

IDENTIFICAÇÃO DAS BARREIRAS E FACILITADORES QUE INFLUENCIAM NA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING ESPORTIVO NOS CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL – ESTUDO DE CASO DO GRÊMIO FUTEBOL PORTO ALEGRENSE

Dr. Mario Luiz Soares ¹

Unipar – Universidade Paranaense / Campus de Cascavel

Resumo

Apesar da existência de modelos externos, percebe-se a sua pouca utilização em estratégias ou ações mercadológicas nos clubes brasileiros, que preferem focar suas ações nas propostas de curto prazo, em detrimento das propostas estruturadas em aspectos culturais, sociais, econômicos e políticos do país e do próprio clube. O problema de pesquisa derivou da percepção do pesquisador, da ausência de ações de marketing esportivo que contemplassem as características próprias do cenário futebolístico nacional. O objetivo deste trabalho se referiu à identificação das barreiras e facilitadores que influenciariam na elaboração da estratégia de marketing esportivo nos clubes de futebol do Brasil. Quanto à metodologia optou-se pela abordagem exploratória. A opção pelo estudo de caso (Grêmio Futebol Porto Alegre) deu-se face à sua característica de gerar hipóteses e descobrimentos. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista em profundidade, análise de documentos disponibilizados pelos clubes e um diário de pesquisa para relato das observações do pesquisador sobre os dados relevantes, sendo seus relatórios comparados posteriormente. Como resultado verificou-se que as estratégias de marketing implementadas no clube estudado, apresentam “barreiras ou dificultadores” que comprometem a gestão profissional destes clubes. O cenário em que se insere o clube é marcado pelo empirismo das propostas que são calcadas em dados incertos e propostas de ações infundadas, resultados da percepção dos gestores de marketing deste clube, que são impelidos a trabalhar com o tempo reduzido para atender a situações emergenciais em que se encontram o clube.

Palavras-chave: Marketing Esportivo; Gestão esportiva; Clube-empresa.

Introdução

Existem vários fatores responsáveis pelo investimento no esporte por parte de empresas dos mais diversos setores. Entretanto, dois deles são fundamentais para que se entenda porque o segmento tornou-se tão atrativo para os empresários:

- Presença constante do esporte e suas variáveis na mídia em geral, o que se verifica pelo número crescente de programas esportivos nas emissoras de rádios, TV's e na Internet;
- O sucesso obtido no esporte é transferido para o patrocinador, gerando um retorno institucional e de vendas para os seus investidores. Houve marcas que foram amplamente divulgadas e que até hoje estão relacionadas com seus clubes, como: Kalunga, Parmalat, Unicolor.

Além de ser uma forma de comunicação saudável, envolve sentimentos de uma grandeza insuperável que só o esporte pode oferecer. A função do marketing, no entanto, é conciliar as demandas do mercado com a paixão do esporte, proporcionando prazer em troca de resultados. Tudo isso sem esquecer o papel dos ídolos que, nesse processo, são os verdadeiros porta-vozes do mercado, com suas mensagens traduzidas em forma de talentos esportivos.

O importante em relação à prática do marketing esportivo é saber que ele proporciona benefícios a curto, médio e longo prazo e que o poder de percepção do cliente consumidor é cada vez maior em relação a isso. Vejam-se os seguintes exemplos:

- Aumento do reconhecimento público: em função do momento, os torcedores tornam-se mais suscetíveis ao apelo promocional;
- Rejuvenescimento da imagem da empresa: o exemplo maior disso é com o Banco do Brasil e sua campanha por novos clientes (jovens);

- Exposição constante da marca na imprensa e em todas as mídias – exemplo: o outdoor que fica atrás dos atletas durante a entrevista (*backdrop*);
- Reforço da imagem corporativa – em função do investimento no setor esportivo a empresa passa a ser vista de maneira diferenciada pelo consumidor;
- Simpatia junto ao público e mídia - a comunicação que envolve consumidor e imprensa ganha um papel de cumplicidade.
- Envolvimento da empresa com a comunidade.

O futebol possui um enorme potencial que se for explorado com as ferramentas adequadas de marketing agregará um grande valor aos clubes. Existem diversas oportunidades de marketing integradas aos objetivos da organização que são fundamentais para aumento das receitas e aproveitamento das oportunidades.

As principais receitas de um clube de futebol são oriundas da: da formação e negociação de atletas; televisão; eventos (jogos, shows); empresas patrocinadoras; merchandising; prefeituras e do clube social.

Os clubes têm potenciais de mercado diferentes, com características sociais e culturais próprias, além de pertencerem a regiões distintas, devendo escolher em que mercado focar suas ações e conquistar seu diferencial para atingir os objetivos da organização. Observa-se a necessidade de se desenvolver linhas de produtos para cada mercado-alvo, comunicar (pela propaganda, promoções, relações públicas, marketing direto, etc.), desenvolver canais de distribuição, estabelecer preços e vender.

O objetivo proposto partiu do pressuposto que, ao se identificarem e analisarem as variáveis (barreiras e facilitadores) que contribuem para “falta de previsão nos empreendimentos de marketing” e que dificultam o processo de gestão mercadológica, será possível compreender o atual estágio em que se o marketing esportivo nos clubes de futebol no Brasil.

2 - Procedimentos metodológicos

Quanto à metodologia optou-se pela abordagem exploratória. A opção pelo estudo de caso (Grêmio Futebol Porto Alegrense) deu-se face à sua característica de gerar hipóteses e descobrimentos. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista em profundidade, análise de documentos disponibilizados pelos clubes e um diário de pesquisa para relato das observações do pesquisador sobre os dados relevantes, sendo seus relatórios comparados posteriormente.

3 - Fundamentação teórica

Mullin; Hardy e Sutton (2004, p.29), utilizando-se de uma metáfora esportiva, apresentam o plano de marketing da seguinte forma: as táticas são as jogadas e os conjuntos ofensivos e defensivos utilizados para situações variadas, os quais compõem coletivamente um plano de jogo estratégico para a vitória. O plano de jogo fornece uma direção geral para o treinador ou zagueiro que escolherá a tática específica a ser utilizada durante o próprio jogo. Para eles um plano de marketing alinha detalhes e operações táticas (como a precificação) com a estratégia organizacional mais ampla (como estabelecer metas de lucro).

O plano de marketing esportivo é o plano de ação escrito para a empresa ou para um elemento (ou produto) da empresa. O plano contém os objetivos de marketing, os mercados-alvo identificados, estratégias financeiras e detalhes das estratégias de *mix* de marketing. Pode-se escrever um plano de marketing para um único produto esportivo, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou toda a empresa esportiva (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 101).

Para os gerentes de marketing, o planejamento estratégico forma uma base para a criação de um plano de marketing, o qual expressa a estratégia que a organização deve utilizar para criar valor. Os gerentes analisam o plano estratégico, as informações e dados ambientais (ambiente interno e externo), definem os objetivos, elaboram as estratégias de marketing e avaliam os custos e benefícios prováveis da execução do plano (CHURCHILL; PETER,

2000).

Pitts e Stotlar (2002) completam observando que o marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades visando produzir, formar preços, promover e distribuir um produto esportivo que satisfaça às necessidades do consumidor e alcance os objetivos da empresa.

As estratégias de marketing direcionam os esforços de marketing. As demais estratégias consideradas pela gerência são cursos de ação alternativos analisados previamente ao comprometimento com a estratégia específica traçada no plano de marketing, sendo o vínculo entre os objetivos e o resultado (STEVENS *et al.*, 2001).

Pelos dados coletados junto à equipe estudada (Grêmio Futebol Porto Alegre) observa-se que as estratégias de marketing elaboradas e implementadas limitam-se, principalmente, à promoção de vendas de ingressos (pacotes ou para um jogo específico) que apresentam relação direta com o desempenho e o momento que “vive” a equipe; da busca por novos sócios e resgate dos antigos sócios (que apresentam índice de inadimplência consideráveis) e o lançamento de produtos oficiais do clube (camisetas, bolas, chaveiros, etc.), sem que haja um trabalho preventivo ou de combate à pirataria.

Torna-se evidente a inexistência de planejamento de médio e longo prazo (exceção poderia ser feita se o plano para os associados contemplasse ações de relacionamento junto ao associado), limitando-se a soluções emergenciais (como as ações promocionais), etc., fatos que comprometem toda e qualquer tentativa de elaboração e implementação do “planejamento estratégico de marketing esportivo”, pois segundo Pitts e Stotlar (2002”, p.102) o plano de marketing esportivo não deve ser feito às pressas. Exige tempo, pesquisa e análise crítica. O plano deve representar o ápice desse esforço, durante o qual se estudou e se analisou cada possível tarefa, ângulo, dado financeiro, função da empresa e produto. O plano final deve refletir uma tomada de decisão ponderada e uma formulação de estratégia.

Para Hunger e Wheelen (2002, p. 4) o estudo da gestão estratégica enfatiza o

monitoramento e a avaliação de oportunidades e ameaças externas face às forças e fraquezas de uma corporação.

O interesse crescente dos investidores na indústria do entretenimento, aliado ao processo de transformação contínuo destas indústrias, no caso específico desta pesquisa, os clubes de futebol brasileiro, caracterizam o cenário de mudanças a que estes vêm sendo submetidos ao longo da última década.

Em um país carente de recursos e políticas sociais efetivas não se pode permitir que uma oportunidade como a que se apresenta (aumento da renda discricionária, etc.), seja desperdiçada pela ineficácia de seus gestores, observe que o futebol é responsável por uma grande parcela deste mercado de entretenimento, ocupando não apenas técnicos, atletas ou dirigentes, mas todo um universo de pessoas direta ou indiretamente ligadas ao espetáculo, além de apresentar investimentos na casa de US\$ 260 bilhões, resultado do interesse de grandes redes de comunicação (escrita e falada), marcas de material esportivo, patrocinadores, entre outros.

Mesmo sendo uma das 10 maiores economias do mundo o Brasil é responsável por apenas 1% do valor total movimentado pelo esporte. Segundo NASCIMENTO (apud AIDAR; LEONCINI e OLIVEIRA, 2002) se apresentássemos no futebol a mesma importância que apresentamos no PIB (Produto Interno Bruto) mundial, teríamos um incremento na casa de R\$ 4 bilhões.

Impacto este que representaria um aumento na oferta de mão de obra; na melhoria de performance em setores direta e indiretamente ligados ao futebol, entre outras consequências de alto impacto social e econômico.

De acordo com LEONCINI (2001), os clubes de futebol profissional passam por um momento de transição, resultado de um processo histórico da evolução do campo esportivo no Brasil e no mundo.

4 - Resultados

Em função da extensão e profundidade das variáveis que influenciam o mercado esportivo e principalmente na elaboração da estratégia de marketing

esportivo, optou-se pela definição de alguns indicadores que na opinião do autor, sustentado pelos estudos dos seguintes autores Pitts & Stotlar (2002); Mullin; Hardy & Sutton (2004), melhor caracterizariam as necessidades de informação para os clubes-empresa no processo de gestão e elaboração de sua estratégia de marketing esportivo. Sendo assim os resultados se encontram assim analisados:

4.1 Quais as características de mercado que influenciam o mercado esportivo?

4.1.1 Ambiente cooperativo se refere a todos os dirigentes, conselheiros, investidores, patrocinadores e fornecedores dos clubes. Percebeu-se a influência de cada um destes elementos cada qual assumindo seu grau de responsabilidade e interferência, à medida que a situação se apresentava;

4.1.2 Ambiente competitivo, onde se considera o impacto das ações de outras empresas que se encontram no mesmo negócio (entretenimento), percebe-se o desconhecimento ou mesmo a falta de informação do clube na identificação de seus concorrentes, fato este, que se verifica na fragilidade das ações de “guerrilha” (dos clubes) para tal enfrentamento;

4.1.3 Ambiente econômico, percebeu-se a preocupação dos gestores com a saúde financeira e a capacidade de solvência das dívidas dos clubes que representam. A situação financeira em que se encontram estes clubes é administrável, se considerar a situação da maioria dos grandes clubes do país;

4.1.4 Há falta de um aprofundamento maior nas variáveis que compõem o ambiente social (demográficas, psicográficas e geográficas). Toda e qualquer consideração sobre a influência das variáveis sociais, limitam-se à esfera da percepção e “experiência” do profissional de marketing;

4.1.5 Ambiente político: percebe-se o continuísmo das ideologias políticas que demarcam a sucessão interna nos clubes de futebol, percebidas nas formas pelas quais os estatutos são elaborados e os grupos são formados. No que se refere à influência pública, esta se percebe através das leis e estatuto, criados para atender aos interesses sociais (Lei Pelé e Estatuto do Torcedor, etc.) e

aos interesses dos clubes (Timemania);

4.1.6 Ambiente legal: assim como na Inglaterra através do “*TaylorReport*”, o Brasil, através das leis Zico (origem); Pelé (complementar), Maguito, e Estatutos (Estatuto do Torcedor, Estatuto Esporte (em andamento), além da Timemania (para auxiliar os clubes a sanarem suas dívidas com o governo federal), procurou criar indicadores e instrumentos capazes de profissionalizar a gestão dos clubes de futebol nacional, porém encontrou (como no caso estudado) clubes despreparados (pessoal e tecnologia), além de dirigentes e gestores com pouca experiência prática e teórica na gestão de clube-empresa, o resultado como não poderia deixar de ser, foi abaixo do esperado.

4.2 Estratégia (desenvolvimento) do produto

Combate a “pirataria” de produtos com a marca do clube; o estabelecimento de regras para o licenciamento e exploração da marca; a busca constante por patrocinadores interessados em associar a sua marca com a marca clube; a comercialização de diversos itens (de chaveiros a roupas infantis, etc.) com a marca do clube, entre outras ações. No entanto não se verificaram propostas de estratégias de relacionamento (exceção feita a pagina na *web*) junto ao consumidor-torcedor.

4.3 Os esforços promocionais e de vendas

As ações promocionais (mídia impressa e eletrônica) propostas pela equipe, procuram fortalecer a marca do clube com o intuito de fortalecer e resgatar o sentimento de cumplicidade entre torcedor e clube, seja por intermédio de matérias em jornais (*press release* – algumas situações) ou programas de televisão, entre outros, procurando chamar a atenção e despertar o interesse do receptor.

Cabendo as estratégias de promoções de vendas atender ao desejo e promover a ação do consumidor-torcedor (vendas de pacotes e ingressos promocionais, entre outros).

4.4 As práticas principais de determinação do preço utilizadas no segmento esportivo

O clube procura se aproveitar do momento pelo qual sua equipe possa estar vivendo para aumentar ou diminuir o preço.

Quanto aos preços praticados nos produtos que levam a marca do patrocinador, este se deve a política de preço adotada pelas empresas (Grêmio / PUMA), considerando o *status* e o posicionamento da marca na mente dos consumidores.

Não se percebe a utilização de qualquer instrumento de controle de custos ou financeiro que auxilie na determinação do preço.

4.5 Instrumentos de controle e *feedback* adotados pelo clube que auxiliam na gestão de marketing esportivo do futebol empresa

Verificou-se junto ao clube a inexistência de instrumentos efetivos de avaliação e controle das informações, em função da falta de recursos tecnológico e humano ou ainda pela falta de tempo para a elaboração e aplicação de qualquer tipo de pesquisa.

5 - Conclusões

As estratégias de marketing elaboradas e implementadas no clube estudado, apresentam “barreiras ou dificultadores” que comprometem a gestão profissional do mesmo, embora os discursos apresentados sejam de um profissionalismo “adequado” a realidade em que se encontram os clubes, as informações e dados colhidos dirigem nossa análise para um cenário diferente. Cenário este marcado pelo empirismo das propostas que são calcadas em dados incertos e propostas de ações infundadas, resultados da percepção dos gestores de marketing deste clube, que trabalham com o tempo reduzido para atender a situações emergenciais em que se encontra o clube.

Tais ações possuem “prazo de validade” curtos e extremamente vulneráveis ao momento pelo qual possa viver o clube (equipe), o que permite afirmar que tais estratégias de marketing não garantem ao clube segurança administrativa e

financeira em situações na qual a equipe possa não estar apresentando rendimento satisfatório dentro de campo, situação possível de ser contornada mediante a utilização da gestão “estratégica e profissional”.

Os gestores da alta direção desempenham um papel crítico nos esforços da empresa para alcançar os resultados estratégicos desejados. O fracasso organizacional é freqüentemente atribuído aos responsáveis pela qualidade e eficácia das decisões e ações da empresa.(HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 34).

6 - Referências bibliográficas

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P. e OLIVEIRA, J.J. A nova gestão do futebol. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- CHURCHIL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HUNGER, D. J.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica**: princípios e prática. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- LEONCINI, Marvio Pereira – Entendendo o negócio futebol: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Doutor em Engenharia. Orientadora Prof. Dra. Márcia Terra da Silva. São Paulo, 2001.
- MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W.A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- STEVENS, Robert E.; LOUDON, David L.; WRENN, Bruce; WARREN, Willian E. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makrin Books, 2001