

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária**

**Curso de Administração**

**O Impacto do Marketing no desempenho dos times no  
Futebol brasileiro**

**THÉO OLIVEIRA DE BEM**

**SÃO PAULO**

**2024**

**THÉO OLIVEIRA DE BEM**

**O Impacto do Marketing no desempenho dos times no  
Futebol brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora da  
Pontifícia Universidade Católica de São  
Paulo, como exigência parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração, sob a orientação da Prof.  
Luciane Tudda

**SÃO PAULO**

**THÉO OLIVEIRA DE BEM**

**O Impacto do Marketing no desempenho dos times no  
Futebol brasileiro**

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Banca examinadora**

Banca Examinadora \_\_\_\_\_

Professor: Luciane Tudda (PUC-FEA-Orientador)

## Sumário

<b>1. Introdução:</b> .....	<b>5</b>
<b>2.0 Referencial teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Importância do marketing para as empresas .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Histórico e evolução do marketing esportivo.....</b>	<b>10</b>
<b>2.3 Importância dos patrocinadores para os clubes de futebol .....</b>	<b>11</b>
<b>2.4 Crescimento do marketing no futebol brasileiro.....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Exemplos de campanhas de marketing que deram certo no futebol brasileiro .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6 Resultados financeiros dos clubes do futebol brasileiro com o investimento em marketing.....</b>	<b>13</b>
<b>2.7 A importância do marketing no futebol.....</b>	<b>15</b>
<b>3.0 Metodologia .....</b>	<b>15</b>
<b>4.0 Análise dos resultados da pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>5.0 Considerações finais.....</b>	<b>20</b>
<b>6.0 Referências bibliográficas - 1- Autores 2- Sites consultados ..</b>	<b>21</b>
<b>Apêndice A - ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUTOS DO CLUBE BAHIA .....</b>	<b>24</b>
<b>Apêndice B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>24</b>

## **1. Introdução:**

O futebol é muito mais do que apenas um esporte; é uma indústria global multibilionária que atrai a atenção de milhões de fãs em todo o mundo. De acordo com a FIFA (2023), cerca de 1,5 bilhão de pessoas ao redor do planeta assistiram à decisão da Copa do mundo de futebol no Catar 2022.

No contexto brasileiro, o futebol não apenas tem uma importância cultural e social significativa, mas também representa um setor econômico vital. De acordo com CBF(2022) "o esporte movimenta um total de R\$ 52,9 bilhões na economia do país, o que representa 0,72% do total do Produto Interno Bruto(PIB)".

Com o aumento da comercialização do esporte, o marketing tornou-se uma peça fundamental para os clubes de futebol garantirem sua competitividade, tanto em campo quanto fora dele. De acordo com a pesquisa da SPORTS VALUE (2022), "só em 2022, as receitas financeiras advindas de ações de marketing dos clubes brasileiros ultrapassaram a marca de R\$ 1,2 bilhão, dado que reafirma o potencial econômico da indústria futebolística no Brasil."

Além disso, o futebol é o esporte mais popular e mais vivido do Brasil. Esse status não é à toa, já que o esporte possui um dia nacional comemorado em 19 de julho, uma data oficial desde 1976, instituída pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Nesse contexto, a popularidade do futebol se reflete em seu impacto cultural e econômico, sendo um dos maiores símbolos de identidade nacional. Segundo a Câmara dos Deputados (2023), essa celebração visa "reconhecer a relevância do esporte para a sociedade brasileira, sendo o futebol o maior exemplo de paixão esportiva e de integração entre diferentes classes sociais" (CÂMARA, 2023).

A conexão entre o futebol e o brasileiro é também evidenciada pelo aumento significativo das torcidas ao longo dos anos. Muitos clubes vêm expandindo suas bases de fãs, resultado não apenas do desempenho esportivo, mas também das estratégias de marketing e engajamento implementadas para atrair e fidelizar o público. Um exemplo recente desse movimento é destacado em uma pesquisa realizada em 2024, que apontou o crescimento de torcidas de grandes clubes, como Flamengo, Palmeiras, São Paulo e Vasco. Segundo o levantamento, essas equipes vêm consolidando suas bases de torcedores, com

destaque para o Flamengo, que continua ampliando sua liderança no número de fãs, refletindo uma forte presença tanto nas arquibancadas quanto nas mídias sociais (GLOBO, 2024).

O marketing é uma ferramenta extremamente importante em todos os ramos e empresas, e no mundo do futebol, sua função se torna ainda mais especial. Ele conecta entretenimento e paixão, despertando emoções e sentimentos profundos no público que acompanha o esporte. Como destaca Atletis (2022), o marketing esportivo não só gera lucros e receitas para as empresas, mas também transforma a forma como os torcedores se relacionam com seus clubes. A principal função do marketing esportivo é impulsionar vendas e gerar lucro, atraindo clientes e agregando valor à marca. Dessa forma, ele garante que a experiência de torcer continue emocionante e envolvente, criando um laço ainda mais forte entre os fãs e o esporte que amam.

As Ações de marketing no futebol podem ser de algumas maneiras diferentes. A primeira delas por exemplo é o sócio torcedor, sempre com propagandas chamativas, mostrando como é bom o ambiente do estádio e muitas das vezes colocando famílias na propaganda, assim conseguindo mais de uma assinatura.

Além disso, a divulgação de jogadores é uma ação de marketing muito presente no futebol. De acordo com a Netshow.me (2023), realizar ações de marketing esportivo para a apresentação de jogadores é uma maneira eficaz de impulsionar a relação do público com a marca, aumentando ainda mais sua relevância. E para isso temos diversos exemplos; o mais recente é de Memphis Depay, que foi contratado pelo Corinthians em agosto de 2024. Foram realizadas diversas campanhas de marketing com a chegada do jogador. Como mencionado pelo GE (2024), “com o objetivo de se aproximar do torcedor, valorizar sua marca e, claro, ganhar mais dinheiro, o Corinthians quer expandir sua atuação digital de diferentes formas. Para isso, o atacante holandês Memphis Depay é parte fundamental de sua estratégia”.

Este estudo parte do pressuposto de que as estratégias de marketing estão diretamente ligadas ao desempenho dos times de futebol no Brasil. Primeiro, é importante compreender que o marketing é fundamental para aumentar a visibilidade dos clubes. Isso ajuda a criar um maior engajamento dos torcedores e aumentar as receitas, seja com a venda de ingressos, produtos ou direitos de transmissão.

Além disso, parte-se do pressuposto de que as campanhas de marketing atraem patrocinadores e investidores, que consequentemente trazem recursos financeiros. Esses recursos permitem que os clubes melhorem sua infraestrutura, contratem jogadores e profissionais mais qualificados, o que acaba impactando positivamente no desempenho time em campo.

Outro ponto crucial é que as ações de marketing bem-feitas podem fidelizar os torcedores. Quando os torcedores se sentem mais conectados com o clube, isso faz com que possam ir mais aos estádios e isso pode aumentar a motivação dos jogadores, criando um ambiente de jogo mais positivo e melhorando consequentemente os resultados do time.

Por último, o marketing também ajuda a fortalecer a marca do clube. Com uma identidade sólida, a equipe se torna mais atraente para negócios, aumentando seu poder de negociação e sua competitividade no mercado.

Este trabalho busca responder à seguinte questão: "**Como as estratégias de marketing influenciam a gestão e o desempenho dos clubes de futebol no Brasil?**"

Estudar as estratégias de marketing nesse contexto oferece *insights* valiosos sobre o comportamento do consumidor e as preferências da audiência. Além disso, o mercado esportivo, especialmente o futebol, está em constante expansão no Brasil. Compreender as estratégias de marketing dentro desse contexto é muito importante para explorar oportunidades de negócios e entender as tendências do mercado.

Poder entender mais sobre as estratégias inovadoras que os clubes estão adotando para se manterem competitivos dentro e fora de campo e compreender como o marketing contribui para o sucesso financeiro dos clubes e o envolvimento da comunidade é fundamental para avaliar o impacto econômico e social que o futebol brasileiro proporciona.

Por fim, estudar e se aprofundar nesse tema nos permite aplicar os aprendizados em outros contextos envolvendo o marketing. Além disso permite explorar um mercado em crescimento, entender a relação entre os clubes e os torcedores, analisar estratégias de inovação, avaliar o impacto econômico e social e aplicar conceitos teóricos em um contexto prático e relevante.

A partir dessas questões foram levantados os seguintes pressupostos:

**Pressuposto 1:** O aumento do investimento em marketing está diretamente relacionado ao crescimento das receitas dos clubes, o que possibilita um melhor desempenho esportivo.

**Pressuposto 2:** Clubes que possuem uma maior presença digital e que investem em campanhas de engajamento com seus torcedores apresentam melhores resultados esportivos em comparação a times que utilizam menos estratégias de marketing.

**Pressuposto 3:** A construção de uma marca forte e bem posicionada, através de estratégias de marketing, resulta em maior suporte dos torcedores, o que pode influenciar positivamente o desempenho dos times em campo.

A pesquisa tem como objetivo principal é identificar o principal propósito do marketing no futebol brasileiro, contribuindo para os times de futebol atingirem melhores resultados, tanto financeiros quanto de desempenho.

Tem ainda, como objetivos secundários:

- 1) Analisar estratégias de marketing usadas pelos clubes brasileiros, incluindo publicidade, patrocínios, presença digital e outras iniciativas.
- 2) Explorar inovações no marketing esportivo investigando novas tendências e tecnologias emergentes no marketing esportivo e como elas estão sendo aplicadas no contexto brasileiro.
- 3) Propor recomendações desenvolvendo sugestões e estratégias para melhorar as práticas de marketing dos clubes brasileiros e aumentar o envolvimento dos torcedores.
- 4) Contribuir para o conhecimento acadêmico adicionando *insights* originais ao corpo de conhecimento sobre marketing esportivo, fornecendo uma compreensão das dinâmicas específicas do futebol brasileiro.

## 2.0 Referencial teórico

### 2.1 Importância do marketing para as empresas

O marketing é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, desempenhando um papel crucial na promoção de produtos e serviços, na construção de marcas e na criação de valor para clientes e acionistas. Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing é uma função estratégica que afeta todas as áreas da empresa, desde o desenvolvimento de produtos até a comunicação e

distribuição. Eles enfatizam que um marketing eficaz começa com uma compreensão profunda do mercado e do comportamento do consumidor, permitindo que as empresas identifiquem oportunidades, segmentem públicos-alvo e posicionem suas ofertas de forma adequada.

Kotler e Keller (2012) ressaltam que o marketing vai além da venda imediata; trata-se da criação e manutenção de uma marca sólida, que pode oferecer uma vantagem competitiva sustentável. Empresas que investem em pesquisa de mercado e análise de dados estão mais bem preparadas para entender e atender às necessidades e desejos dos consumidores, desenvolvendo estratégias que criam valor tanto para os clientes quanto para a própria empresa.

Karen Gisela Pinargote-Montenegro (2019) complementa essa visão em seu artigo "Importância del Marketing en las Empresas", ao explorar como o marketing é crucial para o crescimento e sucesso das empresas modernas. Ela destaca que o marketing ajuda a identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, sendo fundamental para construir marcas fortes que se destacam no mercado.

Pinargote-Montenegro (2019) argumenta que o marketing é essencial para criar valor tanto para os consumidores quanto para a empresa. Para os consumidores, o valor é gerado através de produtos e serviços que atendem às suas necessidades e desejos de maneira eficaz. Para as empresas, o valor se reflete no aumento das vendas, na expansão de mercado e na maximização dos lucros. Estratégias de marketing bem-sucedidas aumentam a visibilidade e a reputação da empresa, atraindo novos clientes e fortalecendo sua posição no mercado.

Kotler e Keller (2012) e Pinargote-Montenegro (2019) concordam que o marketing evoluiu significativamente com o advento da era digital. Hoje, as estratégias de marketing digital são essenciais para alcançar e engajar consumidores de maneira eficaz. Plataformas de mídia social, SEO (Search Engine Optimization), e-mail marketing e publicidade online são ferramentas que as empresas utilizam para alcançar seu público-alvo de maneira mais direta e personalizada. O marketing digital permite uma interação mais imediata e personalizada com os consumidores, criando experiências de marca mais envolventes e significativas.

Em resumo, a importância do marketing em qualquer empresa é indiscutível. Ele não apenas facilita a venda de produtos e serviços, mas também constrói a marca, cria valor para os clientes e estabelece uma base sólida para o crescimento sustentável da empresa. Com a evolução do marketing, as empresas que se adaptam às novas tendências e tecnologias podem se destacar no mercado competitivo e criar relações duradouras e significativas com seus clientes.

## **2.2 Histórico e evolução do marketing esportivo**

Ainda sobre Kotler e Keller (2012), os marketings esportivos são basicamente usar os mesmos truques de marketing que vemos para vender sapatos e carros, só que aplicados a times, ligas e eventos esportivos. Essa área cresceu muito ao longo dos anos e hoje é essencial para fazer essas marcas esportivas se destacarem e ganharem dinheiro, tanto para os clubes quanto para os atletas.

João Henrique Areias (2007) discute o desenvolvimento do marketing esportivo no Brasil em sua obra "Uma Bela Jogada - 20 anos de Marketing Esportivo". Ele destaca a Copa União de 1987 como o primeiro grande evento esportivo financiado exclusivamente pelo setor privado no país. Empresas como a Rede Globo e a Coca-Cola participaram, evidenciando o potencial de patrocínio e marketing no futebol brasileiro.

Kotler e Keller(2012) também mencionam que o marketing esportivo é vital não só para construir marcas fortes, mas também para criar uma conexão emocional com os fãs. Isso é super importante no esporte, onde os torcedores são apaixonados demais. Areias concorda, dizendo que um marketing bem-feito não só faz o clube ganhar visibilidade e dinheiro, mas também fortalece a relação entre time e torcedor.

Hoje em dia, o marketing esportivo mudou muito com a tecnologia e as redes sociais. Agora, os clubes podem se conectar diretamente com os fãs pelo Facebook, Twitter, Instagram e outras plataformas. Campanhas digitais bem-sucedidas aumentam muito o envolvimento dos torcedores, trazendo mais gente para a base de fãs e gerando mais receita.

### **2.3 Importância dos patrocinadores para os clubes de futebol**

Resumindo, o marketing esportivo continua evoluindo junto com o jeito que as pessoas consomem esporte e as novas tecnologias que aparecem. Não é só uma forma de promover esporte, mas também de fazer dinheiro, fortalecer marcas e até ajudar no desenvolvimento econômico e social através do esporte.

No artigo "Sports Sponsorship: Impact on Brand Image and Purchase Intentions", os autores nos mostram que o patrocínio esportivo vai além de simplesmente ajudar os clubes de futebol a se manterem financeiramente. Ele também desempenha um papel importante na construção da identidade dos times, criando uma conexão emocional mais forte entre os torcedores e suas equipes. Isso significa que cada marca que se une a um clube não só apoia financeiramente, mas também ajuda a criar histórias e sentimentos que tornam a experiência de torcer ainda mais significativa.

Para os clubes, ter patrocinadores significa mais do que apenas dinheiro no caixa. É o suporte vital que permite investimentos em melhorias estruturais, na contratação de talentos e na capacidade de competir em um mercado esportivo cada vez mais competitivo.

Além do suporte financeiro, a escolha dos patrocinadores certos pode elevar o status do clube, aumentando sua visibilidade e reforçando sua reputação. A associação com marcas respeitadas não apenas atrai a atenção dos torcedores, mas também constrói uma conexão emocional poderosa baseada em valores compartilhados.

### **2.4 Crescimento do marketing no futebol brasileiro**

No Brasil, estamos testemunhando uma evolução no marketing esportivo. Os clubes estão adotando novas estratégias, como o uso inteligente de tecnologias digitais e análise de dados, para envolver melhor os torcedores e expandir suas comunidades de fãs. Essas iniciativas não apenas fortalecem a competitividade dos clubes, mas também impulsionam o crescimento econômico local, através de benefícios como o aumento do turismo esportivo e a criação de novos empregos.

Apesar dos avanços, o marketing esportivo no Brasil enfrenta desafios significativos, como a necessidade de garantir fontes de receita mais

diversificadas e reduzir a dependência de patrocínios de curto prazo. O foco agora está em estratégias sustentáveis que possam assegurar a estabilidade financeira dos clubes em longo prazo, enquanto fortalecem sua posição no mercado esportivo nacional e internacional.

## **2.5 Exemplos de campanhas de marketing que deram certo no futebol brasileiro**

Alguns exemplos reais de campanhas que ocorreram no futebol brasileiro podem nos ajudar a entender melhor como funciona o marketing nesse ambiente. Lançada em 2013, a "Nação Rubro-Negra" é uma das mais bem-sucedidas iniciativas de sócio-torcedor no Brasil. O objetivo principal do programa é estreitar os laços entre o clube e seus torcedores, oferecendo uma série de benefícios exclusivos, como prioridade na compra de ingressos, descontos em produtos oficiais e acesso a eventos especiais. Essa campanha não só incrementou a receita do Flamengo, mas também promoveu um forte senso de pertencimento entre os torcedores.

De acordo com Kotler e Keller (2012), estratégias de marketing esportivo eficazes são essenciais para criar um envolvimento emocional profundo com os fãs. No caso do Flamengo, a "Nação Rubro-Negra" conseguiu exatamente isso, contribuindo para a estabilização financeira do clube e permitindo investimentos em infraestrutura e contratações de jogadores de alto nível. Em 2019, por exemplo, ano em que o Flamengo conquistou a Copa Libertadores da América e o Campeonato Brasileiro, o programa registrou um aumento significativo no número de sócios-torcedores. Esse crescimento foi impulsionado pela associação direta entre o sucesso esportivo e o engajamento dos torcedores (Areias, 2007).

Outro exemplo é o programa "Avanti" do Palmeiras, lançado em 2012, que também se destaca como um caso de sucesso no marketing esportivo. Assim como a "Nação Rubro-Negra", o "Avanti" oferece uma gama de benefícios para os sócios-torcedores, incluindo prioridade na compra de ingressos, descontos em produtos oficiais e acesso a eventos exclusivos. Além disso, o programa possui categorias diferenciadas de associação, permitindo que os torcedores escolham o nível de benefícios que melhor se adequa às suas preferências e capacidades financeiras.

O sucesso do "Avanti" é evidente no aumento expressivo do número de sócios-torcedores, que se tornou uma das principais fontes de receita do clube. Esse incremento permitiu ao Palmeiras realizar investimentos significativos em seu elenco, resultando em títulos importantes como o Campeonato Brasileiro de 2016 e 2018 e a Copa Libertadores da América de 2020 e 2021. A abordagem inovadora do "Avanti" ao engajamento digital também merece destaque. Utilizando plataformas de redes sociais e marketing digital, o Palmeiras conseguiu alcançar um público mais amplo e diversificado, ampliando a base de sócios-torcedores e fortalecendo a marca do clube. A integração de ferramentas digitais permitiu uma comunicação mais eficiente e personalizada com os torcedores, aumentando o sentimento de pertencimento e lealdade (Kotler & Keller, 2012).

Esses exemplos mostram como campanhas bem estruturadas de marketing esportivo podem transformar a relação entre os clubes de futebol e seus torcedores. Programas como a "Nação Rubro-Negra" e o "Avanti" não só geraram receitas adicionais significativas, mas também fortaleceram os laços emocionais e de lealdade, criando uma base de torcedores mais engajada e participativa.

## **2.6 Resultados financeiros dos clubes do futebol brasileiro com o investimento em marketing.**

O marketing esportivo tem desempenhado um papel crucial no fortalecimento financeiro e institucional dos clubes de futebol no Brasil. Recentemente, observamos um aumento notável nas receitas advindas do marketing, incluindo patrocínios, licenciamento de marcas e vendas de produtos. Segundo a Sports Value(2022), uma consultoria especializada no setor, as receitas de marketing no futebol brasileiro cresceram 22% em 2023, atingindo R\$ 1,4 bilhão entre os 20 clubes mais rentáveis do país (Exame, 2023).

Ao longo dos últimos cinco anos, o crescimento real das receitas de marketing foi de 55%, já ajustado pela inflação. Esse aumento reflete a eficácia das estratégias de marketing adotadas pelos clubes, que têm buscado diversificar suas fontes de receita. Em 2023, direitos de TV, transferências de jogadores e receitas de marketing representaram mais de 70% do total de R\$ 8,9 bilhões gerados pelos clubes (Exame, 2023).

Amir Somoggi, especialista em marketing esportivo e responsável pela pesquisa da Sports Value, destaca o vasto potencial para novas receitas junto a patrocinadores e torcedores. "A disruptão de marketing pode alterar significativamente a diversificação das fontes de receitas do mercado," sugere Somoggi, indicando que ainda há muito espaço para crescimento e inovação no setor (Exame, 2023).

Alguns clubes brasileiros têm se destacado no cenário de marketing esportivo, ampliando suas receitas por meio de novas oportunidades comerciais. Flamengo, Palmeiras, Corinthians, Grêmio e Athletico-PR lideram o ranking de receitas de marketing em 2023, com R\$ 242 milhões, R\$ 159 milhões, R\$ 117 milhões, R\$ 95 milhões e R\$ 78 milhões, respectivamente (Exame, 2023).

O Grêmio, por exemplo, viu um aumento significativo em suas receitas com o retorno à Série A e a contratação do uruguai Luiz Suárez. O licenciamento de marca representou 7% da receita total do clube em 2023. O Athletico-PR, por sua vez, continua a evoluir com receitas diversificadas, destacando-se pelo serviço de OTT (Over-the-Top), que movimentou R\$ 29 milhões, representando 6% da receita do clube (Exame, 2023).

Apesar desses avanços, os clubes brasileiros ainda têm um longo caminho a percorrer para alcançar seu potencial comercial total, especialmente quando comparados às ligas europeias. Em 2023, as receitas de marketing dos clubes brasileiros somaram cerca de 285 milhões de dólares, enquanto a Premier League alcançou 2,1 bilhões de dólares, a Bundesliga 1,3 bilhão de dólares, e a LaLiga 930 milhões de dólares (Exame, 2023).

O relatório da Sports Value sugere que o mercado brasileiro precisa aprimorar seu marketing esportivo para alcançar um retorno sobre investimento (ROI) mais efetivo. Não basta apenas expor marcas em placas, uniformes e backdrops; é necessário programar ativações inteligentes para maximizar o impacto. O modelo brasileiro de "poluição visual" excessiva, com muitas marcas competindo por atenção, reduz o potencial do mercado. Além disso, a dependência excessiva de casas de apostas esportivas, que ocupam diversos espaços de marketing no futebol, também precisa ser reconsiderada para diversificar e fortalecer as receitas de maneira sustentável (Exame, 2023).

## **2.7 A importância do marketing no futebol**

Em resumo, esse estudo nos mostrou como o marketing é vital para o futebol brasileiro. Desde as bases do marketing em empresas até as estratégias específicas do marketing esportivo, vimos como elas não só ajudam os clubes a crescer financeiramente, mas também a criar uma conexão forte com os torcedores e a melhorar o desempenho em campo. Olhamos de perto exemplos como as campanhas de sócio-torcedor do Flamengo e Palmeiras, que não só trouxeram mais dinheiro para os clubes, mas também deixaram os torcedores mais engajados e orgulhosos.

Além disso, como os clubes brasileiros estão aumentando suas receitas de marketing, mostrando que as estratégias estão dando certo. Com as redes sociais e o marketing digital, os clubes conseguem não só alcançar mais gente, mas também criar uma conexão mais próxima com os fãs, o que é super importante. Isso não só ajuda os clubes a serem mais vistos, mas também garante que eles tenham fontes de receita mais variadas, o que é essencial para o futuro.

Por último, é importante saber que o marketing esportivo no Brasil ainda tem desafios, como depender muito de patrocínios de curto prazo e ter muitas marcas competindo por atenção. Mas com estratégias inteligentes e sustentáveis, os clubes podem não só ganhar mais dinheiro, mas também se destacar no mercado nacional e internacional. Esse estudo nos mostra como é crucial não só buscar resultados imediatos, mas também construir laços duradouros entre clubes e torcedores, preparando o terreno para um futuro promissor no marketing esportivo brasileiro.

## **3.0 Metodologia**

A pesquisa terá uma abordagem qualitativa, uma vez que buscará interpretar e compreender as práticas de marketing e seus efeitos por meio de entrevistas e análise documental.

A pesquisa qualitativa é um método que permite explorar além dos números, buscando compreender aspectos subjetivos e comportamentais que não podem ser quantificados com facilidade. Focada em elementos como ideias, opiniões e pontos de vista dos participantes, essa abordagem é essencial para

capturar nuances e complexidades que não seriam evidenciadas em uma pesquisa quantitativa (MIND MINERS, 2022).

Em resumo, a escolha da pesquisa qualitativa, por meio da entrevista, oferece uma visão mais detalhada e contextualizada do marketing no futebol brasileiro, podendo assim, capturar diversas experiências e perspectivas diferentes e validar os resultados por meio de múltiplas fontes de dados.

Em relação aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória. A pesquisa exploratória tem o papel de preencher lacunas que surgem em um estudo, fornecendo insights iniciais para temas que ainda não estão totalmente claros. Esse tipo de pesquisa, também conhecido como estudo exploratório, busca ampliar a compreensão do pesquisador sobre o assunto, permitindo uma base para a formulação de conceitos e hipóteses iniciais (MIND MINERS, 2023).

Nesta seção, serão apresentados os métodos utilizados para a realização deste trabalho. A pesquisa adota o método de estudo de caso, que se revela apropriado para a análise profunda de um fenômeno dentro de seu contexto real. De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O objeto de estudo deste trabalho é o clube de futebol Bahia, analisando suas estratégias de marketing esportivo e seu impacto no desempenho esportivo e financeiro.

A escolha do clube Bahia para o estudo de caso foi devido à sua recente transformação com a venda para o Grupo City, que trouxe uma nova visão de gestão e marketing para a equipe. Essa mudança não apenas afetou a estrutura interna do clube, mas também sua abordagem em relação ao público e aos patrocinadores. Analisar como essas mudanças influenciam o desempenho financeiro e esportivo do Bahia oferece uma oportunidade rica para compreender o impacto do marketing no futebol.

Além disso, o Bahia possui uma rica história e uma base de torcedores apaixonada, o que torna sua experiência única no cenário do futebol brasileiro. Estudar o clube permite investigar como a identidade local e o engajamento da torcida podem ser potencializados por estratégias de marketing eficazes. Esse caso proporciona uma perspectiva valiosa sobre como um clube pode se

reinventar em um mercado competitivo, tornando-se um modelo a ser seguido por outras instituições esportivas.

Para a coleta de dados será realizada uma entrevista com o Fábio Porto Guerreiro, gerente de produtos do Esporte Clube Bahia SAF. Os dados coletados serão analisados de forma interpretativa, buscando identificar padrões e contribuições relevantes das estratégias de marketing para o desempenho do clube.

No contexto do marketing esportivo, as entrevistas oferecem *insights* ricos sobre as estratégias, percepções e experiências dos profissionais envolvidos. Além disso, entrevistas qualitativas possibilitam capturar uma variedade de perspectivas e opiniões. Ao entrevistar gestores de clubes, diretores de marketing, patrocinadores e agências de publicidade, é possível obter uma visão abrangente das práticas e desafios no setor.

O roteiro da entrevista foi elaborado de acordo com os objetivos da pesquisa e está disposto no Apêndice A. Essas perguntas buscam explorar o papel das estratégias de marketing do clube e seu impacto no desempenho esportivo e financeiro.

O trabalho inicia com uma Introdução, onde apresento o contexto e a importância de estudar o impacto do marketing no futebol brasileiro. A partir daí, no Referencial Teórico, exploro conceitos importantes, como a relevância do marketing para as empresas e o desenvolvimento do marketing esportivo. Também discuto o papel dos patrocinadores, mostro casos de campanhas bem-sucedidas e analiso o impacto financeiro que o marketing traz aos clubes de futebol.

Na seção de Metodologia, detalho o método de pesquisa, explicando como foram feitas as entrevistas e a coleta de dados. Em Análise dos Resultados, apresento as descobertas, relacionando-as com os conceitos explorados no referencial teórico. Por fim, nas Considerações Finais, concluo o trabalho com insights e sugestões para o futuro, visando fortalecer o papel do marketing nos clubes.

O trabalho termina com as Referências Bibliográficas e os Apêndices, que incluem a entrevista realizada com o gerente de produtos do clube Bahia e a transcrição completa, oferecendo uma visão prática sobre o tema.

#### **4.0 Análise dos resultados da pesquisa**

O Bahia, tradicional clube brasileiro, passou por um processo significativo de transformação nos últimos anos. Após enfrentar dificuldades financeiras e esportivas, incluindo a disputa da Série B do Campeonato Brasileiro, o clube optou por aderir ao modelo de Sociedade Anônima do Futebol (SAF). Em 2023, oficializou sua venda ao Grupo City, conglomerado internacional conhecido por gerir clubes de futebol em diversos países, como o Manchester City.

A transição marcou o início de uma nova era. O aporte financeiro trouxe estabilidade e permitiu investimentos em infraestrutura, categorias de base e na montagem do elenco. O Bahia voltou à Série A, ajustando sua gestão a padrões profissionais, que o diferenciam no cenário nacional. A integração ao Grupo City também trouxe acesso a expertise global e maior visibilidade.

Hoje, o clube vive uma fase de crescimento e organização, consolidando-se como uma potência emergente no futebol brasileiro. O modelo de SAF provou ser um divisor de águas, garantindo melhores resultados em campo e fora dele, além de criar uma base sólida para o futuro.

As perguntas da entrevista abrangem os seguintes temas:

1. O principal propósito do marketing no Esporte Clube Bahia e sua contribuição para o desempenho financeiro e esportivo do clube;
2. O posicionamento do clube no cenário do futebol brasileiro e as principais metas que o marketing busca atingir;
3. As estratégias utilizadas pelo Bahia para se conectar com seus torcedores, como publicidade, patrocínios e presença digital;
4. O papel dos patrocínios nas estratégias de marketing e sua influência na captação e manutenção de patrocinadores;
5. As inovações em marketing esportivo adotadas recentemente e seu impacto no clube;
6. A influência do marketing digital na relação do Bahia com sua torcida, bem como seu impacto no desempenho em campo e na fidelização dos torcedores;
7. Recomendações para outros clubes que estão em fase de desenvolvimento de suas estratégias de marketing;

## **8. A importância do marketing esportivo na construção de uma marca forte no futebol brasileiro e sua contribuição para a competitividade dos clubes.**

A entrevista forneceu insights profundos sobre como o marketing do Bahia influencia, direta e indiretamente, o desempenho do time em campo. A partir da estruturação das estratégias em cinco verticais, percebe-se um planejamento meticoloso, que não apenas busca a sustentabilidade financeira, mas também almeja criar um ambiente propício para resultados esportivos.

Por exemplo, a implementação de um CRM e o uso de inteligência artificial permitem uma conexão mais personalizada com os torcedores, fortalecendo o apoio da base e gerando maior engajamento. Essa proximidade cria uma atmosfera de pertencimento e motivação, que pode se traduzir em apoio mais caloroso nos jogos, impactando diretamente o desempenho dos atletas. Além disso, ao inovar com ferramentas como NFTs e explorar o metaverso, o clube diversifica suas fontes de receita, assegurando que investimentos em infraestrutura, tecnologia e contratações sejam realizados sem comprometer a saúde financeira.

Outro ponto relevante é a postura socialmente engajada do Bahia, que, ao abraçar causas importantes e promover debates relevantes, não só reforça sua identidade, como também atrai parceiros alinhados a seus valores. Isso gera recursos que podem ser reinvestidos no clube, incluindo a formação de elenco e desenvolvimento de base. A valorização da marca Bahia no cenário internacional, especialmente após a entrada do Grupo City, também impacta a visibilidade e atratividade do clube, facilitando a vinda de jogadores e técnicos qualificados.

Os desafios, contudo, são significativos. Equilibrar as expectativas emocionais da torcida com a racionalidade necessária para uma gestão empresarial eficiente é um trabalho delicado. Torcedores esperam resultados em campo, e o marketing precisa sustentar essa narrativa, ao mesmo tempo em que demonstra que os investimentos em inovação e modernização são essenciais para o crescimento sustentável.

Portanto, o marketing do Bahia se posiciona como um agente transformador, que vai além de ações promocionais e passa a ser um pilar estratégico na construção de um clube forte e competitivo. Essa sinergia entre

marketing, gestão e futebol é um modelo que pode redefinir a relação entre marcas esportivas e torcedores, mostrando que, quando bem planejado, o impacto vai muito além do campo.

## **5.0 Considerações finais**

As estratégias de marketing esportivo vêm se consolidando como ferramentas indispensáveis para o crescimento e a competitividade dos clubes de futebol brasileiro. Este trabalho demonstrou como o marketing é capaz de impactar positivamente os resultados financeiros e esportivos dos clubes ao conectar a paixão dos torcedores com ações planejadas e inovadoras. Por meio de exemplos práticos e análise do caso Bahia, foi possível observar como a profissionalização da gestão e o uso de tecnologias, como CRM e inteligência artificial, não apenas aumentam as receitas, mas também aproximam o clube de sua torcida.

O estudo destacou ainda a importância de manter a identidade e os valores do clube ao implementar campanhas de marketing, algo que o Bahia tem feito com maestria, alinhando causas sociais ao fortalecimento de sua marca. A venda para o Grupo City mostrou como um planejamento de longo prazo, quando bem estruturado, pode transformar a gestão esportiva em um modelo de sucesso. Ao mesmo tempo, o marketing digital e as mídias sociais emergem como os principais canais para engajamento, mas requerem equilíbrio entre a interação emocional dos torcedores e as necessidades estratégicas do clube.

Portanto, é evidente que o marketing no futebol não é apenas um meio de gerar receita, mas um elemento essencial para a sustentabilidade e a competitividade no esporte. Ele fortalece marcas, fideliza torcedores e cria um ambiente favorável para o sucesso dentro e fora de campo. Assim, as descobertas deste trabalho reforçam que o futuro do futebol brasileiro passa necessariamente pela adoção de práticas de marketing cada vez mais profissionalizadas, estratégicas e humanizadas.

## **6.0 Referências bibliográficas - 1- Autores 2- Sites consultados**

AREIAS, João Henrique. Uma Bela Jogada - 20 anos de Marketing Esportivo. In: SOUZA, Antônio Carlos (org.). Marketing Esportivo. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: [https://issuu.com/remaximperador/docs/livro\\_uma\\_bela\\_jogada\\_-2a\\_edicao\\_jhareias](https://issuu.com/remaximperador/docs/livro_uma_bela_jogada_-2a_edicao_jhareias). Acesso em: 29 jun. 2024.

BRITO, David Coelho de. Sports sponsorship and the impact on a brand's purchasing intention and recommendation: Red Bull, more than wings. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19184/1/master\\_david\\_coelho\\_brito.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19184/1/master_david_coelho_brito.pdf). Acesso em: 29 jun. 2024.

Higa, E. I., Diehl, A. A., Guanaes-Lorenzi, C., & Galina, A. R. (2008). Estudos de caso em pesquisa qualitativa: produção e análise dos dados. *Revista Psicologia USP*, 19(1), 143-156. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/7gFBf3bL9XnZn5JnxdChXNH/?format=pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. 2012. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod\\_resource/content/0/Administracion%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A7a%CC%83o\\_compressed.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7519481/mod_resource/content/0/Administracion%CC%A7a%CC%83o%20de%20Marketing%2015%C2%AA%20Edic%C3%A7%C3%A7a%CC%83o_compressed.pdf). Acesso em: 29 jun. 2024.

PINARGOTE-MONTENEGRO, Karen Gisela. Importancia del Marketing en las Empresas. Jan. 2019. Disponível em: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=Y1mD-zeza5QC&citation\\_for\\_view=Y1mD-zeza5QC:9yKSN-GCB0IC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=Y1mD-zeza5QC&citation_for_view=Y1mD-zeza5QC:9yKSN-GCB0IC). Acesso em: 29 jun. 2024.

EXAME. Quanto os clubes de futebol brasileiros faturam com marketing? Disponível em: [https://exame.com/marketing/clubes-brasileiros-de-futebol-atitingem-r-14-bilhao-em-receitas-de-marketing/](https://exame.com/marketing/clubes-brasileiros-de-futebol-atatingem-r-14-bilhao-em-receitas-de-marketing/). Acesso em: 22 jun. 2024.

ATLETIS. Marketing esportivo. Disponível em: <https://www.atletis.com.br/marketing-esportivo>. Acesso em: 07 maio 2024.

ATLETIS. Marketing esportivo: o que é e como funciona. Disponível em: <https://www.atletis.com.br/marketing-esportivo>. Acesso em: 23 set. 2024.

CBF. CBF Academy: O marketing é uma ferramenta essencial. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/cbf-academy/cbf-academy-25#:~:text=O%20Marketing%20%C3%A9%20uma%20ferramenta,faturamento%20para%20as%20empresas%20envolvidas>. Acesso em: 07 maio 2024.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Futebol: esporte mais popular no Brasil tem data nacional no mês de julho. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/programas-institucionais/experiencias-presenciais/parlamentojovem/outros-conteudos/projetos-pjb/futebol-esporte-mais-popular-no-brasil-tem-data-nacional-no-mes-de-julho-1#:~:text=KSS%20portal%20message-,Futebol%3A%20esporte%20mais%20popular%20no%20Brasil%20tem,nacional%20no%20m%C3%AAs%20de%20julho&text=O%20Dia%20Nacional%20do%20Futebol%20%C3%A9%20celebrado%20desde%201976>. Acesso em: 23 set. 2024.

GE. Corinthians mira mercado digital, busca novas receitas e tem Memphis como parte de estratégia. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/corinthians/noticia/2024/09/26/corinthians-mira-mercado-digital-busca-novas-receitas-e-tem-memphis-como-parte-de-estrategia.ghtml>. Acesso em: 01 out. 2024.

GLOBO ESPORTE. Pesquisa: Flamengo, Palmeiras, São Paulo e Vasco têm crescimento de torcida; veja ranking. Disponível em: <https://ge.globo.com/mg/futebol/noticia/2024/05/15/pesquisa-flamengo-palmeiras-sao-paulo-e-vasco-tem-crescimento-de-torcida-veja-ranking.ghtml>. Acesso em: 23 set. 2024.

MINDMINERS. Pesquisa qualitativa e quantitativa: entenda as diferenças. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa/>. Acesso em: 23 set. 2024.

MINDMINERS. O que é pesquisa exploratória? Quais seus principais usos? 7 ago. 2023. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/o-que-e-pesquisa-exploratoria/>. Acesso em: 3 nov. 2024.

NETSHOW.ME. Como o marketing esportivo se relaciona com o futebol brasileiro. Disponível em: <https://netshow.me/blog/como-o-marketing-esportivo-se-relaciona-com-o-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 06 maio 2024.

NETSHOW.ME. Marketing esportivo: O que é Marketing Esportivo, quais são as principais ações e exemplos. Disponível em: <https://netshow.me/blog/marketing-esportivo/>. Acesso em: 01 out. 2024.

PORTAL INSIGHTS. Qual a importância do marketing no futebol. Disponível em: <https://www.portalinsights.com.br/perguntas-frequentes/qual-a-importancia-do-marketing-no-futebol/>. Acesso em: 07 maio 2024.

## **Apêndice A - ENTREVISTA COM GERENTE DE PRODUTOS DO CLUBE BAHIA**

- 1- Qual é o principal propósito do marketing para o Esporte Clube Bahia? Como ele contribui para o desempenho financeiro e esportivo do clube?
- 2- Como o marketing tem ajudado o Bahia a se posicionar no cenário do futebol brasileiro? Quais são as principais metas que o marketing busca atingir?
- 3- Quais estratégias de marketing o Bahia utiliza para se conectar com seus torcedores (ex.: publicidade, patrocínios, presença digital)?
- 4- Qual o papel dos patrocínios nas estratégias de marketing do Bahia? Como o marketing influencia a captação e manutenção de patrocinadores?
- 5- Quais inovações em marketing esportivo o Bahia tem adotado recentemente? Como essas novas tecnologias e tendências estão impactando o clube?
- 6- De que maneira o marketing digital tem influenciado a relação do Bahia com sua torcida? Vocês notaram algum impacto direto no desempenho em campo ou na fidelização dos torcedores?
- 7- Quais seriam as principais recomendações que você daria para clubes que ainda estão desenvolvendo suas estratégias de marketing?
- 8- Como você enxerga o papel do marketing esportivo na construção de uma marca forte no futebol brasileiro? Qual a importância desse aspecto para a competitividade dos clubes?

## **Apêndice B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA**

1 - Meu nome é Fábio Porto Vegas Guerreiro, sou gerente de produtos do Esporte Clube Bahia SAF. É importante destacar que o Bahia hoje é uma empresa, não mais uma associação sem fins lucrativos. A parte associativa ficou com a Associação Bahia, que é uma das acionistas da SAF, sendo o maior acionista o City Futebol Group, que detém, além do Bahia, o Manchester City e várias outras equipes pelo mundo. Assim, a Bahia SAF está focada

exclusivamente na questão do futebol, englobando todas as suas categorias, como o futebol profissional, de base, feminino, futevôlei, entre outros.

O marketing do Bahia é subdividido em cinco verticais: branding, que funciona como uma agência in-house, cuidando da produção de arte e desenvolvimento de campanhas; produto, que abrange áreas que têm contato direto com o público, como licenciamento, material esportivo, varejo, museu do clube e escolas de futebol; conteúdo, que engloba a gestão das mídias sociais; comercial, responsável pela captação de recursos, e hospitalidade, ligada ao dia de jogo e ao contato com torcedores mais premium. O Bahia licencia sua marca para que fabricantes produzam produtos, e para gestores de lojas e camarotes administrem essas operações.

Dentre as cinco verticais, a única que se foca exclusivamente na captação de recursos é a área comercial. As outras também desempenham funções de construção de marca e gestão de produtos, que, ao final, representam recursos. O marketing não apenas capta dinheiro, mas também gerencia a marca do Bahia em suas relações com a torcida e o mercado. Essa função é essencial para a performance, atuando como um apoio ao departamento de futebol, onde estão os atletas.

2 - Bom, quanto ao posicionamento de marca, diferente de uma empresa nova, o Bahia já é uma instituição quase centenária, então já existe um posicionamento de marca no mercado, que é óbvio que não foi feito de uma maneira pensada como uma empresa faz, né, de projetar isso, mas esses 100 anos de história do Bahia, com as atitudes, as atividades que tem tido não só em campo mas fora, criaram essa imagem de marca que hoje existe em um clube vanguardista, principalmente em um período mais recente aí dos últimos 20 anos, uma vanguarda em questões mais sensíveis do futebol, em assuntos que fogem do futebol, o que a gente chama de ações afirmativas, no apoio à comunidade LGBTQIA+, na luta, na questão da consciência negra, na questão da poluição dos povos indígenas, então existe um sentimento muito forte no Bahia desse pertencimento das minorias, isso sempre foi colocado para o mercado. Mesmo de ser SAF e hoje o que a gente procura fazer é manter esse DNA do Bahia, dessa imagem que é muito positiva no mercado e o intuito é com que esse DNA não mude, porque isso faz parte do que é consumido, do que a

torcida se identifica e uma grande parte do mercado também se identifica com isso, então hoje a nossa função é manter esse DNA, mas pensando mais holisticamente, mais cartesianamente na questão de um planejamento maior, de isso agora estar embaixo de uma campanha guarda-chuva, dos lançamentos do Antimano, terem uma conversa sobre isso e de ter algo planejado, manter essa visão do que hoje é o Bahia, mas de uma maneira mais estruturada e planejada.

Hoje também existem uma série de métricas, objetivas e subjetivas, que são traçadas. Então, a grande diferença que eu vejo, eu que trabalhei em um clube associativo e agora no Bahia, é que existia efetivamente um pensamento a longo prazo. Então, o City Football Group determinou que a gente trace um planejamento de 10 anos, então a gente concluiu um documento chamado Bahia Vision, que é um planejamento, ano a ano, do Bahia, de agora para 10 anos, algo que eu nunca tinha feito em nenhum outro clube, que os outros clubes associativos são gerenciados a cada progestões políticas de 3 anos e ninguém pensa no quarto ano, geralmente se pensa no máximo nesses 3 anos, como se o mundo acabasse ali naquele final. E existe todo um planejamento de metas, tanto financeiras quanto metas de imagem, de captações, etc, que são traçadas e determinadas, não só no ano a ano, semestre por semestre, mas como no longo prazo. De o que a gente quer em termos de receita, o que a gente quer em termos de parceiros, o que a gente quer em termos de lojas, o que a gente quer em termos de escolas, de agora até dez anos para frente.

3 - Olha, hoje o futebol mudou muito, né? Antes os clubes dependiam muito dos veículos de mídia e dessas distribuições de conteúdo tradicionais, como TVs e rádios, para se comunicar, para se posicionar, mas com o advento das mídias sociais, o clube hoje virou um veículo de mídia e um produtor de conteúdo. Então hoje o clube consegue se posicionar, conversar com a sua torcida através das suas próprias mídias. Então hoje não tem cobertura, não tem mais setorista cobrindo os treinos do time, os treinos são na grande maioria fechados, e quem alimenta o mercado e quem conta a narrativa oficial do time é o próprio time, através da sua assessoria de imprensa, da TV Bahia, das suas mídias sociais, do seu site e de vários outros meios próprios. Mas a gente sabe que o mercado não é só isso, né? Existem outras formas de se posicionar, outras formas de se posicionar. Se comunicar, mas isso é feito de uma maneira um

pouco mais indireta. Então hoje o clube não consome mídia, como antigamente os clubes faziam, de vamos colocar no Outdoor ali, vamos pagar para ter uma campanha. Não. Hoje os clubes, inclusive no contrato com a Globo, tem um tempo que eles podem usar para fazer campanha nas transmissões e na própria Globo, etc., que hoje isso o clube não paga. Então ele serve como um posicionamento de marca, etc. Então a maior mudança de um período para cá é o clube ter virado um veículo de mídia não só na exposição de patrocínio, que é o cara pagando para estar na camisa que vai aparecer numa Globo em horário nobre, por exemplo, por duas horas, que é um valor muito considerado em termos de mídia enquanto patrocínio, mas hoje o clube também entrega ativações para o patrocinador nas mídias sociais, produzindo os próprios vídeos, fazendo o contato. E a mesma gravação junto com os atletas, tendo coisas que o mercado padrão não tem. Então, é assim que a gente se posiciona.

4 - Bom, hoje o patrocínio, se eu não me engano, é a segunda ou terceira fonte de receita do Bahia. O setor de marketing na área comercial é que faz a prospecção de patrocínio. Então, existe uma prospecção ativa através, inclusive, de sistemas de inteligência para determinar quais empresas têm potencial de patrocínio no clube, quais empresas investem no estado da Bahia, quais empresas investem no futebol no nível nacional que tem potencial para estar no clube. Então, existe toda uma métrica muito bem trabalhada profissionalmente no dia a dia para captar patrocinadores para o clube. É uma fonte de receita importantíssima para o clube, para manter as atividades, etc. E tudo é feito tailor-made, como a gente chama. Então, as propostas são feitas entendendo a conexão da marca com o clube, entendendo que tipo de ativação é importante para os dois, como a marca quer se posicionar junto ao melhor. Mercado através do Bahia, então é feita uma curadoria individual com os patrocinadores, com os prospects, para criar planos viáveis de serem executados que o clube consiga entregar e que ajudem a marca a alcançar o objetivo final dela, a quem da exposição, porque a exposição de mídia que tem com a marca na camisa é uma garantia que a gente tem através dos jogos, mas que você não se posiciona, ela é algo meramente de branding, de que mostra a marca lá, mas não necessariamente vai ter uma entrega complementar, então hoje a função do departamento, do segmento comercial dentro do marketing é uma das mais

importantes e é uma das maiores verticais ali dentro exatamente por buscar esses recursos por dia a dia do clube.

5 - Hoje em dia são usadas ferramentas como essa de prospecção de patrocínio, inteligência artificial, várias outras. Acho que a importância do marketing nesse caso é estar atento às inovações tecnológicas também para prospectar parceiros e eventualmente patrocinadores. Por exemplo, teve uma onda gigante de web trace recentemente, que agora já está diminuindo com aquela questão de NFT, colecionáveis digitais, tokenizações, fan tokens, instrumentos de solidariedade, várias metaversas, etc, que são ondas que vem e que vão e que muitas vezes se você não surfar na onda no momento que ela vem, ela passa e você acaba não conseguindo aproveitar porque o mercado acaba se acomodando e essas oportunidades acabam ficando cada vez mais raras e o mercado vai entendendo o que funciona e o que não funciona. Mas se você tiver o conhecimento ali, aí eu vou dar um exemplo para você. Pessoal de quando eu estava no Santos e começou esse movimento, era o clube que mais tinha ações voltadas para o Web3, mas eu, pessoalmente, fui fazer um curso e fui me enterar para conseguir entender o que era um bom negócio, o que não era, porque geralmente os clubes, nesse ponto, eles são ativos, né? Eles recebem propostas de segmentos, de empresas e de mercados para usar a marca do clube para fazer algo, o clube acaba assinando sem nem entender a fundo o que significa aquilo, qual o potencial real, se aquele produto vai traicionar ou não. Então, o papel da marketing no clube, no Bahia também, a gente está antenado a todas as tendências para conseguir não só usar as tecnologias no mercado para prospectar, para vender mais, para fazer um acesso melhor para o torcedor no estádio, para criar uma loja mais assertiva na hora da pessoa comprar, mas também para aproveitar as oportunidades de mercado que surgirem. Então, agora a gente tem uma onda de inteligência artificial, a gente teve uma onda de fintechs. E agora parece que a próxima onda já teve esses multiversos, etc. E agora parece que vai ser da inteligência artificial. Então a gente tem que estar ligado, entendendo o que é isso e pra que ela serve, pra conseguir potencializar e usar isso numa hora que a gente não solta, gerando receita, mas também aumentando a conexão com o torcedor.

6 - Atualmente, as mídias sociais são o canal mais direto que o clube tem para se comunicar com os torcedores. Estamos implementando uma base de CRM integrada com um *data lake* que centraliza as informações de todas as interfaces que o clube possui. Hoje, temos sistemas separados para a loja, o museu e os sócios. Essa integração é uma inovação importante, pois facilita a personalização da comunicação.

Por exemplo, podemos enviar promoções específicas para os clientes da loja e conteúdos relacionados à associação para os sócios. Contudo, para alcançar pessoas que não estão diretamente conectadas ao clube por meio dessas bases de dados, utilizamos as mídias sociais, que são o principal ponto de contato.

O site oficial, por sua vez, é mais utilizado pela imprensa para acessar informações burocráticas. Já as mídias sociais permitem ao clube se posicionar, comunicar e alcançar o público de forma rápida e gratuita. O lado positivo é a liberdade de compartilhar informações e notícias sem custos adicionais, mas, por outro lado, é necessário estar preparado para lidar com críticas e comentários tóxicos.

Esses comentários, muitas vezes, não refletem a opinião da maioria. Por exemplo, um post pode ter 10 mil curtidas e apenas mil comentários – ou seja, 10% do público interagiu. Desses mil, apenas uma fração engaja mais, e, ainda assim, não podemos tomar isso como verdade absoluta para direcionar nossas ações.

A relação do torcedor com o clube é extremamente emocional, diferente de outros tipos de marcas. No caso de um carro, por exemplo, se alguém não gosta, simplesmente não compra. Já no futebol, o torcedor não muda de clube. Ele sente que tem liberdade para reclamar, criticar e até desabafar nas mídias sociais, mesmo sem consumir produtos oficiais ou ir aos jogos.

As redes sociais acabam funcionando como uma espécie de “terapeuta a céu aberto”. As pessoas vão até lá para expressar suas frustrações e descontentamentos, algo que não fariam com a mesma liberdade em relação à família, ao trabalho ou a outros aspectos da vida.

É importante que o clube saiba lidar com esses sentimentos e mantenha a cabeça fria. Nem tudo merece resposta, e é essencial equilibrar o impacto emocional das mídias sociais. No esporte, é normal perder mais vezes do que

vencer. Por isso, a comunicação deve ser consistente, tanto nas vitórias quanto nas derrotas.

As mídias sociais são ferramentas fundamentais, mas é necessário cuidado para evitar que o lado negativo delas afete o trabalho e as decisões estratégicas do clube.

7 - Bom, para clubes que estão desenvolvendo a estratégia de marketing, acho que tem que entender qual o DNA do clube, o que ele efetivamente é, quais são os pontos de conexão que já existem com o clube atualmente, para ele fazer algo que tenha uma validação real, que não seja algo forçado, precisa ter uma organização clara de calendário, precisa pegar o ano, dividir o ano, ter o entendimento de quando começam os campeonatos, quando terminam, quando tem as datas importantes, onde estão as maiores conversas, quando vão ser os lançamentos de camisa, que conteúdo dá para ser feito, qual que é o dia da consciência negra, qual que é o dia importante na história do clube, então você tem que calendarizar suas ações em cima de um guarda-chuva de campanha que você vai criar, que vai estar baseado num DNA do clube, ou em algo que você quer comunicar para aquele ano, e todas as suas ações vão partir disso, então tem um movimento de pesquisa, de entendimento. De quem você é, de como é a sua torcida, etc. Saber se esse é o caminho que você quer continuar seguindo, então implementar um plano. É muito parecido com um plano de marketing de uma empresa, de uma marca, das pessoas nem sei, eu sou velho, mas da minha época era Kotler, então seguir aqueles temáticas e tudo como um produto emocional é uma empresa ou acaba sendo uma marca como outra qualquer, mas que foi construída ao longo dos anos, não necessariamente sobre esses pilares, foi construída da maneira que as coisas iam acontecendo sem isso ser planejado, mas hoje a gente tem a chance de utilizar as ferramentas de marketing para determinar o caminho que a gente quer, que posicionamento a gente quer ter e traçar um plano estratégico no ano que vai de encontro com isso.

8 - Olha, os clubes hoje já são marcas muito fortes, né? Tem em alguns locais, em alguns mercados, em que o clube de futebol representa a maior parte do PIB da cidade, em que a questão turística é fortíssima. Tem muitas cidades

hoje no mundo e cidades grandes em que as pessoas vão também para fazer visita aos clubes, como o Barcelona, as pessoas vão ver o Barcelona. Em Madrid, o pessoal vai ver o Real Madrid, quando o pessoal vai para Buenos Aires, eles vão ver o Bokel River. Então, existe uma importância econômica de construção de marca de um clube que não tem a ver só com seus torcedores, que tem uma questão de cultura local, que tem uma questão turística e que tem várias outras variáveis de alguém que consome o clube, mas não necessariamente torce pelo clube. Então, as marcas sabem disso. Então, quando uma marca grande quer ter uma conexão emocional com algo, eles procuram o esporte. O esporte é muito legal por isso, porque você acaba tendo uma relação irracional. Você torce e tal. Você, quando consome, seu consumo é racional. Então, se você for num restaurante e for maltratado, você não volta nunca mais. Se você comeu e passou mal, você reclama lá e tchau. Num estádio, você pode ser maltratado, tomar chuva, só o seu time perder, você xinga, vai na mídia social, mas depois você volta para consumir. Então isso é uma faca de dois gumes para as marcas também, porque eles sabem que no momento bom é ótimo, nada te entrega algo tão bom quanto um time de futebol no momento bom, mas no momento ruim pode significar um risco grande, porque significa quebra a invasão do CT, violência, então as marcas também, as grandes marcas, tanto que muitas das grandes, grandes marcas mesmo não investem tanto diretamente em clubes, investem mais em competições, que estão um pouco mais blindadas disso, mas o esporte, os clubes são importantíssimos para a construção de grandes marcas nesse sentido, e o marketing esportivo hoje está crescendo cada vez mais com uma opção disso, não só para as empresas investindo em clubes como e atletas também, então a gente tem os ciclos de Copa do Mundo. Ciclos olímpicos, que vão potencializando o investimento das grandes marcas e das grandes empresas, nesses outros segmentos que não só são times de futebol, que não só são Copa do Mundo. Então hoje o marketing esportivo é visto como mais uma vertente de investimento de uma grande empresa. Todas as grandes empresas invariavelmente investem no esporte de alguma maneira, e hoje é uma das verticais mais importantes para a construção de grandes marcas.