Dentro e fora de campo, Goiás tentará explorar Carlos Alberto ao máximo. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/go/futebol/times/goias/noticia/2014/02/dentro-e-fora-de-campo-goias-tentara-explorar-carlos-alberto-ao-maximo.html>>. Acesso em: 13/11/2017.

<sup>20</sup> GLOBO ESPORTE. A presença dos clubes brasileiros nas mídias sociais. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2012/07/20/a-presenca-dos-clubes-brasileiros-nas-midias-sociais/>>. Acesso em: 20/08/2017.

<sup>21</sup> DIARIO DE GOIAS. Goiás, nas redes sociais, está na zona de rebaixamento. Disponível em: <<http://diariodegoias.com.br/blogs/charlie-pereira/9913-goias-nas-redes-sociais-esta-na-zona-do-rebaixamento>>. Acesso em 08/10/2017.

249.187 curtidas no Facebook, 522.912 no Twitter, 100 seguidores no YouTube e 358 seguidores no Instagram.

Em 2015, sob gestão de Elias Junior, foram observadas as seguintes ações:

- Parceria com a empresa Creme Mel: troca de produtos da empresa por ingressos na final do Campeonato Goiano de 2015;
- Acordo de fornecimento de artigos esportivo com a empresa Canadense DryWorld;
- Arraiá do Goiás: evento em junho de 2015 para torcedores nas instalações do clube;
- Acordos pontuais de patrocínio;
- Contrato de patrocínio para o Campeonato Goiano de 2016 com a cooperativa Sicoob;
- Disponibilização gratuita de camarote para sócio-torcedor em jogos importantes;
- Nação Esmeraldina: em seu segundo ano, o programa contava com 1050 sócios;
- Redes Sociais: não há dados.

As principais ações observadas na gestão de Monara Marques, que durou o início de 2016 a agosto de 2017, foram:

- Celebração do Dia Internacional da Mulher: distribuição de prêmios para mulheres em atividades dentro do estádio no dia de jogo, desconto para mulheres em ingresso e em planos do Nação Esmeraldina, evento de confraternização na sede do clube e homenagem às mulheres da imprensa esportiva goiana e representantes de empresas parceiras.
- Acordo de fornecimento de artigos esportivo e reestruturação do Empório Esmeraldino com a empresa brasileira Topper;
- Evento de divulgação dos novos materiais esportivos para convidados e imprensa;
- Campanha em redes sociais e produtos oficiais do clube: “Pra Te Ver Sou o 1º”;
- Produção de edição especial da camiseta do clube com a assinatura dos sócios-torcedores;
- Contrato de patrocínio com a Caixa Econômica Federal;

- Acordos pontuais de patrocínio;
- Reformulação do programa Nação Esmeraldina: redução e modificação dos planos oferecidos;
- Match Day: sorteio entre sócios-torcedores para visita ao vestiário do time antes dos jogos;
- Contratação de dois atletas de E-Esports (jogos virtuais);
- Desconto no preço de ingresso com aposta Timemania com o Goiás escolhido como “Time do Coração”;
- Redes Sociais: ao final da gestão, em setembro de 2017, o Goiás se encontrava na 21ª posição de presença online entre os clubes brasileiros, com 302.992 curtidas no Facebook, 590.135 no Twitter, 78.777 seguidores no Instagram e 11.053 inscritos no canal do clube no YouTube.
- Nação Esmeraldina: ao final de sua gestão, o clube apresentava mais de 3.500 sócios-torcedores.

A atual gestão, iniciada em setembro de 2017, até o momento, adotou as seguintes ações:

- Venda online de ingressos;
- Shows musicais dentro do estádio antes das partidas;
- Playground dentro do estádio para as crianças;
- *Happy Hour* do Verdão: Parceria com a Associação dos Bares do Estádio Serra dourada para descontos em bares dentro e ao redor do estádio em dia de jogo;
- Distribuição de escudos do clube em papel resistente para os torcedores dentro do estádio;
- Campanha nas redes sociais #MeuGoiásVaiVirarJogo: criação de campanha audiovisual com histórias de torcedores ilustres do clube;
- Utilização da “bazuca de camisetas” para distribuir camisetas do clube aos torcedores durante o jogo;

- Programa “Visite Nosso Clube”: interação com crianças de áreas carentes, que passam uma tarde na sede do clube, conhecendo as instalações e participando de atividades lúdicas;
- Parceria com Sesc Goiás para divulgação da campanha Novembro Azul;
- Neste curto tempo, não há alteração relevante nas redes sociais do clube e no programa de sócios-torcedores Nação Esmeraldina.

#### **4.6 Redes Sociais**

Desde a reformulação do departamento de marketing em janeiro de 2016, o Goiás Esporte Clube tem investido em conteúdo para suas redes sociais.

Segundo dados obtidos em pesquisa mensal da Ibope Repucom, o Goiás Esporte Clube é o 21º clube do país com maior número de inscritos em suas redes sociais. Ao todo, são 986.246 inscrições, divididas entre Facebook (302.797), Twitter (592.522), Instagram (79.375) e YouTube (11.552). De julho de 2016 a setembro de 2017, o número combinado de seguidores nas páginas oficiais das redes sociais do Goiás teve crescimento de 10,8%.

Não foi possível obter mais informações sobre como o clube mensura os objetivos e resultados, por serem dados obtidos por empresa terceirizada e tratados como não-públicos.

#### **4.7 Período 2015-2017**

Apesar do foco deste estudo estar no biênio 2015-2016, neste tópico foram adicionados alguns dados de 2017 para efeitos comparativos.

Na temporada de 2015<sup>22</sup>, foram vendidos 193.991 ingressos em 30 partidas sediadas pelo Goiás EC em três competições, com renda média de R\$ 238.239 por partida. Na Copa do Brasil, a equipe foi eliminada na terceira fase pelo Ituano Futebol Clube. O time disputou seis partidas, das quais três foram realizadas com o mando de campo do Goiás. Nos três jogos, a

---

<sup>22</sup> SR GOOOL. Ranking Goiano 1ª Divisão. Disponível em: <<http://www.srgool.com.br/classificacao/Goiano/1-Divisao/2015#ranking>>. Acesso em: 04/11/2017.

média de público foi de 3.803 pagantes, com R\$ 36.244 de renda média por partida e R\$ 10 de preço médio do ingresso. Em 18 jogos disputados em casa na Série A do Campeonato Brasileiro, houve média de 7.972 pagantes, renda de R\$ 171.579 por jogo e R\$ 14 de valor médio do ingresso. O clube terminou o campeonato na 19ª posição e foi rebaixado à Série B da competição.

No Campeonato Goiano de 2015<sup>23</sup>, o Goiás EC sediou nove jogos, com média de 4.343 pagantes por jogo, renda média de R\$ 30.416 e valor médio de ingresso R\$ 7. O clube foi campeão no dia 3 de maio, com vitória sobre a Associação Atlética Aparecidense, no estádio Serra Dourada. Neste jogo, houve público pagante de 30.655, com renda bruta de R\$ 63.505.

Em 2016, foi vendido um total de 138.764 ingressos, em 29 partidas com mando de campo do clube esmeraldino, que disputou quatro competições. No Campeonato Brasileiro da Série B, nos 19 jogos disputados em casa, o clube ficou na 46ª posição em média de público entre os clubes brasileiros, com média de 3.816 pagantes por jogo, renda média de R\$ 41.907 por jogo e R\$ 10 de valor médio do ingresso. O clube terminou o campeonato na 13ª colocação. Na Copa do Brasil, foi eliminado na primeira rodada pelo River Atlético Clube. O clube disputou duas partidas, das quais uma foi realizada com o mando de campo do Goiás. No jogo, o público pagante foi de 1.416, R\$ 15.375 de renda total e R\$ 10 do preço médio do ingresso. Na Copa Sul-Americana, o Goiás foi eliminado na segunda fase e fez apenas um jogo com 5.075 pagantes e R\$ 43.677,50 de renda.

No Campeonato Goiano de 2016<sup>24</sup>, o Goiás EC teve mando de nove jogos, com média de 7.205 pagantes por jogo, renda média de R\$ 98.182 e valor médio de ingresso R\$ 13. O clube foi campeão no dia 8 de maio, com vitória sobre o clube Anápolis Futebol Clube, no estádio Serra Dourada. Neste jogo, houve público pagante de 16.504, 43% da ocupação máxima do estádio, com renda bruta de R\$215.175.

Na temporada de 2017<sup>25</sup>, foram vendidos 135.852 ingressos em 22 partidas com mando do Goiás EC em três competições, com renda média de R\$ 82.279 por partida. Na Copa do Brasil, foi eliminado na quarta rodada pelo Fluminense Football Club. O clube disputou seis

---

<sup>23</sup> FGF. Tabela do Campeonato Goiano. Disponível em: <<http://www.fgf.esp.br/138914-tabela-campeonato-campeonato-goiano>>. Acesso em: 04/11/2017.

<sup>24</sup> FGF. Tabela do Campeonato Goiano. Disponível em: <<http://www.fgf.esp.br/185485-tabela-campeonato-campeonato-goiano>>. Acesso em: 04/11/2017.

<sup>25</sup> GLOBO ESPORTE. O público do Goiás em 2017. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/time/goias/>>. Acesso em: 04/11/2017.

partidas, das quais duas foram realizadas com o mando de campo do Goiás. Nos dois jogos, a média de público foi de 10.076, R\$ 129.243 de renda por partida e R\$ 12 do preço do ingresso. Em 11 jogos disputados em casa na Série B do Campeonato Brasileiro, houve média de 6.229 pagantes, R\$ 64.784 por jogo e R\$ 17 de valor médio do ingresso.

No Campeonato Goiano de 2017<sup>26</sup>, o Goiás EC teve mando de 9 jogos, com média de 5.241 pagantes por jogo, renda média de R\$ 93.226 por jogo e preço médio do ingresso de R\$ 17. O clube foi campeão no dia 07 de maio, com vitória sobre o clube rival Vila Nova Futebol Clube, no estádio Serra Dourada. Neste jogo, houve público pagante de 25.048, com renda bruta de R\$517.405 e preço médio do ingresso de R\$ 20.

É importante destacar que o clube ainda tem jogos a serem disputados no ano de 2017, o que levará a alterações nos números médio das partidas ao final da temporada, e que em 5 jogos como mandante (Goiás 0 x 1 Londrina do dia 18/7, Goiás 3 x 0 CRB do dia 29/7, Goiás 0 x 2 Oeste do dia 4/8, Goiás 1 x 1 América-MG do dia 18/8 e Goiás 0 x 1 Paraná do dia 6/9), o clube, por ter recebido suspensão da CBF, jogou sem a presença da torcida. Esses jogos não foram contabilizados nas médias apresentadas anteriormente.

Alguns números podem ser observados na tabela 3, na página a seguir:

Tabela 4 – Médias anuais do Goiás EC

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017 (em disputa)</b>
<b>Média de torcedores pagantes</b>	5.372 em 38 partidas disputadas	4.145 em 33 partidas disputadas	6.175 em 22 partidas disputadas
<b>Posição da média de pagantes entre os clubes brasileiros</b>	32°	33°	27°
<b>Arrecadação com bilheteria</b>	R\$ 3.5 milhão	R\$ 1.5 milhão	R\$ 1.8 milhão
<b>Preço médio de ingresso</b>	R\$ 12	R\$ 11	R\$ 13

Fonte: Portal Sr. Gool 2017

<sup>26</sup> GLOBO ESPORTE. Público do Campeonato Goiano em 2017. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/campeonato-goiano/>>. Acesso em: 04/11/2017.

#### 4.8 Campeonatos Goianos 2015-2016

O período a ser estudado neste trabalho compreende o Campeonato Goiano de 2015 e o Campeonato Goiano de 2016. Estes períodos apresentam similaridades e diferenças que possibilitam uma análise mais precisa dos dados.

Tabela 5 – Médias do Goiás EC no Campeonato Goiano

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Média de torcedores pagantes</b>	4.343 em 9 partidas	7.205 em 9 partidas	5.241 em 9 partidas
<b>Arrecadação com bilheteria</b>	R\$ 273.745	R\$ 883.642	R\$ 839.035
<b>Preço médio de ingresso</b>	R\$ 7	R\$ 13	R\$ 17

Fonte: Portal Sr. Gool, 2017

Em 2014, o Goiás foi campeão da edição do Campeonato Goiano daquele ano e conseguiu o acesso à Copa Sul-Americana de 2015 ao terminar o Campeonato Brasileiro da Série A daquele ano na 12ª colocação. Em setembro de 2014, o Goiás EC venceu o clube paulista Sociedade Esportiva Palmeiras por 6 a 0 e, após as rodadas finais do campeonato, terminou o ano com apoio da torcida<sup>27</sup>.

Apesar do cenário propício, em 2015, o Goiás teve a pior média de público no Campeonato Goiano desde 2009. Ao contrário do que o clube esperava, com a contratação de reforços e um ano considerado promissor pelo clube, o público não compareceu ao estádio nos dias de jogo.

<sup>27</sup> GLOBO ESPORTE. Com dois de Erik, Goiás bate a Chape. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/jogo/brasileirao2014/07-12-2014/goias-chapecoense.html>>. Acesso em: 25/10/2017.

Mesmo com resultados positivos e o título do campeonato, a violência crescente nos jogos do campeonato<sup>28</sup> e a falta de atrativos, abaixou a média de público do time esmeraldino, que contou com menos de 4.500 torcedores por jogo (ver tabela 4) e renda média de apenas R\$ 273.745. Neste período, o preço médio do ingresso foi de R\$ 7.

Após o Campeonato Goiano, o time não teve bons resultados dentro de campo ao longo da temporada de 2015 e foi eliminado de todas as competições das quais participou, sendo rebaixado para a Série B do Campeonato Brasileiro ao terminar a competição na zona de rebaixamento, na penúltima (19<sup>a</sup>) colocação. O clube terminou o ano de 2015 com a “pior média de público do Brasileirão desde a Portuguesa em 2012<sup>29</sup>”.

Ao contrário do ano anterior, que começou com momento positivo para o clube, o prognóstico para o ano de 2016 do clube goiano não era bom. “Divorciado” da torcida, conforme citação do atual gestor de marketing do clube, João Grego, o Goiás esperava ter uma média de público e arrecadação ainda menores que em 2015.

Entretanto, no Campeonato Goiano de 2016, mesmo com o aumento do preço médio dos ingressos para R\$ 10, houve um acréscimo de 65% na média de torcedores pagantes nos jogos como mandante e a arrecadação do clube com bilheteria cresceu mais de três vezes. O clube foi campeão e terminou o campeonato com sua melhor média de público dos últimos três anos no Goianão<sup>30</sup>.

No Campeonato Goiano de 2015, que teve público pagante total de 218.246, apesar de ter a maior torcida no estado, o Goiás foi apenas o 4º time com maior média de público, com público total de 39.090, menos de 18% do público total do campeonato. No Goianão de 2016, que teve público total de 321.187 pagantes, o Goiás terminou como o segundo time com maior média de público, com público total de 64.843, mais de 20% do público do campeonato e um aumento de 60% na venda de ingressos. Na competição de 2016, o clube arrecadou R\$ 883.642.

---

<sup>28</sup> GLOBO ESPORTE. Torcidas do Vila Nova brigam e paralisam jogo em Goiânia. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/go/futebol/times/vila-nova/noticia/2015/02/torcidas-do-vila-nova-voltam-brigar-e-paralisam-jogo-em-goiania-video.html>>. Acesso em: 08/11/2017.

<sup>29</sup> SR GOOOL. Goiás tem a pior média de público do Brasileirão desde a Portuguesa em 2012. Disponível em: <<http://www.srgool.com.br/Noticia/Goias-tem-a-pior-media-de-publico-do-Brasileirao-desde-a-Portuguesa-em-2012>>. Acesso em 08/11/2017.

<sup>30</sup> SR GOOOL. Campeão, Goiás consegue sua melhor média de público dos últimos três anos no Goianão. Disponível em: <<http://www.srgool.com.br/Noticia/Campeao-Goias-consegue-sua-melhor-media-de-publico-dos-ultimos-tres-anos-no-Goianao>>. Acesso em: 04/11/2017.

Analisando o contexto destes dois campeonatos, é evidente que o resultado dos jogos e o momento do clube tiveram pouca relevância no engajamento dos torcedores com o clube e na presença dos torcedores no estádio.

Em entrevista à TV Goiás<sup>31</sup>, Enderson Moreira, treinador da equipe principal de futebol no Campeonato Goiano de 2016, disse estar surpreso com a torcida, “mesmo 2015 sendo um ano difícil, complicado, os torcedores demonstram uma confiança neste ano”.

Em 2016, houve um forte investimento do departamento de marketing do Goiás EC com o objetivo de atrair o torcedor às ações do clube. A relevância dessa ação será analisada no próximo capítulo.

#### **4.9 Entrevista com gestor de marketing do Goiás Esporte Clube**

Como exposto anteriormente, no dia 18 de setembro de 2017, o profissional João Grego assumiu a gestão do departamento de marketing do Goiás Esporte Clube. Segundo o gestor (em entrevista realizada no dia 1º de novembro de 2017), o objetivo imediato do clube é aumentar o engajamento dos torcedores, “cultivar a paixão” em novos clientes e readquirir a interação com os torcedores que se dispersaram nos últimos anos, reaproximando o time e a torcida.

João Grego entende que, após os resultados ruins em temporadas passadas e ações tomadas pela diretoria que criaram desconfiança no público, o clube vive “uma situação similar à um divórcio com o torcedor” e, por isso deve ter foco em engajar e aumentar a sensação de pertencimento dos torcedores. Apesar de ganhar o Campeonato Goiano por três anos consecutivos, as más performances no Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil e Copa Sul-Americana afastaram o torcedor. Segundo o próprio gestor de marketing do clube, a torcida entende a conquista do campeonato goiano pelo clube como uma obrigação, uma vez que é o maior clube da região, com maior arrecadação e torcida.

Outro foco das ações de marketing está em alcançar crianças e jovens. Segundo o gestor, o marketing do clube não investia em qualquer ação de aproximação dos torcedores mirins. Das ações imediatas tomadas com a nova gestão, duas têm foco nesse público: a instalação de

---

<sup>31</sup> TV GOIAS. Enderson comenta atuação do Goiás no clássico e agradece apoio da torcida. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=Si\\_0cycqwJI&index=62&list=PLCwYCe07SfPCFvVHWjZ8TLA-NwEADYf9](https://www.youtube.com/watch?v=Si_0cycqwJI&index=62&list=PLCwYCe07SfPCFvVHWjZ8TLA-NwEADYf9)>. Acesso em 11/11/2017.

playground dentro do estádio para as crianças e o programa “Visite Nosso Clube”. No programa, o clube busca crianças e jovens em áreas carentes de Goiânia com o ônibus oficial do clube, que as leva à sede do Goiás, na Serrinha, e desenvolve uma série de atividades e jogos lúdicos de interação ao longo de uma tarde.

Também faz parte dos objetivos principais do departamento de marketing a captação de recursos por meio de contratos de patrocínio e o fortalecimento da marca.

No momento, o departamento de marketing do clube goiano é composto por cinco pessoas: o gestor de marketing e quatro profissionais de marketing. O trabalho de produção de vídeos para a TV Goiás e obtenção das métricas digitais são feitas por empresas terceirizadas.

Os profissionais que atuam na implementação, execução e ações do departamento de marketing do clube são profissionais da área e trabalham em período integral no exercício das funções de marketing. Além disso, segundo o gestor de marketing, as ações desenvolvidas pelo departamento possuem total independência de diretores ou da presidência da equipe para serem colocadas em prática. Essa postura demonstra uma preocupação do clube na profissionalização de sua gestão. Soares (2007, p. 196) exalta que a existência de um modelo profissional aumenta a confiança e a credibilidade do clube junto aos investidores.

No Goiás Esporte Clube, não há um planejamento estratégico escrito para definir os objetivos estratégicos, objetivos táticos, as metas e o plano de ação de cada área do clube (Futebol, Finanças, Patrimônio e Marketing). Cada presidência, que possui duração de 2 anos, sendo possível a reeleição por mais dois, define as metas e objetivos a serem alcançados. As ações do clube e de todos os departamentos se vinculam aos ideais definidos.

O planejamento estratégico vigente foi elaborado pelas gestões administrativa e de marketing anteriores, e, segundo o clube, deve ser elaborado novamente para a próxima temporada pelo novo presidente e pelas novas gestões.

O Clube não possui uma Missão, Visão e Valores definidos por um planejamento estratégico formalizado. Há apenas um objetivo definido para o departamento futebol profissional do clube, a conquista de títulos.

De acordo com a fala de João Grego, o público-alvo das ações de marketing do clube, de maneira geral, são: os torcedores casuais com baixo engajamento; os torcedores que eram consumidores dos produtos do time esmeraldino, mas deixaram de ser; os torcedores que

consomem produtos midiáticos do clube, mas não são consumidores diretos; os jovens e crianças que não conhecem ou não são fãs do clube.

Seguindo a definição dos autores Mullin, Hardy e Sutton (ver quadro 3), o público-alvo do Goiás se encontra nos “usuários leves”, fãs casuais que estão afastados do clube, nos “consumidores pela mídia”, que têm propensão, mas não participam das ações promovidas pelo clube, e nos “não-consumidores inconscientes”, as crianças e jovens que podem se tornar futuros torcedores. Ainda que Internet possibilite um alcance territorial grande, o clube entende seu público-alvo atual como local, limitado ao estado de Goiás.

Com a nova gestão, o departamento de marketing do clube desenvolveu ações que podem ser divididas em três grupos: Ações de aproximação dos torcedores, ações de evento esportivo, ações de valorização da marca.

A venda online de ingressos, o desconto em ingressos com apostas na Timemania, shows musicais e playground para crianças dentro do estádio antes das partidas, o “Happy Hour do Verdão”, a distribuição de escudos do clube em papel resistente para os torcedores dentro do estádio e a utilização da “bazuca de camisetas” para distribuir camisetas do clube aos torcedores durante o jogo são todas ações de curto prazo com foco em incentivar a presença do público em dias de jogo.

Das ações de aproximação com o público, foram observadas: a campanha #MeuGoiásVaiViraroJogo e o programa “Visite Nosso Clube”. A única ação observada de valorização ou posicionamento da marca, é a parceria com Sesc Goiás para divulgação da campanha de conscientização do câncer de próstata, Novembro Azul;

Por ser administrado por outra empresa, o gestor João Grego não se pronunciou sobre o programa de sócio-torcedor - Nação Esmeraldina. Sobre as redes sociais, o gestor falou que a metrificação dos resultados também é feita por uma empresa terceirizada e que os resultados podem ser encontrados na Internet.

No momento, os indicadores utilizados para controlar e avaliar as ações de marketing são: frequência do público nos jogos; produtos oficiais vendidos, renda gerada, número de adesões ao programa Nação Esmeraldina, faturamento dos bares e estabelecimentos no estádio e resposta online do público. Segundo o gestor, não há verificação ou controle dos planos e das ações de marketing pela diretoria do clube.

Sobre o planejamento futuro, o gestor disse que, em um primeiro momento, estão sendo tomadas medidas imediatas e que, com estudos e análises mais profundas que estão sendo feitos, será desenvolvido um planejamento que envolva ações de médio e longo prazo. Grego citou que está sendo feito um aplicativo oficial do clube, com foco na comunicação com os torcedores, mas, por estar em desenvolvimento, não poderia dar detalhes.

Entretanto, cada nova gestão traz novos planejamentos, o que impossibilita o desenvolvimento de planejamento de médio e longo prazo. Como são cargos eletivos e com duração de apenas dois anos para cada gestão, com possibilidade de reeleição por mais apenas um mandato, se tem um período máximo de quatro anos para a realização de ações sob gestão de um mesmo presidente. Assim, o planejamento do clube é feito para períodos bianuais, mas os trabalhos do clube e dos departamentos é anual, com base no calendário do futebol profissional naquele ano.

Sobre o período dos Campeonatos Goianos de 2015-2016, o gestor disse que, segundo as informações que o clube possui, as ações promovidas pelo clube foram as mesmas de um ano para o outro, com poucas alterações. Segundo o gestor, o único aspecto que apresentou diferença foi a interação online com o público, com a mudança de foco das ações para os torcedores, que antes estavam voltadas para a divulgação do clube.

A troca na gestão do departamento, cerca de um mês antes da entrevista, dificultou a obtenção de informações sobre as ações do departamento, uma vez que as ações desenvolvidas tinham caráter imediato e um planejamento de ações futuras está sendo elaborado.

## **5. ANÁLISES E DISCUSSÕES**

A partir da análise dos dados e informações apresentados, através de um embasamento teórico, pode-se analisar alguns fatos, teorias, conceitos e fenômenos. Para tanto, serão retomados os objetivos específicos como meio de orientação para a análise e a discussão dos assuntos previamente estudados.

### **5.1 Interpretação dos dados de acordo com os Objetivos Específicos**

- Investigar as estratégias de promoção nas redes sociais utilizadas pelo clube;

#### **Facebook – Goiás Esporte Clube**

Ao longo do Campeonato Goiano de 2015, foram postadas 196 publicações no Facebook, que obtiveram 18.840 curtidas, 686 compartilhamentos e 837 comentários. Como nas demais redes sociais do clube no ano de 2015, o foco das publicações está na divulgação de informações do clube – fotos de jogos, treinamentos, jogadores e comissão técnica, entre outros. Não foi observada publicação voltada diretamente aos torcedores.

Em 2016, durante o Campeonato Goiano, o clube postou 422 vezes em seu perfil, com um total de 35.026 curtidas, 1.810 compartilhamentos e 2.275 comentários. Neste ano, houve pouca mudança no foco das postagens desta rede social. De maneira superficial, começou a deixar de ser apenas informativo e começou a abordar outros temas de interesse do público, além de começar a dialogar diretamente com os torcedores. Entretanto, foi observado que, nos dois anos, a maior parte das postagens se referia a fotos de treinamento ou jogos.

Em ambos os anos, as postagens no Facebook foram feitas sempre com imagens, vídeos ou eventos, não foi observado, no período, publicações apenas de texto.

A seguir, são apresentados alguns exemplos de postagens nessa rede social:

Figura 2 – Exemplo de publicação no Facebook em 2015



Fonte: Perfil do Goiás no Facebook

Figura 3 – Exemplo de publicação no Facebook em 2016



Fonte: Perfil do Goiás no Facebook

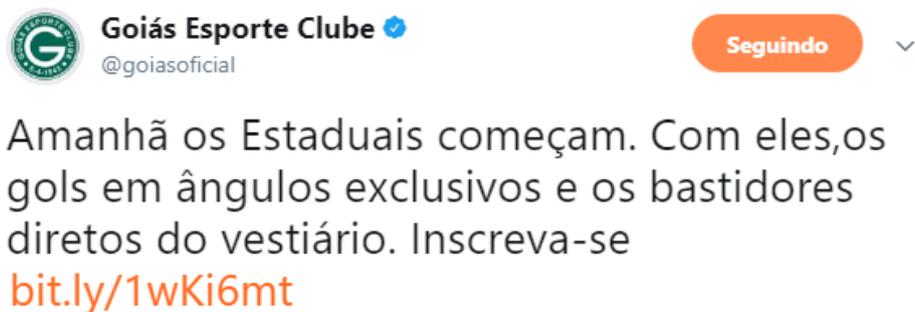
### Twitter – Goiás Esporte Clube

De janeiro a maio de 2015, duração do Campeonato Goiano, foram publicados 371 *tweets*, que receberam 1.128 curtidas, 984 compartilhamentos (*re-tweets*) e 75 comentários. Das mais de 371 publicações, em apenas 12 foi observada uma interação direta com os torcedores. Nas demais publicações, a rede social serviu apenas como fonte de divulgação de informações do clube, como cobertura de jogos, anúncio de contratação de jogadores, entre outros.

No mesmo período de 2016, foram publicados 693 *tweets*, que receberam 3.204 curtidas, 2.404 compartilhamentos (*re-tweets*) e 163 comentários. Foi possível observar uma mudança clara no foco do clube na rede social. O conteúdo informativo continuou em grande parte das publicações, já que este é um aspecto inerente ao Twitter, mas as publicações voltadas ao público se tornaram o foco das ações do clube na rede. Com campanhas, como “Pra ver o Goiás sou sempre o 1º”, e uso de frase e termos que reafirmavam a importância da torcida, especialmente o termo “Meu Goiás”, que pode ser observado em quase todas as publicações voltadas ao público. Antes de todos os jogos, além das algumas publicações com informações do jogo (horário, local, adversário, árbitro do jogo, etc), o perfil passou a publicar, pelo menos, duas postagens de incentivo ao comparecimento do torcedor no estádio.

Alguns exemplos de postagens no Twitter:

Figura 4 – Exemplo de publicação no Twitter em 2015



Fonte: Perfil do Goiás no Twitter

Figura 5 – Exemplo de publicação no Twitter em 2015



Fonte: Perfil do Goiás no Twitter

Figura 6 – Exemplo de publicação no Twitter em 2016



Fonte: Perfil do Goiás no Twitter

Figura 7 – Publicação no Twitter em 2016



Fonte: Perfil do Goiás no Twitter

### **Instagram - @GoiasOficial**

Durante a disputa do Campeonato Goiano de 2015, foram publicadas 268 fotos no perfil oficial do clube no Instagram, com um total de 164.016 curtidas e 631 comentários.

Em 2016, foram publicadas 754 fotos, com total de 611.494 curtidas e 1.225 comentários. Assim como nas demais redes sociais, além do elevado acréscimo no número de postagens, houve mudança no conteúdo das postagens. Enquanto em 2015 as postagens tinham apenas caráter informativo, nas publicações de 2016, o foco está no torcedor.

Na próxima página, serão apresentados alguns exemplos de postagem na rede social:

Figuras 8 e 9 – Exemplo de publicação no Instagram em 2015



Fonte: Perfil do Goiás no Instagram

Figuras 10 e 11 – Exemplo de publicação no Instagram em 2016



Fonte: Perfil do Goiás no Instagram

## **YouTube – TV Goiás**

Ao longo do Campeonato Goiano de 2015, foram postados 17 vídeos no canal do time no YouTube. Dos vídeos, apenas um é relacionado à torcida, mostrando a festa dos torcedores na final do campeonato, enquanto os demais mostram lances ou bastidores dos jogos no campeonato. Em números totais, os 17 vídeos foram visualizados 32.991 vezes, marcados como “gostei” por 1.015 usuários, marcados como “não-gostei” 23 vezes e comentados 37 vezes.

Com foco no engajamento do torcedor, não foi observada nenhuma publicação.

Para o Campeonato Goiano de 2016, foram postados 64 vídeos, dos quais nove foram direcionados diretamente aos torcedores, com mensagens de agradecimento e incentivo à presença no estádio, além de uma campanha em dois vídeos de conscientização aos torcedores em relação a paz nos estádios. Dos demais 55 vídeos, 51 apresentaram lances e bastidores de jogos e quatro abordaram assuntos diversos relacionados ao clube. No total, os 64 vídeos foram visualizados 82.661 vezes, marcados como “gostei” por 4.004 usuários, como “não gostei” por 67 usuários e comentados 175 vezes.

Com foco no engajamento do torcedor, foram observadas nove publicações. Destas, sete eram vídeos de jogadores do time falando diretamente à torcida, agradecendo e convocando os torcedores a comparecerem ao estádio, uma apresentou os benefícios do programa Nação Esmeraldina, mostrando ações feitas para os sócios-torcedores na final do campeonato, e uma publicação foi sobre a campanha #JogueJunto, que incentivava os torcedores a irem ao estádio, conscientizando sobre a importância da paz entre as torcidas.

A partir de 2016, no YouTube, o clube começou a utilizar publicações motivacionais, com vídeos de depoimento de torcedores, de agradecimento a presença da torcida nos jogos e de incentivo à presença dos torcedores em jogos futuros.

Exemplos de *uploads* no YouTube (próxima página):

Figura 12 – Exemplos de *upload* de vídeo no YouTube em 2015



Fonte: Canal do Goiás no YouTube

Figura 13 – Exemplos de *upload* de vídeo no YouTube em 2016



Fonte: Canal do Goiás no YouTube

Como é possível observar nas imagens, nas redes sociais do Goiás Esporte Clube, houve uma mudança no foco do conteúdo das publicações. Em 2015, as postagens estavam voltadas exclusivamente para o clube (jogadores, comissão técnica, jogos, divulgação de informações, entre outros). Em 2016, além do aumento considerável no número das publicações, o foco do conteúdo voltou-se para o torcedor, fato que pode ser evidenciado pelo constante uso do termo “você” para se referir aos torcedores. Foi iniciada uma comunicação com o torcedor através das redes sociais com conteúdo direcionado exclusivamente ao público.

Tais ações tomadas pelo departamento de marketing elevaram consideravelmente a interação online dos torcedores, que refletiu no engajamento dos mesmos nos eventos esportivos do clube.

Kempe (2005) definiu que os meios sociais servem como base para relações e interações entre indivíduos de um grupo e possui um papel importante como meio de propagação de informação, ideias e influências.

Segundo Carrera (2009), redes sociais são uma estrutura social composta por entidades (indivíduos ou organizações) interligada de diversas maneiras e que partilha valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, amizades, laços familiares. Os times de futebol têm que se aproveitar dessa estrutura, uma vez que seus fãs partilham dos ideais do clube e são um público com propensão a aceitar o que vem dos clubes.

Nas pesquisas apresentadas ao longo deste trabalho, foi possível observar que o mercado digital está em constante crescimento no Brasil e no Mundo. Portanto, as empresas devem se aproveitar deste cenário e investir da maneira correta para alcançar seus consumidores.

Para Drury (2008), é comum que os profissionais de marketing se concentrem mais nos “meios” do que no aspecto “social” das redes digitais, o que vai contra a lógica construção de uma relação e de um diálogo com a audiência. Neste sentido, o Goiás EC tem caminhado na direção correta, tirando o foco de suas ações do próprio clube e voltando sua atenção para quem realmente importa – o torcedor.

- Verificar a resposta do público às estratégias de promoção

Conforme exposto anteriormente, com base em reportagens, entrevistas e em dados do próprio Goiás esporte Clube, nos períodos estudados que abrangem os respectivos Campeonatos Goianos de cada ano – janeiro de 2015 a maio de 2015 e janeiro de 2016 a maio de 2016 – houve uma resposta bastante positiva dos torcedores em relação as ações de promoção do clube.

Ao longo do trabalho, percebeu-se a dificuldade na definição de quais ações de marketing são boas ou não. A fundamentação teórica apresenta conceitos ideológicos que não podem ser aplicados na realidade. Os conceitos apresentados devem servir como base para o desenvolvimento de ações, mas não são um guia de como fazê-las.

Entende-se que o principal fator na relação clube-torcedor são os resultados obtidos pelo clube dentro de campo. Neste sentido, o Goiás Esporte Clube conseguiu, nos últimos anos, elevar o engajamento de seus torcedores através de ações de marketing, uma vez que os resultados obtidos nas competições que disputou não trouxeram benefícios ao clube.

Foi observado que a grande diferença na relação do Goiás com a torcida se deu pela mudança no foco de suas ações, que colocou no centro o torcedor, segundo Leoncini (2001), o principal recurso dos clubes, e gerou uma resposta positiva. Neste mesmo sentido, Soares (2007) aponta que os clubes brasileiros devem se reestruturar e desenvolver uma gestão estratégica profissional, com o foco no torcedor. Apesar das diversas falhas encontradas na gestão do clube esmeraldino, há indícios de que está caminhando em direção a esse objetivo de profissionalização.

- Analisar o contexto atual e as características do mercado esportivo em que o Goiás se encontra

O Goiás Esporte Clube compete em vários mercados, relacionados ou não aos esportes, tendo como foco o futebol.

Conforme apresentado anteriormente, o Goiás se encontra em contexto muito positivo no mercado esportivo. Segundo estudo apresentado do Itaú BBA, o mercado de futebol no

Brasil tem crescido exponencialmente. O estudo também aponta que o Goiás, mesmo jogando a Série B do Campeonato Brasileiro, tem conseguido aumentar suas receitas e reduzir suas dívidas: “O clube se mostra pronto para recuperar a boa fase esportiva, e precisa agora se organizar dentro de campo para retornar à série A”.

No cenário nacional, possui a 21ª maior torcida do país, com mais de 850 mil torcedores, que, segundo pesquisa da Pluri Consultoria, é a torcida com o 20º maior potencial de consumo por clube no país, de R\$ 12,1 milhões por mês, enquanto o torcedor individual do Goiás possui o 12º maior índice de propensão ao consumo, proporcionando ao clube um quadro favorável de possibilidade de crescimento no mercado.

O Goiás Esporte Clube é, também, o clube com a 21ª maior participação nas redes sociais, com quase um milhão de seguidores, e possui a 19ª marca mais valiosa no futebol brasileiro. No mercado local, é o clube de futebol mais lembrado por 55% dos consumidores do estado de Goiás.

Assim como apontado pela pesquisa do Itaú BBA, falta ao clube obter melhores resultados dentro de campo, o que influenciará positivamente em todos os aspectos da agremiação esportiva, especialmente na relação com os torcedores.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões

A escolha dos Goiás Esporte Clube para este estudo de caso se deu pelos critérios abordados anteriormente: o clube passa, desde 2015, por um processo de profissionalização de seu departamento de marketing, adotando e testando novas estratégias ao longo desse tempo.

O trabalho foi elaborado com coleta de dados e informações na empresa (análise documental) e com entrevista com o atual gestor de marketing do clube, João Grego, e pelo recolhimento e análise de informações disponíveis em ambiente digital (site do clube, outros trabalhos e pesquisas realizados anteriormente, dados públicos sobre as federação, competições e equipes de futebol, entre outros).

Neste estudo, foram encontrados pontos a serem observados pela direção do clube para o desenvolvimento de uma gestão de marketing eficiente.

Para Soares (2007, p. 207), a busca pela competitividade junto ao mercado exige dos clubes um posicionamento proativo frente às oportunidades e ameaças existentes. No caso do clube goiano, nota-se a necessidade de mudança em sua postura estratégica, uma vez que suas propostas visam ações de curto prazo (promoções e vendas) e não há um planejamento estratégico adequado. Além de definir, é necessário dar continuidade aos planos de ação elaborados.

Percebe-se que um planejamento anual baseado no calendário da equipe de futebol profissional não é o suficiente para um clube que busca a sua profissionalização. O Goiás também deve criar planejamentos que atendam aos outros produtos oferecidos pelo clube ao consumidor.

Para Afif (2006), há uma mudança gradual no foco do torcedor. É necessário que o ingresso comprado ofereça mais do que apenas a oportunidade de assistir ao jogo, proporcionando uma experiência de entretenimento completa, transformando os estádios em locais mais agradáveis e condizentes com os desejos dos torcedores. Apesar de mandar os jogos em um estádio com pouca estrutura, o Goiás tem atuado nessa direção com a nova gestão e está oferecendo mais atrativos ao torcedor. Cabe ao clube continuar investindo em ações que ofereçam ao torcedor melhores experiências.

O futebol brasileiro e o Goiás Esporte Clube, especialmente seu departamento de marketing, estão passando por uma reestruturação, buscando atingir maior nível de profissionalização. Sendo assim, é de se esperar melhores resultados e um melhor desenvolvimento organizacional com o tempo.

Segundo Afif (2000), as ações de marketing devem ser orientadas por um documento estratégico, que é o plano de marketing. A implementação das atividades de marketing esportivo deve seguir esse plano, que deve conter componentes que atinjam o resultado esperado, como: análise da situação, levantamento de oportunidades e ameaças, identificação de objetivos, estratégias, táticas, avaliação, entre outros. Como apresentado anteriormente, não há um planejamento ou uma análise dos componentes estratégicos de planejamento de marketing. Entretanto, espera-se da nova gestão ações que trabalhem nesse sentido.

Faltam também ações de segmentação do mercado e definição do público-alvo, como obtenção de informações demográficas (idade, sexo, renda, educação, profissão, local), informações psicográficas (estilo de vida, atividades, interesses, opiniões, *hobbies*); taxa de uso dos produtos (frequência e participação nas atividades do clube); benefício dos produtos (quais atributos ou benefícios são mais importantes para o consumidor).

A carência de um sistema de controle, avaliação e monitoramento mais eficaz dos objetivos, tanto por parte da diretoria do clube, quanto por parte do próprio departamento, é um empecilho para o desenvolvimento de uma gestão ideal de marketing no clube, pois não permite verificar com precisão se as metas estão sendo realizadas. Os indicadores utilizados – frequência do público nos jogos, venda de produtos, número de sócios, entre outros – são mensais, mas dependem do calendário do clube. Nos meses com menos ou mais jogos, os resultados variam.

Para que o clube possa avaliar se as práticas estão surtindo o efeito desejado, seria necessária a mensuração de resultados através da utilização de índices e medidas de desempenho mais precisas.

É necessária a definição de missão, valor e de um planejamento estratégico claro do clube, com determinação das funções de cada diretoria e departamento, metas, objetivos e ações a serem desenvolvidas.

Como não há uma análise dos pontos fracos e fortes pela equipe, este pesquisador apresenta alguns pontos observados ao longo do trabalho. Pontos fortes: paixão do torcedor;

tamanho da torcida; mercado favorável; pagamento de todas as dívidas do clube – impostos, fornecedores, funcionários, atletas; uma das melhores estruturas de futebol de base do Brasil; grande oportunidade para crescimento do clube e das ações de marketing.

Pontos fracos: falta de planejamento e profissionalização do clube; estádio deficitário (limpeza das instalações, exposição à violência); dirigentes mal preparados ou com interesses pessoais; maioria dos patrocinadores são locais (pouco interesse de patrocinadores nacionais); clube ainda caminha em direção a total profissionalização; falta de propostas de médio e longo prazo; ações de marketing limitadas; má gestão de comitês e organizações que regem o futebol brasileiro (CBF, FGF, etc.); órgãos competentes não tomam providência quanto à grande violência nos estádios.

Segundo Leoncini (2001), a relação dos setores esportivos dos clubes de futebol, que têm como objetivo a conquista de títulos e a formação eficaz de talentos, com o setor de marketing devem ser melhor estudadas, pois o marketing tem papel fundamental na relação dos clientes (torcedores) com o clube. Este também é o entendimento do pesquisador.

Em relação às ações desenvolvidas nas redes sociais no período avaliado, foi observada relação direta das ações de marketing nas redes sociais com o engajamento dos torcedores. É, portanto, necessário dar continuidade às ações de valorização dos torcedores, reduzindo a influência do resultado dos jogos na interação torcedor-clube.

Segundo Constantinides e Fountain (2008), para que as plataformas de *Social Media* integrem a estratégia comercial, devem ser pesquisadas de forma profunda as seguintes áreas: o efeito das aplicações em meios digitais no comportamento do consumidor e as diferenças entre a eficácia dessas aplicações e o seu relacionamento com os meios tradicionais, o que não foi observado no clube.

Acredita-se que a nova gestão de marketing do Goiás Esporte Clube será capaz de corrigir diversas falhas observadas. Na visão do pesquisador, o profissional contratado como gestor de marketing do clube apresentou vasto conhecimento prático e teórico sobre marketing, que devem servir como base para o desenvolvimento do departamento.

As estratégias funcionais, os modelos de gestão e as competências técnicas necessários ao clube, por não terem sido abordados com profundidade neste trabalho, poderão servir de origem para outras pesquisas.

## 6.2 Recomendações

A quem interessar um estudo futuro de temas similares ao desta pesquisa, caso haja o desejo de aprofundá-lo ou observar novos aspectos, recomenda-se o estudo dos tipos de gestão administrativas nos clubes e o estudo das estratégias de marketing de sucesso no futebol, especialmente as voltadas para ações nas redes sociais.

Recomenda-se, também, um estudo aprofundado da relação dos torcedores de futebol com as redes sociais, utilizando-se de pesquisas e entrevistas diretamente com os torcedores, buscando observar a relevância da presença dos clubes em meios digitais e a sua consequência nos fatores psicológicos e emocionais do torcedor.

Sugere-se, a quem deseja o aprofundamento no futebol como universo de pesquisa, buscar fontes documentais e bibliográficas que descubram ou confirmem premissas fora de um ambiente de pesquisa. Quando não se tem o intuito de pesquisar, por exemplo, assistindo ao futebol ou outros esportes e buscando informações históricas de seu clube de coração, há uma contribuição do envolvimento do pesquisador com o tema, trazendo dúvidas e respostas que dificilmente seriam apontadas pela própria pesquisa.

Sugere-se também, por observação deste pesquisador, a realização de pesquisas em fontes primárias, de preferência com aplicação de entrevistas a profissionais da área. O mundo do futebol ainda é tratado de forma informal e o contato com muitos profissionais não é difícil. A pesquisa em fontes secundárias constitui um papel essencial em um trabalho científico, mas, às vezes, é mais fácil e mais prazeroso obter informações em uma conversa informal com um gestor do esporte do que em livros e artigos.

Por fim, é recomendada a observação de novos aspectos do ambiente esportivo, dos meios digitais e da relação dos dois, que estão em constante mudança em todos os seus aspectos. O futebol e os esportes, em geral, se transformaram em relação ao que eram há 20 anos atrás e estarão ainda mais transfigurados em 20 anos, assim como o mundo tecnológico. Portanto, criam-se, constantemente, novos terrenos inexplorados em um universo de pesquisa sempre crescente que se oferece aos que desejam estudá-lo e entendê-lo.

## Referências

AFIF, Antônio. **A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ARAÚJO, Anna Gabriela. **Placar Favorável**. Revista Marketing. Fev.2002.

BASTOS, Flávia da Cunha. **Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil**. Motrivivência, Florianópolis, n. 20-21, p. 295-306, jan. 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930/723>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Unesp, 2000.

BOYD, d. m. ELLISON, N. B. **Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship**. Journal of Computer-Mediated Communication, 13: 210–230, out. 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full>>. Acesso em: 08 dez. 2017.

BRASIL. Lei 8.672, de 06 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, publicada dia 07 de julho de 1993.

BRASIL. Lei 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, publicada dia 25 de março de 1998.

BRASIL. Lei 9.981, de 14 de julho de 2000. Altera dispositivos da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF, publicada dia 17 de julho de 2000.

BRASIL. Lei 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília – DF..

CALKINS, Tim. **O desafio de branding**. In: TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006.

**Campeonatos brasileiros: médias de público**. FutDados. 2015. Disponível em: <<http://futdados.com/campeonatos-brasileiros-medias-de-publico/>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio esportivo**. São Paulo: Bookman, 2004.

CARRERA, F. **Marketing Digital na versão 2.0**. Lisboa: Sílabo, 2009.

CHATAIGNIER, Ronaldo de Souza Leite. **Marketing esportivo - Teoria e prática: estudo de caso do clube Atlético Paranaense**. 2004. Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Brasília. 2004. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3523/1409393.pdf?sequence=1>>. Acesso: 15 abr. 2017.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.

CONSTANTINIDES, E.; FOUNTAIN S. **Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues**. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice 9, 231–244. Palgrave MacMillan Ltd, 2008. Disponível em: <[http://www.academia.edu/219856/Constantinides\\_E.\\_Fountain\\_S.\\_2008\\_Web\\_2.0\\_Conceptual\\_foundations\\_and\\_marketing\\_issues\\_Journal\\_of\\_Direct\\_Data\\_and\\_Digital\\_Marketing\\_Practice\\_9\\_231\\_244](http://www.academia.edu/219856/Constantinides_E._Fountain_S._2008_Web_2.0_Conceptual_foundations_and_marketing_issues_Journal_of_Direct_Data_and_Digital_Marketing_Practice_9_231_244)>. Acesso em: 20/10/2017.

CONTURSI, Ernani B. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Sprint, 1996.

DRURY, Glen. **Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?**. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol. 9,274-277.

FAGUNDES, André Francisco Alcântara. SAMPAIO, Danilo de Oliveira. SOUSA, Caissa Veloso e. LARA, José Edson. **Marketing Esportivo: um estudo exploratório da publicação acadêmica brasileira**. 2010. Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis. 2010. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema\\_2010/2010\\_EMA328.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA/ema_2010/2010_EMA328.pdf)>. Acesso: 15 abr. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HOFFMAN, Donna L.; NOVAK, Thomas P.; CHATTERJEE, Patrali. **Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges**. Journal of Computer-Mediated Communication, 1995. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00165.x/full>>. Acesso em: 10/11/2017.

JÚNIOR, Sergio dos Santos Clemente. **Estudo de Casa x Casos para Estudo: Esclarecimentos acerca de suas características e utilização**. VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Carapicuíba. 2012. Disponível em: <[http://www.uces.br/ucs/tpIVSeminTur%20eventos/seminarios\\_semintur/semin\\_tur\\_7/gt01/arquivos/01/04\\_Clemente\\_Jr](http://www.uces.br/ucs/tpIVSeminTur%20eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/gt01/arquivos/01/04_Clemente_Jr)>. Acesso: 06 jun. 2017.

KEARNEY, A.T. **O jogo está começando**. HSM Management. São Paulo, v. 4, n. 39, p. 36-46, jul./ago. 2003.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. **Influential nodes in a diffusion model for social networks**. Lisboa: Proceedings, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing Management: Analysis, Planning and Control**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967.

KOTLER, Philip. **Princípios do marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.

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

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Principles of Marketing**. Chicago, IL: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Practice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol**. 2001. Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-08122003-165621/pt-br.php>>. Acesso: 03 jun. 2017.

LEVITT, Theodore. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review. Cambridge, MA. 1960. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>> e <[https://bsf.org.br/wp-content/uploads/2015/08/levit\\_1960\\_miopia-em-marketing.pdf](https://bsf.org.br/wp-content/uploads/2015/08/levit_1960_miopia-em-marketing.pdf)>. Acesso: 05 mai. 2017.

LIDDELL, Henry George; SCOTT, Robert. **A Greek-English Lexicon**. revised and augmented throughout by. Sir Henry Stuart Jones. with the assistance of. Roderick McKenzie. Oxford: Clarendon Press, 1940.

LIMA, Anne Livia Fonseca. SALIBA, Bruna Galvão. **O marketing esportivo e o futebol na consolidação de uma marca**. 2010. XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Centro Universitário de Belo Horizonte. Belo Horizonte. 2010. Disponível em:

<<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2010/resumos/R19-0350-1.pdf>>.

Acesso: 15 abr. 2017.

LUPETTI, Marcelia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MANDELL, Richard. **Sport: a cultural history**. New York: Columbia University Press, 1984.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCCARTHY, Edmund Jerome. **Basic Marketing – A Managerial Approach**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JR., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

MORGAN, Melissa J.; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen.; SUTTON, William A. **Sport Marketing**. 1<sup>st</sup> edition. Champaign, IL: Human Kinetics, 1993.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen.; SUTTON, William A. **Sport Marketing**. 2<sup>nd</sup> edition. Champaign, IL: Human Kinetics, 2004.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen.; SUTTON, William A. **Sport Marketing**. 4<sup>th</sup> edition. Champaign, IL: Human Kinetics, 2014.

**O clube empresa e as alterações na Lei Pelé**. Deutsch-Brasilianische, 2005. Disponível em: <[http://www.dbjv.de/dbjv-high/mitteilungen/00-02/cont-text\\_05.html](http://www.dbjv.de/dbjv-high/mitteilungen/00-02/cont-text_05.html)>. Acesso: 05 mai. 2016.

PEREZ, Clotilde. **Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. **Fundamentals of Sports Marketing**. Morgantown, WV: Fitness Information Technology Publishers Inc., 2002.

PITTS, Brenda G., FIELDING, Laurence W., MILLER, Lori K. **Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model**. *Sport Marketing Quarterly*. Louisville, KY. 1994. Disponível em: <[http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=kin\\_health\\_facpub](http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=kin_health_facpub)> Acesso: 13 mai. 2017.

**Por que o futebol brasileiro arrecadou tanto em 2016**. EPOCA. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/05/r-5-bilhoes-em-faturamento-por-que-o-futebol-brasileiro-arrecadou-tanto-em-2016.html>>. Acesso em: 08/11/2017.

POZZI, L., OLIVEIRA, M. **Patrocine o Evento Certo**. São Paulo: Mercado Global, 1996.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte espetáculo e futebol-empresa**. Tese de doutorado. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1998.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo**. Campinas, SP: Conexões, 2007. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8638015>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

**Ranking de média de público dos 100 clubes das Séries A, B, C e D em 2015**. Globo Esporte. 2016. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/numerologos/post/veja-o-ranking-de-media-de-publico-dos-100-clubes-das-series-b-c-e-d-em-2015.html>>. Acesso: 15 abr. 2017.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 2. ed. São Paulo: Negócio editora, 2000.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte: definindo a área**. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, São Paulo, v. 25, p. 91-103, dec. 2011. Disponível em: <<http://www.journals.usp.br/rbefe/article/view/16846>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

SANDHUSEN, R.L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva. 2000.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SCHLOSSBERG, Howard. **Sports Marketing**. Cambridge, MA: Wiley, 1996.

SHANK, Matthew D.; LYBERGER, Mark R. **Sports Marketing: A Strategic Perspective**, 5th Edition. New York: Routledge, 2015.

SHULTZ, Don E.; SHULTZ, Heidi F. **Mensurando o valor de uma marca**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOARES, Mário Luiz. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 2007. Doutorado. Universidade São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/pt-br.php>>. Acesso: 05 mai. 2017.

SOUSA, Paulo D. B. de; MATTOS, Leonardo L. de; SOUSA, Marco Aurélio B. de. **Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte**. Campo Grande: Três Lagoas, 2005. Disponível em: <[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/EDUCACAO\\_FISICA/artigos/BoletimEF.org\\_Marketing-esportivo-e-sua-relacao-com-clubes-e-instituicaes.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EDUCACAO_FISICA/artigos/BoletimEF.org_Marketing-esportivo-e-sua-relacao-com-clubes-e-instituicaes.pdf)>.

SPANNERWORKS. **What is Social Media?**. E-book. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/15011/what-is-social-media-spannerworks-2006>>. Acesso em: 10/10/2017.

STOTLAR, David K. **Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso**. São Paulo: Idéia e Ação, 2005.

SZYMANSKI, Stefan. **The Economic Design of Sporting Contests**. Journal of Economic Literature, p. 1137-1187, 2003. Disponível em: <<http://www.vanderbilt.edu/econ/faculty/Vrooman/econdesign.pdf> >. Acesso: 05 mai. 2017.

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing esportivo: um estudo exploratório**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

VILLAFANE, Justo Javier. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.