

## Apontamentos Teóricos sobre Planejamento de Marketing para Organizações Esportivas

### *Theoretical Notes on Marketing Planning for Sports Organizations*

Rômulo Meira Reis<sup>1</sup>, José Vicente Ambrósio de Melo<sup>2</sup>

Submetido em: 30-04-2020

Aprovado em: 13-06-2020

#### Resumo

A aplicação do planejamento de marketing dentro da Indústria do Esporte exige do Gestor Esportivo conhecimento profundo, referências teóricas sólidas e entendimento prático dos conceitos para que os mesmos possam ser utilizados com eficácia em prol da organização esportiva. Nesse contexto, este ensaio tem por objetivo geral realizar apontamentos teóricos e reflexões sobre o planejamento de marketing para que possam ser elucidados e, conseqüentemente, melhores empregados. Para alcançar o objetivo foram utilizados os métodos da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Ao longo do texto são explicados os conceitos e mostrados exemplos práticos, contribuindo assim, com conhecimentos para o desenvolvimento do planejamento de marketing na Indústria do Esporte.

**Palavras-chave:** Marketing Esportivo. Planejamento de marketing. Gestão do Esporte. Organização esportiva.

#### Abstract

*Marketing planning application within sports industry demands from Sport Managers deep knowledge, solid theoretical references and practical comprehension of the concepts in order to apply those principles efficiently aiming the development of sport organizations. Thereby, this essay has the overall objective of presenting theoretical notes and reflections on the marketing planning for the purpose of clarifying and consequently make it possible better deployment in sport organizations. To achieve the objective we use methods of bibliographic and documentary researches. Throughout the text, we explain the concepts and exemplify them with real cases, seeking to contribute with the knowledge aiming the development of the marketing planning within sport industry.*

**Keywords:** Sports marketing. Marketing planning. Sport Management. Sports Organization.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Ciências do Exercício e do Esporte pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Gestor Esportivo no Departamento de Competições da Confederação Brasileira de Futebol, na Coordenação de Estádios e Segurança. Oficial de Integridade da CBF. Professor no Curso Superior Tecnológico em Gestão Desportiva e do Lazer da Faculdades Integradas Hélio Alonso (FACHA). Integrante do Grupo de pesquisa em Escola, Esporte e Cultura (GPEEsC) cadastrado junto ao CNPq. Endereço: Rua Muniz Barreto, 51, 22.251-090, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: romulomreis@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestrado em Administração pelo IBMEC/RJ. Especialista na área de Ticketing, com atuação em nível gerencial na Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014, Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, CONMEBOL Copa América Brasil 2019 e Copa do Mundo Sub17 da FIFA Brasil 2019. Professor no Curso Superior Tecnológico em Gestão Desportiva e do Lazer da FACHA. E-mail: jvambrosiomelo@gmail.com

## 1 Introdução

A temática referente ao planejamento de marketing, possui amplas formas de aplicação e múltiplas abordagens que são adaptadas de acordo com os objetivos da organização (Kotler & Keller, 2012; McDonald, 2004). Isto posto, em virtude dessas abordagens, existem também diferentes conceitos distribuídos na literatura, tais como: diferenciar estratégia, tática e operação; vantagem competitiva; 4Ps (Produto, Preço, Praça ou Canais de Distribuição e Promoção); plano de *merchandising*; 5 Forças de Porter; elementos da marca; *branding*; análise dos ambientes interno e externo; análise de mercado e segmentos, entre outros elementos necessários para elaboração e desenvolvimento de um planejamento de marketing (Andrade, 2016; Steiner, 1994; Porter, 1979).

Tais conceitos se apresentam, essencialmente, em formato generalista, ou seja, possibilitam diferentes interpretações (Andrade, 2016). A elaboração dos mesmos tem um enfoque destinado, habitualmente, para indústrias, comércios e/ou serviços, resultando em uma série de exemplos, estudos de casos e/ou relatos de experiências em diferentes áreas (Kotler & Keller, 2012). Por outro lado, a Gestão do Esporte também possui trabalhos acadêmicos e profissionais sobre o tema, no entanto, em menor número quando comparado com os demais segmentos (Melo, 2013).

Nesse sentido, como colocado por Shank (2009) e Pitts e Stotlar (2002), o esporte é multifacetado, abrangendo eventos, treinamentos nas mais variadas formas, atletas, clubes, equipes, competições, informações, além de produtos tangíveis e, até mesmo, uma combinação de bens físicos e serviços. A diversidade de elementos e características são particularidades da Indústria do Esporte, a qual é definida por Pitts e Stotlar (2002, p. 5) como: “o mercado no qual, produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, *fitness*, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”. Conseqüentemente, o Gestor Esportivo tem, por obrigação, conhecer profundamente todas as nuances que afetam a indústria e sua área de atuação especificamente, não somente devido à complexidade do produto esportivo, mas também em função da concorrência de outras formas de entretenimento (Shank, 2009).

Não obstante, para o Gestor Esportivo, trabalhar diretamente com planejamento de marketing faz-se necessário que possua referências e entendimento de conceitos para que os mesmos possam ser utilizados com eficácia em proveito da organização esportiva. No entanto, a ausência de conhecimentos teóricos específicos, principalmente, para com o esporte, poderá comprometer a elaboração, implantação e desenvolvimento do planejamento de marketing.

Assim disposto, está claro que há uma gama de conhecimentos teóricos sobre o planejamento de marketing e, adicionado a isso, é importante interpretá-los de maneira correta para se obter um bom aproveitamento, ainda mais em um ambiente complexo e totalmente diferenciado que é o esporte. Desse modo, o presente ensaio tem por objetivo geral realizar apontamentos teóricos e reflexões sobre o planejamento de marketing para que possam ser elucidados e, conseqüentemente, melhores empregados.

Para atingir tal objetivo foram utilizados os métodos da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental recomendados por Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), empregando fontes bibliográficas convencionais e documentos. Em seguida, organizou-se o texto de forma didática e explicativa com conceitos centrais procurando, dentro do possível, inserir exemplos vivenciados no esporte.

## 2 Conceitos de Estratégia, Planejamento Estratégico e Organização Esportiva

## 2.1 Estratégia

O termo estratégia é um vocábulo que pode relacionar-se com diversos vieses presentes na sociedade, como por exemplo: militarismo, política, ética, educação, segurança, saúde, transportes, logística, indústria, comércio, economia, finanças, empresas etc.

Andrade (2016) afirma que a correlação de estratégia com o ambiente empresarial ou organizacional é algo recente, e que existem pontos de vista diferentes que rotulam conceitos distintos. No entanto, entende-se que o diálogo sobre estratégia dentro do escopo desse ensaio se aproxime mais do ambiente empresarial ou organizacional para que possa ser bem compreendido e empregado.

Isto posto, para Steiner (1994) estratégia é compreendida pelas ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos, lembrando que é papel da estratégia ligar as áreas funcionais da empresa como marketing, finanças, logística, recursos humanos, produção, contabilidade, jurídico, entre outras. Por outro lado, Andrade (2016) cita três níveis de estratégia: corporativo, unidade de negócios e estratégias funcionais.

Adaptando essa realidade para as organizações esportivas entende-se que o nível corporativo possa ser mais amplo tendo como atribuições ações como prover, promover, desenvolver, controlar e/ou intermediar relações institucionais (Mattar & Mattar, 2013). Nesse sentido, o nível corporativo permanece concentrado em ações que permeiam os objetivos da entidade (desenvolver o voleibol ou futebol, por exemplo); no nível de unidade de negócios estão as competições organizadas pela entidade (Campeonato Brasileiro de Futebol, Superliga Masculina ou Feminina de Vôlei); e as estratégias funcionais estão inseridas nos departamentos internos da entidade, por exemplo, no marketing, desenvolver pesquisas de mercado, identificar mercados-alvo, levantar o perfil dos principais clientes e patrocinadores.

Essa mesma configuração pode ser contextualizada para um clube esportivo. Por exemplo, no nível corporativo, objetivos ligados à missão e/ou visão da organização: ser uma equipe de renome nacional e internacional dentro da modalidade; no nível de unidade de negócios: estádio, ginásio, centro de treinamento de profissionais, clube social ou centro de treinamento para as categorias de base; estratégias funcionais: formar atletas, obter receitas com estádio ou ginásio, captar sócios para clube social. Então, todos os níveis devem estar conectados para proporcionar sinergia na organização esportiva.

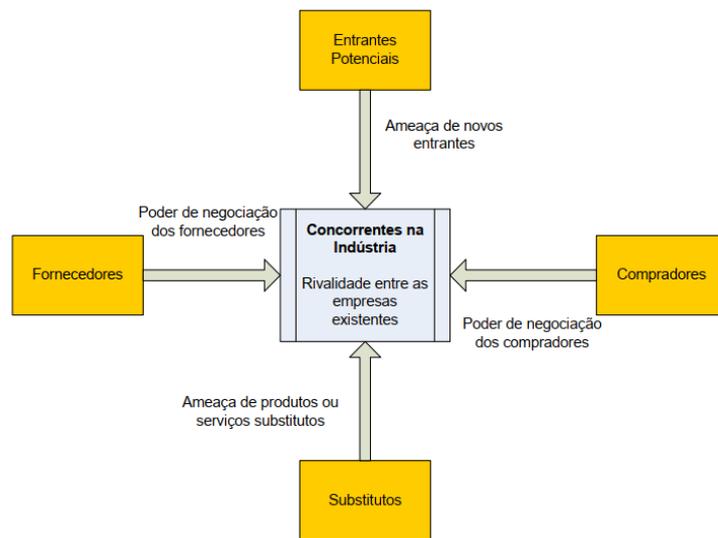
Dentro do tema estratégia não é possível deixar de comentar um clássico da administração, que é a estratégia competitiva criada por Michael Porter. Segundo Porter (1991, p.1), estratégia competitiva significa:

A busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Assim, para desenvolver esse tipo de estratégia Porter (1980) propõe o modelo denominado de “As 5 Forças de Porter” que são: a) Ameaça de novos entrantes, b) Ameaça de substituição, c) Poder de barganha dos compradores, d) Poder de barganha dos fornecedores, e) Rivalidade entre os atuais concorrentes.

Seguindo esta linha de raciocínio, Morgan e Summers (2008) aplicam este modelo no esporte da seguinte forma: a) Ameaça de novos entrantes: novos clubes/novas modalidades esportivas; b) Ameaça de substituição: gastos com entretenimento e lazer; c) Poder de barganha dos compradores: espectadores, associados, patrocinadores, investidores corporativos e mídia; d) Poder de barganha dos fornecedores: participantes do negócio como fornecedores,

investidores, cotistas ou acionistas; e) Rivalidade entre os atuais concorrentes: organização esportiva x outras organizações (Figura 1).



**Figura 1** – Forças que dirigem a concorrência na indústria  
Fonte: Porter (1980, p. 23).

Dessa forma, apesar de desenvolvido por Porter (1980) para o segmento industrial, ratifica-se que esse modelo é útil, a fim de fornecer subsídios do ambiente externo à organização, capazes de formatar e contribuir para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Afinal, ao tratar-se as modalidades esportivas como um negócio, pode-se assumir que as mesmas se inserem na chamada Indústria Esportiva (Pitts & Stotlar, 2002).

## 2.2 Planejamento estratégico

Toda organização geralmente possui três níveis: a) institucional ou estratégico, cujas decisões afetam a empresa como um todo (presidência, alta administração ou diretoria); b) intermediário ou tático, de quem as deliberações afetam as áreas funcionais (gerências ou coordenações) e c) operacionais, cuja responsabilidade está na execução de tarefas (supervisores, assistentes, auxiliares, analistas etc.) (Andrade, 2016). Desse modo, cada nível realiza seu planejamento para executar atividades, sempre subordinado e alinhado ao planejamento estratégico da organização ou corporativo, sob a responsabilidade da alta administração (Andrade, 2016; Mattar & Mattar, 2013).

Roche (2002) interpreta planejamento estratégico como o processo em que uma organização desportiva realiza análises dos ambientes interno e externo, definindo objetivos e metas de longo prazo da empresa. Por exemplo, conquistar o pódio nos principais campeonatos (Mundial e Jogos Olímpicos), objetivo estratégico da Confederação Brasileira de Basquete (Melo, 2013).

Portanto, o planejamento estratégico da organização é uma das funções principais dos dirigentes e deve considerar a capacidade dos níveis intermediário e operacional, sendo conduzido de maneira analítica e estabelecendo diretrizes tais como: definição do negócio, missão, visão, valores, análises dos ambientes interno e externo, objetivos, metas, estratégias, decisões, planos de ação para o desenvolvimento das estratégias e controle (Andrade, 2016; Mattar & Mattar, 2013).

## 2.3 Organização esportiva

De acordo com Pitts e Stotlar (2002) uma organização esportiva é uma entidade social que possui limites e objetivos claros para sua atuação dentro da Indústria do Esporte. Por outro lado, também podem ser compreendidas como organizações que oferecem produtos (bens ou serviços) que se relacionam ao esporte (no sentido estrito) ou ao exercício físico (Slack & Parent, 2006).

Nessa disposição, ambas as definições apresentam em comum a “Indústria do Esporte” e o “esporte”, contudo, embora corretas, não fazem uma distinção direta sobre a organização ser oriunda ou não do esporte. Isto é, se têm como *core business* (negócio principal) o esporte ou se utilizam o esporte para divulgar ou aumentar a exposição de sua marca por meio dos atributos emocionais que o esporte proporciona (raça, amor, paixão, disciplina, energia, velocidade, qualidade de vida, saúde, integração, união, trabalho em equipe, adrenalina, força, vitalidade, vitórias, conquistas e muitos outros) (Pitts & Stotlar, 2002).

Configuradas assim, as organizações que vivem do esporte podem ser exemplificadas por clubes, federações, confederações, associações, academias, equipes em geral ou escolas de esportes. As que utilizam o esporte para promover seus produtos ou serviços são caracterizadas por empresas de outros segmentos como bancos, alimentos e bebidas, linhas aéreas, telefonia, agências de marketing, veículos de mídia e TV, agências de turismo, entre outros que, normalmente, se associam ao esporte para fins comerciais (anúncios, propagandas e/ou patrocínios) ou utilizam o esporte como veículo de seus produtos e serviços (agências de marketing, mídia e TV) (Pitts & Stotlar, 2002). Por isso, corrobora-se com Fullerton e Merz (2008) sobre o Marketing Esportivo possuir duas abordagens distintas: uma voltada para as entidades esportivas e outra tendo o esporte como veículo, normalmente explorada por empresas que utilizam o esporte como plataforma.

## 3 Planejamento de Marketing, sua Elaboração e Gerenciamento

Estabelecidos os conceitos sobre estratégia, planejamento estratégico e organização esportiva, serão explorados nessa seção, conteúdos sobre o planejamento de marketing para entidades esportivas, seu gerenciamento e principais etapas.

### 3.1 Conexões entre o planejamento estratégico da organização e o planejamento de marketing

De acordo com McDonald (2004), o planejamento de marketing é uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los. Já o plano estratégico de marketing, conforme Kotler e Keller (2012) é um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing da organização, atuando no nível estratégico para determinar mercados-alvo e propostas de valor a serem ofertadas com base na análise de mercado e, no nível tático, quando especifica as características do produto, da promoção, dos canais de distribuição, do preço e do *merchandising*. Portanto, entende-se que planejamento está na ação processual, reflexiva e crítica que estabelece delineamentos centrais; plano está ligado à execução, ao ato de fazer e colocar a ideia em prática. Cabe ressaltar que o foco do presente estudo é o planejamento de marketing.

Outro aspecto de fundamental importância é compreender que tanto o planejamento quanto o plano de marketing devem ser consolidados, respeitando e seguindo fielmente o contexto de atividades previstas pelo planejamento estratégico da organização esportiva (Melo, 2013; Mattar & Mattar, 2013; Mullin, Hardy, & Sutton, 2004).

Nessa profunda integração, Mattar e Mattar (2013) explicam que, no planejamento estratégico de uma organização esportiva (veja definição no item 2.3), são estabelecidos preceitos que fundamentarão os demais níveis de planejamento, no qual se inclui o marketing. Então, o planejamento estratégico de marketing deve ter aderência às diretrizes basilares do planejamento estratégico da organização esportiva, tais como: o posicionamento adotado pela organização frente aos consumidores e concorrentes, sua estratégia de valor e como a entidade quer ser percebida pelo mercado. Por exemplo, a Confederação Brasileira de Vôlei (CBV) adota o posicionamento de desenvolver o voleibol pela gestão profissional, por meio das estratégias de valor: alta performance das seleções, competições de alto nível e valorização da marca (Confederação Brasileira de Vôlei [CBV], 2015). Compete ao planejamento de marketing fazer com que o público, em geral, perceba este posicionamento de maneira positiva.

Outrossim, uma forma de materializar essas definições ocorre ao se perceber a estratégia de internacionalizar o Campeonato Brasileiro de Futebol dentro do planejamento de marketing da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) sendo conduzida por meio da tática da criação de valor e identidade para a competição com cerimônias de entrada das equipes, protocolos durante o pré-jogo, jogo e pós-jogo, organização da imprensa em campo, ordem e tempos para entrevistas, logomarca do campeonato, *naming rights* da competição (Brasileirão Assaí), investimentos para a melhoria da qualidade do gramado e sistemas de iluminação.

Outro exemplo relacionado ao voleibol, é a estratégia de remodelagem e reposicionamento da imagem da CBV após os escândalos de corrupção envolvendo a entidade. Assim, o planejamento de marketing permeia a criação e inserção de uma nova marca, o *Vôlei Brasil*, que vem sendo usada regularmente em todos os produtos e serviços da entidade, exposta na Superliga de Vôlei, *website* e outros canais oficiais.

Vale destacar que, antes disso, no início dos anos 1990, o voleibol era percebido como uma modalidade inovadora e vinculada ao público jovem. Palomares (2012) explica que tais atributos levaram o Banco do Brasil a vincular sua marca à CBV, visando o rejuvenescimento da mesma e maior penetração em segmentos de mercado dominados pela concorrência; parceria que está em vigor até os dias atuais e auxilia no fortalecimento da CBV como entidade esportiva.

### 3.2 Elaboração e gerenciamento

Um Gestor Esportivo precisa compreender que no esporte existe um sistema próprio capaz de aglutinar os elementos de marketing realizando uma composição específica. Neste sentido, conforme demonstrado na Figura 2, Morgan e Summers (2008) apresentam detalhadamente o mix de Marketing Esportivo, cujo entendimento e domínio são de fundamental importância para Gestores do Esporte que tenham a intenção de desenvolver um planejamento de marketing consistente.

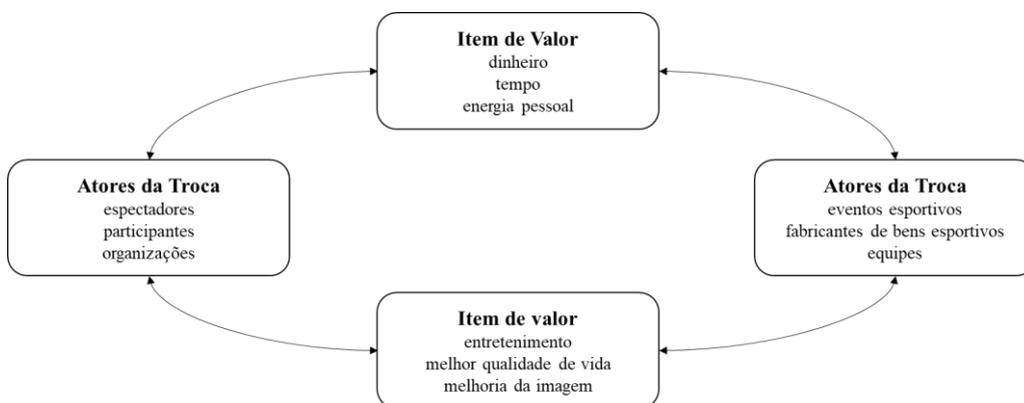
A aplicação sistemática do modelo dos 4Ps no ambiente esportivo visa atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, além de investidores corporativos. Dada a natureza multifacetada do produto esportivo, cabe destacar também suas características como serviço: a) intangibilidade: a maioria das experiências e dos encontros esportivos não é de natureza física e tangível; b) inseparabilidade: as exigências e os encontros esportivos são produzidos e consumidos simultaneamente; c) perecibilidade: não é possível manter um inventário dos eventos e d) heterogeneidade: cada experiência ou encontro esportivo é único para cada cliente do serviço de esportes (Morgan & Summers, 2008).



**Figura 2** – Mix de Marketing Esportivo  
Fonte: Morgan e Summers (2008).

Morgan e Summers (2008) destacam ainda, a dicotomia que apresenta desafios únicos aos profissionais de Marketing do Esporte, que precisam combinar as estratégias de marketing de serviços ao de mercadorias físicas.

De maneira complementar, Shank (2009) apresenta o modelo do processo de trocas do Marketing Esportivo, conforme mostra a Figura 3. As duas partes no processo de troca são chamados *exchange players* (atores da troca), que são os consumidores dos bens esportivos, como, por exemplo, espectadores, participantes, patrocinadores ou produtores e intermediários. Espectadores trocam seu tempo e recursos financeiros por entretenimento e felicidade ao assistir uma competição. Ao mesmo tempo, os participantes trocam seu tempo, dinheiro e energia pela satisfação e melhoria da qualidade de vida proporcionadas pela prática de determinada modalidade esportiva.



**Figura 3** – Modelo do processo de trocas do Marketing Esportivo  
Fonte: Morgan e Summers (2008)

Ainda de acordo com Shank (2009), a tentativa de solucionar a complexidade de tais trocas é um “quebra-cabeças” que somente pode ser montado pelo completo entendimento da cadeia de negócios implícita em cada modalidade esportiva.

Silva e Las Casas (2019) explicitam um ecossistema modelo, tendo como elementos-chave o composto de marketing e os torcedores, argumentando que o planejamento e a execução de um programa de Marketing Esportivo exigem inovação, criatividade e integração desses conceitos com profundidade. Por isso, entende-se que conhecer o ecossistema pode ajudar na aplicação de conceitos e estratégias para elaboração e gerenciamento de um planejamento estratégico de marketing. Nota-se que, no ecossistema proposto pelos autores, é utilizado o conceito de 9Ps para o composto de marketing (Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas,

Processos, Programa, Performance e Evidência Física – demonstrado na figura como *Physical*). Isto posto, fica esclarecido que a abordagem trabalhada nesse ensaio emprega os 4Ps, não que um sobreponha ou seja melhor que outro, mas a base para ambas formatações é os 4Ps (Figura 4).



**Figura 4** – Elementos-chave de um Programa de Marketing  
Fonte: Silva e Casas (2019).

Na literatura relacionada ao Marketing Esportivo encontra-se a abordagem de Morgan e Summers (2008) sobre o processo de marketing que se apoia nas 5 Forças de Porter, dividido em seis etapas:

- 1) Esclarecimento e definição dos objetivos organizacionais e de marketing;
- 2) Análise situacional (5 Forças de Porter);
- 3) Identificação e descrição dos mercados-alvo;
- 4) Desenvolvimento de um mix de marketing para cada segmento;
- 5) Implementação e coordenação dos planos de marketing;
- 6) Controle e avaliação da estratégia.

Em outra proposta, foi exposto um modelo de implementação das estratégias de marketing apoiada no Processo de Gestão de Marketing (PGM). Assim, Mullin, Hardy e Sutton (2004) sugerem cinco etapas:

- 1) Analisar o ambiente e a organização;
- 2) Estabelecer a missão e os objetivos;
- 3) Desenvolver o mix e o plano de marketing;
- 4) Integrar o plano de marketing em uma estratégia organizacional mais ampla;
- 5) Controlar e avaliar os elementos do plano.

Independentemente dos modelos, é possível identificar que a estratégia de marketing se desenvolve de forma cíclica com planejamento, implementação e controle das estratégias e táticas estabelecidas (Kotler & Keller, 2012). Assim, o modelo de Mullin et al. (2004) será aprofundado, considerando-se que **analisar o ambiente e a organização** seja a etapa inicial mais adequada a ser desenvolvida neste estudo.

Para a análise do mercado a qual uma organização faz parte, Mullin et al. (2004) recomendam o uso da ferramenta da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e*

*Threatens*) ou Matriz FOFA, que permite identificar pontos fortes e pontos fracos (relacionados à organização/ambiente interno); ameaças e oportunidades (relacionadas com o mercado/ambiente externo).

Kotler e Keller (2012) reforçam que essa análise deve ocorrer com grande volume de conhecimento e informações da organização. Dessa forma, Andrade (2016) sugere que, para a análise interna, sejam considerados recursos, capacidades, funcionalidades, estrutura organizacional, cultura e clima organizacional. Para o ambiente externo, Maximiano (2008) preconiza considerar as variáveis econômica, política e aspectos legais, social, natural, tecnológica e competitiva. Portanto, sejam quais forem as variáveis ou parâmetros de análise dos ambientes, recomenda-se evitar especulações, boatos e hipóteses irreais, mas sim, empregar ao máximo, fontes fidedignas como números de mercado, indicadores financeiros, dados sobre produção, mercado etc.

Em relação à segunda etapa, **estabelecer a missão e objetivos**, Mullin et al. (2004) indicam que devem estar atrelados ao planejamento estratégico e sugerem que seja definido “onde” a organização quer chegar, “quando” e “de que forma”, reavaliando constantemente esse panorama. Além disso, Kotler e Keller (2012) indicam que estabelecer metas de curto e longo prazos é fundamental, lembrando que objetivos são ações não quantificáveis e metas o são. Por exemplo, o objetivo de determinada equipe de Fórmula 1 é terminar a classificação final da temporada entre as cinco primeiras colocadas no Mundial de Construtores, tendo em vista outros objetivos mercadológicos, comerciais e financeiros. Para tanto, a meta é terminar cada etapa com, ao menos, um dos carros da equipe entre os três primeiros colocados.

A terceira etapa, **desenvolver o mix e o plano de marketing**, consiste em estruturar os denominados 4Ps ou composto de marketing (Produto, Preço, Praça ou Canais de Distribuição e Promoção) e também elaborar o plano de marketing para sua ativação (Tabela 1), prevendo ações nos níveis estratégico, tático e operacional (Kotler & Keller, 2012; Morgan & Summers, 2008; Mullin et al., 2004).

Assim, dentro da visão do esporte como um produto e serviço, entende-se que o mesmo favorece múltiplas oportunidades para a composição do mix de marketing, porém, muitas vezes essa composição requer experiência devido ao grau de dificuldade em sua execução. Entretanto, Melo (2013) revela que as competições de âmbito nacional elencam o portfólio de produtos de confederações esportivas. Para exemplificar de maneira sintética a aplicação do mix de marketing foi elaborada uma breve composição analítica considerando a Superliga de Vôlei como produto de propriedade da CBV.

Nessa simulação, é importante esclarecer que definir o valor da competição exige um estudo em separado, mais detalhado, com objetivo de determinar a precificação exata, por isso, foi considerado o acesso de público às arenas, os direitos de transmissão e imagem, os níveis de audiência televisiva, os patrocínios e o *merchandising* como pontos de partida para tal.

Não obstante, os canais de distribuição são variados e de ampla difusão, portanto, a competição não é exatamente um produto tangível que se coloca no ponto de venda, característica que facilita sua penetração junto ao mercado e públicos diferenciados. Logo, estas e outras características transformam o esporte em um produto tão diferenciado.

Tabela 1

### Exemplo de composto de marketing

Item	Exemplos
<b>Produto (Superliga de Voleibol)</b>	Concorrente(s) - Futebol, basquete, automobilismo, cinema, teatro, viagens etc. Regras FIVB/ <i>Rally point system</i> Logomarca própria da competição <i>Naming rights</i> (CIMED Genéricos) Voleibol nacional masculino e feminino

	Disputa em grupo (ida e volta, todos contra todos) e <i>playoffs</i> 12 equipes/estrelas nacionais e internacionais Patrocinadores (Gol, Asics, Banco do Brasil, Gatorade, Mikasa e Sky)
<b>Praça (Canais de distribuição)</b>	Emissora detentora dos direitos de transmissão e afiliadas/TV por assinatura Arenas Clubes e parceiros CBV
<b>Promoção</b>	Federações Estaduais Clubes e parceiros Programas sócio-torcedor dos clubes TV, rádio, jornais, revistas, <i>blogs</i> especializados, programas de TV Entrevistas e coberturas dos clubes Coberturas de partidas (mídia) Site CBV, site Clube Redes sociais oficiais
<b>Preço</b>	Ingressos (clubes participantes) Direitos de transmissão e imagem dos clubes Audiência de TV Patrocínios <i>Merchandising</i>

Fonte: Dados do autor.

A quarta etapa consiste em **integrar o plano de marketing em uma estratégia organizacional mais ampla**. Morgan e Summers (2008) revelam que é o momento em que marketing se integra à organização como um todo, considerando o planejamento estratégico, recursos financeiros a serem empregados, recursos humanos, responsáveis, prazos, metas, entre outros. Nessa etapa, são estabelecidas verbas para ações de marketing, estratégias para o posicionamento da marca e suporte para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas (Kotler & Keller, 2012).

Importante destacar que o posicionamento da organização esportiva determinado no planejamento estratégico influencia diretamente em posicionamento da marca e dos produtos (Mattar & Mattar, 2013; Morgan & Summers, 2008). Sendo assim, o posicionamento de CBV (2015) em desenvolver o voleibol é permeado pela criação de competições dentro das categorias de base, profissional e máster, desencadeando o entendimento de que cada competição é um produto a ser trabalhado visando atingir públicos-alvo diferentes.

No planejamento estratégico da CBV um dos objetivos estabelecidos é a ampliação de receitas e número de financiadores da instituição (CBV, 2015). Dessa maneira, a integração pode estar contida na meta de marketing de captar dois novos patrocinadores para a organização esportiva no prazo de dois anos.

A última etapa é **controlar e avaliar os elementos do plano**, consiste na implantação de ferramentas ou indicadores que possam monitorar continuamente o processo e avaliar a taxa de sucesso, verificando os objetivos e metas alcançados (Kotler & Keller, 2012; Morgan & Summers, 2008; Mullin et al., 2004). Dessa forma, como indicadores para avaliar o produto “competição esportiva” podem ser estabelecidos os índices de audiência, média de público nas arenas, receitas brutas com ingressos, número de visualizações nas redes sociais oficiais, satisfação do torcedor e controle orçamentário.

Outra possibilidade ocorre no caso de objetivos e metas balizados pelo desempenho técnico esportivo, assim, a classificação final da equipe X nas competições será um indicador para avaliação. Também, o objetivo e a meta podem estar atribuídos em uma estratégia institucional. A CBV, por exemplo, tem como estratégia investir em capacitação profissional, dessa maneira, um indicador pode ser realizar 10 cursos ao longo do ano, qualificando mais de 1.000 profissionais.

Todavia, é importante destacar que, caso haja interesse da organização em promover avaliações mais complexas visando aumentar a assertividade das ações do plano de marketing, a pesquisa mercadológica é uma ferramenta essencial, pois exige a aplicação de procedimentos metodológicos como definição do objeto, abordagem, formatação do instrumento de coleta de dados e método para tratamento dos mesmos (Kotler & Keller, 2012).

O planejamento estratégico e os planos dele derivados, devem ser conduzidos em completa sinergia para alcançar os objetivos da entidade esportiva. Assim, antecede ao profissional de Marketing Esportivo ter uma visão holística, integrando as estratégias do departamento em conjunto com os recursos da organização, visando auxiliar no alcance dos objetivos institucionais (Melo, 2013).

Por outro lado, alerta-se que há altos riscos em atrelar a estratégia ao desempenho esportivo, porque o assunto é esporte, sinônimo de competição, em que o resultado é imprevisível. Silva, Souza, Fernandes e Oliveira (2019) revelam que o resultado desportivo pode impactar, significativamente, na situação financeira de clubes de futebol, no qual bons resultados em campo melhoram os índices de liquidez, reduzem os de endividamento e aumentam os de rentabilidade. No entanto, os maus resultados causam efeitos completamente contrários.

#### **4 Estratégias de Produto, Preço, Praça/Distribuição e Promoção**

A aplicação do composto ou mix de marketing dos 4Ps é uma técnica que exige do profissional de Marketing Esportivo conhecimento, visão e prática. Contudo, algumas estratégias conceituais sobre os elementos podem ajudar nessa tarefa para contribuir com o desenvolvimento do planejamento de marketing.

Ao considerar o esporte como um negócio, nota-se que competições esportivas são tratadas como um produto que está atrelado diretamente ao nível de competitividade. Apesar de intangível, na competição são agregados valores emocionais que provocam a devoção dos torcedores, estimulando o consumo de produtos esportivos em geral e agregando serviços (Morgan & Summers, 2008). Por isso, devido à imprevisibilidade do produto, sobretudo nos resultados esportivos, não há total controle por parte do administrador, tornando o Marketing Esportivo ainda mais desafiador (Morgan & Summers, 2008).

Desse modo, quando um campeonato, torneio ou copa esportiva são arquitetados, acredita-se que um dos mais relevantes indicadores de interesse esteja no nível de competitividade, o qual irá proporcionar maior visibilidade e atratividade à competição. Isto posto, considera-se como exemplo de estímulo e fortalecimento do produto competição por meio da competitividade a estratégia da *National Basketball Association* (NBA), onde existe a tentativa de equilibrar os elencos das franquias entre cada temporada, por meio da seleção de atletas (*draft*), prioritariamente, por parte das equipes classificadas nas últimas posições da temporada anterior (*National Basketball Association* [NBA], 2020). Além disso, as cotas de transmissão são pagas e distribuídas de maneira igualitária às franquias, fazendo com que haja equilíbrio no poderio econômico das equipes (Lobo, 2014).

Outra estratégia que auxilia a manter o nível de competitividade é a divisão das cotas de transmissão de TV. Na *Premier League* (primeira divisão do futebol inglês), por exemplo, as equipes recebem 50% do valor da cota igualmente, 25% são estipulados pelo número de jogos transmitidos e a audiência televisiva dos mesmos e os últimos 25% são pagos pelo critério de classificação ao final do campeonato (Premier League, 2019). Assim, essa estratégia permite estimular a competitividade até o fim da competição, afinal classificar-se com uma posição a mais na tabela significa diretamente mais receitas.

Como o produto é inconstante, automaticamente o preço sofre a mesma variação no esporte. Por exemplo, caso uma partida valha o título do campeonato, os preços dos ingressos tendem a subir (Morgan & Summers, 2008). Contudo, se a partida não possui nenhum fator que altere o panorama das equipes ou classificação geral, os preços dos ingressos tendem a se desvalorizar.

Nessa linha de ação, o mesmo efeito ocorre com os valores dos direitos de imagem e de transmissão de uma competição. Para aquele campeonato que é competitivo e reúne grandes estrelas da modalidade, como a *Premier League*, os direitos de transmissão possuem alto valor. No entanto, se não há tanta competitividade e atração em termos de atletas, como são os casos notados na Super Liga Indiana ou de Gibraltar, o valor dos direitos de transmissão negociados é reduzido (Morgan & Summers, 2008).

Uma estratégia para alavancar os preços consiste em criar valor ao agregar serviços aos ingressos, permitindo-se vivenciar experiências marcantes. O clube de futebol Coritiba, por exemplo, lançou em 2016 o *Coritiba Experience*, oferecendo ao torcedor uma série de serviços e experiências adicionais tais como: locação do centro de treinamento e do estádio Couto Pereira para a prática de jogos, realização de festas de aniversário, jantar romântico no gramado do estádio e até pedidos de casamento. Para os dias de jogos, o clube amplia as opções, possibilitando ao torcedor, o traslado ao estádio no ônibus da delegação junto com os atletas, comissão técnica e dirigentes, atuação como gandula ou maqueiro durante a partida (Leister, 2016). Com isso, a estratégia implícita é agregar valores emocionais buscando ampliar o volume de vendas (Rein, Kotler, & Shields, 2008).

Com produtos tangíveis (camisas, bonés, peças do uniforme, acessórios etc.) a determinação de preços pode seguir a estratégia de cálculo do ponto de equilíbrio que corresponde a identificar o custo total de produção (custos fixos + variáveis) e impostos para determinar o valor unitário do produto. Estabelecido esse preço mínimo é inserida a margem de lucro (Kotler & Keller, 2012; Mullin et al., 2004). Exemplo: (Custo Total + Impostos = R\$ 1.000,00, dividido por 100 unidades produzidas = R\$ 10,00 - este é o ponto de equilíbrio), adiciona-se uma margem de lucro de 35%, chegando-se ao preço final de R\$13,50. Evidentemente, o exemplo apresentado está baseado em números e, como no esporte os fatores emocionais e psicológicos aumentam o valor do produto, a margem de lucro pode subir significativamente.

No elemento de distribuição do esporte ocorre outro desafio, pois existem produtos tangíveis, intangíveis ou a combinação de ambos. Quando os itens são tangíveis, as estratégias estão nos pontos de venda e sua localização nas vendas *on-line*, logística de entrega, canais de distribuição para o varejo e licenciados (Morgan & Summers, 2008). Destaca-se ainda que, no caso de camisas de equipes, normalmente, tal responsabilidade está com o patrocinador/fornecedor de material esportivo para distribuição, todavia, existem clubes com lojas próprias (franquias) e as estratégias citadas são aplicadas igualmente.

Neste ponto, é importante contextualizar a entrega de bens intangíveis, os quais, de acordo com Lovelock e Wirtz (2011), envolve cada vez mais transações informacionais, por meio de canais informatizados. De maneira resumida, de acordo com os autores, em um ciclo de vendas típico de serviços, a distribuição abrange três elementos inter-relacionados: a) fluxo de informações e promoção, com o objetivo de fazer o cliente se interessar pela compra do serviço; b) fluxo de negociação, com o objetivo de vender o direito de usar um serviço; e c) fluxo de produto: entrega efetiva do serviço em uma instalação física ou por canais eletrônicos.

Alguns exemplos práticos que comprovam a complexidade da distribuição do produto esportivo: a) a competição, que é essencialmente um serviço puro e tratada como produto (não pode ser tocada nem estocada, produção e consumo são simultâneos e é heterogênea, imprevisível); b) a venda de ingressos, ocorre na maioria dos casos, via internet, contando

também com pontos de venda físicos; c) os ingressos em si podem ser eletrônicos (via dispositivo móvel) ou em meio físico (papel). A perfeita compreensão destas particularidades é crucial para a elaboração e execução do planejamento de marketing de qualquer propriedade esportiva.

Um exemplo negativo em que essa dinâmica não funcionou foi a ação da empresa tailandesa de bebidas energéticas Carabao que, em 2017, decidiu patrocinar o Clube de Regatas do Flamengo. Em troca, receberia a exposição da marca na camisa da equipe e no portfólio de marketing oferecido pelo clube na época. No entanto, a empresa, mesmo com toda a exposição, não conseguia atingir o consumidor porque seus produtos não estavam disponíveis nos pontos de venda, ou seja, realizaram uma propaganda massiva, mas a distribuição do produto nos pontos e a conversão das vendas (que geraria retorno sobre o investimento) não se concretizaram. Então, após tentativas no mercado brasileiro e baixas vendas a empresa decidiu romper o contrato, amigavelmente, com o clube em dezembro de 2018 (Máquina do Esporte, 2018).

No item promoção, a estratégia está na combinação do mix por meio dos canais de comunicação com o torcedor (Morgan & Summers, 2008). A comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas informam, persuadem e lembram os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam, representando a “voz” da marca e o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os consumidores. Com isso, propaganda, venda pessoal, promoção de vendas (descontos promocionais), relações públicas e marketing direto são alguns dos princípios a serem combinados para causar estímulos nas vendas (Kotler & Keller, 2012).

Nesse estímulo de promoção, ressalta-se que, em qualquer estratégia de vendas, as ferramentas *on-line* são indispensáveis para impactar clientes, possibilitando o estímulo ao consumo, à exposição, à entrega do produto/serviço e efetivação do pagamento, empregada de maneira integrada com recursos *off-line* (arenas, estádios, lojas, produtos tangíveis ou academias) (Kotler & Keller, 2012).

A CBF, por exemplo, nas partidas de futebol da seleção brasileira realizadas no Brasil, trabalha a promoção com propagandas *on-line* em seu próprio site ou da empresa de bilhetes contratada, em redes sociais oficiais, utiliza *merchandising* externo com *outdoors*, *busdoor* e espaços publicitários da cidade da partida (fixos e móveis), realiza vendas corporativas e oferece descontos em compras seguindo lotes promocionais de ingressos, além de contar com uma emissora de TV parceira que realiza campanhas sobre os jogos.

As estratégias citadas não encerram o assunto e muito menos a gama de possibilidades no esporte. Porém, a aplicação de qualquer estratégia dos 4Ps dentro das características do esporte precisa de análises complexas e ações estruturadas para que estádios ou arenas não fiquem vazios e, conseqüentemente, produtos tangíveis e serviços sejam comercializados.

## 5 Considerações Finais

Ao longo desse ensaio procurou-se elucidar, esclarecer, relacionar e mostrar formas de aplicar conceitos que contribuam para o desenvolvimento do planejamento de marketing de organizações esportivas. Dessa forma, seja qual for o caminho selecionado para elaboração e gerenciamento, o Gestor Esportivo terá papel fundamental com seu conhecimento e capacidade analítica para conduzi-lo.

Além das idiossincrasias da Indústria do Esporte, as quais tornam a tarefa do Gestor do Esporte extremamente desafiadora, há que se considerar o cenário do segmento esportivo brasileiro, como bem colocam Mazzei e Bastos (2012). De modo geral, segundo os autores, a sociedade brasileira e suas organizações esportivas ainda não se conscientizaram da importância da gestão em todas as manifestações do esporte (educacional, de participação e de

rendimento). No âmbito nacional, apenas algumas entidades de prática e de administração de certas modalidades apresentam organizações claramente mais profissionalizadas e desempenham um papel marcante no cenário econômico. Dentre estas poucas instituições, podem ser citadas como exemplos de sucesso comercial, de gestão e governança as Confederações Brasileiras de Futebol e de Vela, o Clube de Regatas do Flamengo e a Sociedade Esportiva Palmeiras.

Outrossim, em meio às questões e reflexões dispostas compreende-se que, sua aplicação direta no esporte exige esforço, dedicação e conhecimento técnico para que os conceitos sejam executados, respeitando-se a dinâmica ímpar que o esporte proporciona.

Neste estudo houve a preocupação em focar nas organizações esportivas que vivem diretamente do esporte porque considera-se que há uma carência no mercado brasileiro em relação à exploração do esporte como produto. Tal fato, enfraquece a modalidade esportiva, compromete a captação de receitas, causa evasão de anunciantes ou clientes e, conseqüentemente, a modalidade não consegue se desenvolver ao ponto de conquistar espaço no mercado, novos clientes e até mesmo melhores resultados desportivos nos âmbitos nacional e internacional, causando recessão, retração ou encolhimento da indústria.

Portanto, não basta alinhar, ajustar ou focar nas estratégias de marketing, é necessário também melhorar o produto para que se torne atrativo aos clientes nos níveis intermediário e final, fortalecendo e aperfeiçoando os negócios entre as organizações que vivem do esporte e aquelas que utilizam o esporte como veículo. Para isso, a figura do Gestor Esportivo é fundamental, intermediando essas tensões, equacionando problemas, concebendo, implementando e controlando ações de planejamento voltadas para o desenvolvimento da indústria.

## 6 Limitações da Pesquisa e Sugestões para Novos Estudos

Os conceitos e conteúdos apresentados neste ensaio estão longe de esgotar o assunto, o qual é complexo e dinâmico, e novos conceitos e interpretações podem surgir inovando, recriando e desmistificando o cenário.

Os limites tangenciaram a literatura, interpretando-a frente às nuances do esporte. Evidentemente, nesse processo, a visão dos autores, conhecimentos e entendimentos possibilitam, de um lado a diferenciação e o percurso selecionado e, por outro, a limitação, uma vez que, toda capacidade produtiva é limitada. Todavia, espera-se que, os apontamentos teóricos expostos aqui possam servir de subsídios para novos estudos, interpretações, alternativas de planejamento de marketing adequadas à realidade das instituições esportivas brasileiras; estratégias que possibilitem melhor entendimento do comportamento do consumidor de esportes no Brasil e desenvolvimento de configurações modernas de engajamento dos fãs de esportes no cenário nacional.

## Referências

- Andrade, A. R. de. (2016). *Planejamento estratégico: Formulação, implementação e controle* (2a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Confederação Brasileira de Vôlei. (2015). *Confederação Brasileira de Voleibol: Modelo de gestão*. (Outubro, 15). Apresentação. Rio de Janeiro.
- Fullerton, S., & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14a ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Leister, A., Fº. (2016, 20 out.). Coritiba lança plataforma de venda de experiências aos torcedores. *Máquina do Esporte*. São Paulo. Recuperado de [https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/coritiba-lanca-plataforma-de-venda-de-experiencias-aos-torcedores\\_31334.html](https://www.maquinadoesporte.com.br/artigo/coritiba-lanca-plataforma-de-venda-de-experiencias-aos-torcedores_31334.html)
- Lobo, F. (2014, 29 ago.). MLS usa sistema de esportes americanos, mas dinheiro de TV é ínfimo perto dos demais. *Trivela*. Recuperado de <https://trivela.com.br/mls-usa-sistema-de-esportes-americanos-mas-dinheiro-de-tv-e-infimo-perto-dos-demais/>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology and Strategy* (7th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Máquina do Esporte. (2018, 17 dez.). Carabao rompe acordo de patrocínio com Flamengo: Empresa tailandesa de bebidas energéticas tinha contrato até 2022. *Máquina do Esporte*. São Paulo. Recuperado de [https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/carabao-rompe-acordo-patrocínio-com-flamengo\\_36114.html](https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/carabao-rompe-acordo-patrocínio-com-flamengo_36114.html)
- Mattar, F. N., & Mattar, M. F. (Org.). (2013). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Maximiano, A. C. A. (2008). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (Orgs.). (2012). *Gestão do esporte no Brasil: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Ícone.
- McDonald, M. (2004). *Planos de marketing: Planejamento e gestão estratégica - Como criar e implementar planos eficazes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Melo, J. V. A. (2013). *O planejamento estratégico de marketing nas Confederações Brasileiras de Basketball, Rugby e Vela e Motor: Estudo de caso múltiplo* (Dissertação de Mestrado Profissionalizante) - IBMEC. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2004). *Marketing Esportivo*. Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- National Basketball Association. (2020, May 1). *NBA Draft Lottery: Schedule, odds and how it works*. Retrieved from <https://www.nba.com/nba-draft-lottery-explainer>
- Palomares, A. (2012, 19 set.). *O investimento no esporte como estratégia de negócios*. Palestra Ministrada no Fórum de Marketing Esportivo (Associação Brasileira de Anunciantes). Rio de Janeiro.

- Porter, M. E. (1979, Mar.-Apr.). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Premier League. (2019, May 19). Premier League value of central payments to clubs 2018/19. *Premier League*. Retrieved from <https://www.premierleague.com/news/1225126>
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing esportivo: A reinvenção do esporte em busca de torcedores*. Porto Alegre: Bookman.
- Roche, F. P. (2002). *Gestão desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas* (2a. ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. de, & Guindani, J. F. (2009, jul.). Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*. 1(I).
- Silva, E. C. da, & Las Casas, A. L. (2019, jul.-dez.). Premissas de Marketing Esportivo - Ecosistema, Composto de Marketing e Torcedores. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*. São Paulo, 4(2), 138-151.
- Silva, P. M. da, Souza, Â. R. L. de, Fernandes, A. M., & Oliveira, L. de. (2019, jul.-dez.). Impacto do Desempenho Esportivo no Desempenho Financeiro dos Principais Clubes de Futebol do Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*. São Paulo, 4(2), 199-216.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organizational theory* (2nd edition). Champaign: Human Kinetics.
- Shank, M. D. (2009). *Sports marketing: A strategic perspective* (4th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Steiner, G. A. (1994). *A planificación de la alta dirección*. Navarra: EUNSA.