

## IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES DE MARKETING EM UM CLUBE DE FUTEBOL: O CASO NO VILHENA ESPORTE CLUBE

### MARKETING ACTIVITIES IMPLEMENTATION IN A SOCCER TEAM: THE CASE OF VILHENA ESPORTE CLUBE

**Hélio Mauro Viana Martins\***

Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil

**Marcos Vinicius Cardoso**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

**Submetido em:** 18-11-2015

**Aprovado em:** 03-03-2016

**\*Hélio Mauro Viana Martins**

Mestrando em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove). Árbitro Assistente da Federação Paulista de Futebol.

(CEP 05001-100 – São Paulo, SP, Brasil).

E-mail: prof\_mauroviana@yahoo.com.br

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 – Prédio C - 1º andar – 05001-100 - São Paulo, SP, Brasil.

**Marcos Vinicius Cardoso**

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor pesquisador na Universidade Nove de Julho (Uninove) – SP - Brasil. Membro do Núcleo de Estudos Avançados em Informática e Gestão do Conhecimento da Uninove (NEAIGC).

E-mail: mvcardoso@uninove.br

#### RESUMO

Este estudo analisa a implantação de ações de marketing em um clube com pouca expressão nacional, porém com elevada representatividade no Estado de origem, Rondônia: o Vilhena Esporte Clube (VEC). O VEC é um clube associativo de futebol com estatuto regular, capital nacional e que realiza suas atividades exclusivamente no setor de entretenimento. Possui cinco títulos estaduais, sendo um dos principais clubes do Estado de Rondônia. As ações implementadas no clube foram: ativação em redes sociais - Facebook e Instagram, projeto de publicidade, Programa Mais Torcedor – Lobo do Cerrado e ativação na imprensa das ações. Foi realizada uma entrevista aberta com os diretores da empresa FutGestão que implementaram o projeto de intervenção no Vilhena Esporte Clube para saber os detalhes sobre as ações de marketing, captação de recursos e aumento do relacionamento dos torcedores. Os resultados das ações implementadas no VEC foram satisfatórios para o início de um departamento de marketing em um clube de futebol de porte pequeno, que conseguiu obter patrocínios e aumentar o relacionamento com seus torcedores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Marketing de Relacionamento; Mídias Sociais; Sócio Torcedor; Patrocínio.

#### ABSTRACT

*This study analyzes the implementation of marketing activities in a club with little national expression, however, with a high representation in the home state of Rondônia: Vilhena Esporte Clube (VEC). VEC is a soccer team with regular status and national capital, and carries out its activities exclusively in the entertainment industry. VEC has already won five State Championships, and it is considered one of the top clubs of the state of Rondônia. The actions implemented in the club were: Enabling social networks - Facebook and Instagram, Publicity Project, Loyal Supporter Program - Wolf of Cerrado and Marketing Activation in the press. The data collection occurred via open interviews, which were held with the directors of the company FutGestão, whose have implemented the intervention project in Vilhena Esporte Clube, to understand the details of marketing activities, to raise funds and increase the relationship of the fans. The results of actions implemented in the VEC were satisfactory for the beginning of a marketing department in a small football club, who managed to get sponsorship and increase the relationship with their fans.*

**KEYWORDS:** Relationship Marketing; Social Media; Social Fan; Sponsorship.

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria do entretenimento, na qual o futebol está inserido, movimenta milhões. O lucro líquido da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) nos últimos dez anos, foi de US\$ 1,38 bilhão (BDO, 2015), sendo que as principais fontes de receitas da FIFA são os direitos de transmissão na TV e os patrocínios. No Brasil, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que é filiada à FIFA e à Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), tem como função organizar o futebol no país. As principais competições gerenciadas pela CBF são as séries A, B, C e D do campeonato brasileiro, além da Copa do Brasil, entres outras regionalizadas.

A realidade do futebol nacional mostra que existe uma grande disparidade entre os diversos times do país. Dos 684 clubes que disputam os campeonatos estaduais, 100 disputam os nacionais (Campeonato Brasileiro das Séries A, B, C e D e Copa do Brasil) e 88 as copas estaduais (Bom Senso FC, 2014). A Confederação Brasileira de Futebol (CBF) disponibiliza às federações estaduais, quatro meses para seus campeonatos estaduais e três para as copas estaduais, entre fevereiro e maio, conforme o cronograma das competições do futebol brasileiro (Confederação Brasileira de Futebol [CBF], 2014). Mais de 500 clubes brasileiros (em torno de 85%) ficam sem nenhuma atividade a partir de junho, conforme mostra a Tabela 1 (Bom Senso FC, 2014).

**Tabela 1**

Quantidade de clubes brasileiros e período de competições

QUANTIDADE DE CLUBES	CAMPEONATOS ESTADUAIS	COPAS ESTADUAIS	CAMPEONATO NACIONAL
684	648 Fevereiro a maio	88 Fevereiro a abril	100 Maio a dezembro

Assim, o fato de a maioria dos clubes não conseguir operar durante um ano completo torna importante entender como essas instituições sobrevivem no “país do futebol”. Clubes de maior êxito atraem mais torcedores e, conseqüentemente, mais recursos financeiros. Para a maioria dos clubes, a torcida é um dos principais ativos e a lealdade desses torcedores torna-se um dos seus principais objetivos. Para atingir este objetivo se faz necessário uma aproximação com a torcida, aumentando assim, o relacionamento entre clube e torcedor.

Com efeito, o marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê a construção e manutenção de relacionamentos em longo prazo (D’Angelo, Schneider, & Larán, 2006). Para Mazzei, Oliveira, Rocco e Bastos (2013), o marketing aplica ações que enseja o fornecimento de produtos e serviços e executa técnicas que objetivam influenciar o nível, a velocidade e a composição em busca do consumo. Para Rocco e Vance (2015), o plano de marketing é uma ferramenta de gestão com a função de direcionamento das ações e, por ser um negócio dinâmico, deve ser ajustado ao mercado para que possa trazer os resultados esperados. Entre esses resultados encontra-se o aumento de receitas advindas de ações de atividades como patrocínio e venda de produtos.

Os clubes possuem diferentes fontes de receitas das quais destacam-se as receitas com estádio (ingressos, sócio-torcedor, camarotes, alimentação, serviços), TV (direitos de transmissão) e marketing (patrocínio, licenciamento, venda de produtos). Esses clubes precisam trabalhar muito bem esses pilares de receitas para manter o alto nível de desempenho e faturamento (Cardoso & Silveira, 2014). Segundo o 8º estudo sobre as marcas mais valiosas do futebol brasileiro realizado pela BDO (2015), a fonte de receita dos principais 24 clubes brasileiros, em 2014, foram as cotas de TV, porém a receitas oriundas de ações de marketing também são significantes, como mostra a Tabela 2.

**Tabela 2**

Fonte de receitas dos clubes brasileiros em 2014

COTAS DE TV	PATROCÍNIO E PUBLICIDADE	RECEITAS COM ATLETAS	BILHETERIA	CLUBE SOCIAL	OUTRAS
36%	14%	13%	11%	12%	14%

O objetivo deste estudo é mostrar que os conceitos e técnicas de marketing implantadas em organizações e grandes clubes de futebol, podem também ser utilizados na gestão de pequenos e médios clubes do Brasil, visando a captação de recursos e intensificação do relacionamento com seus torcedores. Assim, a inovação neste relato técnico não está nas ações de marketing, mas sim no entendimento de como essas ações podem ser implementadas em um clube de pequena expressão.

Este estudo foi elaborado a partir da experiência na implementação de atividades de marketing vivenciadas no Vilhena Esporte Clube (VEC) ([www.vilhenaec.blogspot.com.br](http://www.vilhenaec.blogspot.com.br)). O VEC é atualmente o time de futebol de maior expressão do Estado de Rondônia, com participações no campeonato rondoniense, Copa do Brasil, Campeonato Brasileiro – série D e Copa Verde, os três últimos, organizados pela Confederação Brasileira de Futebol. Mesmo participando de campeonatos nacionais, as fontes de receitas do VEC não se enquadram nas apresentadas na Tabela 2.

O estudo foi realizado com base em uma pesquisa qualitativa com múltiplas fontes de dados (Creswell, 2010), como entrevistas, sites e documentos do clube. O questionário utilizado nas entrevistas semiestruturadas continham questões abertas (Boni & Quaresma, 2005) e foi aplicado com os diretores da empresa FutGestão ([www.futgestao.com.br](http://www.futgestao.com.br)) que detalharam suas ações para a implantação da área de Marketing no clube, visando a captação de recursos e o aumento do relacionamento com os torcedores.

Os resultados obtidos com a implantação da área de Marketing no VEC foram o aumento das interações nas redes sociais, a atração de novos patrocinadores e a adesão de torcedores ao Programa Mais Torcedor – Lobo do Cerrado.

O relato técnico está dividido em oito partes, contando com esta introdução. A segunda e terceira apresentam, respectivamente, a revisão da literatura e a metodologia utilizada. A seguir é apresentado o contexto do projeto e, na quinta parte, o estudo descreve o tipo de intervenção e os mecanismos adotados. A partir daí são apresentados os resultados obtidos, as considerações finais e recomendações, finalizando com as limitações da pesquisa e sugestões para novos estudos.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Os conceitos que norteiam este estudo estão nos limites entre o marketing de relacionamento e a gestão de patrocínio. O fator determinante de desenvolvimento e sucesso para empresas é a inovação e este entendimento mostra que não basta apenas produzir de modo eficiente, sejam produtos ou serviços, oferecendo qualidade e uma maior gama desses produtos ou serviços. O cliente espera que sejam ofertadas novidades, aperfeiçoamentos ou produtos existentes com características totalmente novas (Chibás, Pantaleón, & Rocha, 2013).

Em clube de futebol, segundo Garcia, Louzada, Galli e Barbosa (2015), o que se vende é a emoção, o entretenimento, o prazer de pertencer a um grupo e de se expressar, isso vai além da capacidade de representação social. O produto de um clube de futebol vai muito além de representar apenas entretenimento. Para Garcia et al. (2015), os clubes europeus que estão no topo, trabalham com modelos de negócio baseados em inovação e diversificação de fontes de rendas e assim, agregam valor ao entretenimento.

Nos pilares da gestão de negócios da cadeia do esporte, o uso do marketing é muito recente e, do ponto de vista histórico, o tema marketing esportivo está iniciando a sua trajetória (Garcia, Louzada, Galli, & Barbosa, 2015). Conforme Mazzei et al. (2013), o marketing aplica ações que ensejam o fornecimento de produtos e serviços, bem como executa técnicas que objetivam influenciar o nível, a velocidade e a composição em busca do consumo.

Para Mattar (2012), já se discute há algum tempo sobre a gestão dos clubes de futebol no Brasil e, a cada dia, essa discussão torna-se mais intensa, por ser a modalidade esportiva mais difundida no país. O mesmo autor descreve que o futebol como negócio e entretenimento atingiu proporções inesperadas, mas a maneira amadora de gerir a indústria do futebol ainda remanesce. Os atuais níveis de investimento em patrocínio no futebol, apesar da crise econômica, ilustram a posição do autor no que diz respeito ao futebol como negócio.

Dentro do composto de marketing, uma das ferramentas de promoção das empresas, o patrocínio esportivo, permite que os patrocinadores divulguem suas marcas, ao mesmo tempo que é fonte de renda para os clubes. A seguir se discutirá mais sobre o patrocínio e sua importância no esporte.

## 2.1 PATROCÍNIO

As mudanças no ambiente das organizações, principalmente em relação aos fatores externos, demanda das empresas uma busca por inovação. Independentemente de seu porte e segmento, as empresas devem buscar novas alternativas de gestão (Chibás et al., 2013) para enfrentar esses desafios. Os clubes de futebol também passam por momentos de mudança, o que gera uma demanda por gestão mais profissional, para assim, poderem captar receitas e se manterem em um alto nível de performance (Cardoso & Silveira, 2014).

É essencial que o clube esportivo mantenha um relacionamento profissional com a empresa patrocinadora, uma vez que, no processo decisório de patrocínio esportivo das empresas com os clubes, costuma-se envolver o presidente e o departamento de marketing do patrocinador, este último representado por seus diretores e gerentes (Mattar & Campomar, 2011). Esse envolvimento de níveis mais altos, como a presidência, torna o patrocínio esportivo diferente das decisões tradicionais sobre patrocínio que podem ser considerados processos tático operacional. Nesse sentido, a profissionalização da gestão dos clubes aumenta o potencial de atratividade de captação de patrocinadores.

O patrocínio é visto como uma ferramenta na comunicação promocional, tanto no meio acadêmico quanto na prática (Almeida & Reis, 2009) e é utilizado estrategicamente para diferenciar, potencializar e rejuvenescer uma marca, relacionando os clientes em potencial com a empresa (Melo, 1995). Com efeito, o patrocínio no esporte está ligado, de forma intrínseca, em como a organização ou instituição comunica-se com seu cliente e é uma atividade promocional que tem um crescimento expressivo nos últimos tempos.

Conforme Leocádio, Silvestre, Portela, Nakajima e Silva (2007), o patrocínio esportivo é uma alternativa de mídia para as empresas exporem suas marcas, seja por *merchandising* ou por outra ação de marketing. Para Almeida e Reis (2009), o patrocínio esportivo é uma ferramenta de marketing que mostra os efeitos e benefícios sendo bem administrados.

Assim, o patrocínio esportivo visa atingir os torcedores de um clube ou espectadores de determinado esporte. No longo prazo, os patrocinadores querem receber os benefícios da imagem advindas do patrocinado (McKevey, 2015), assim como um maior relacionamento com os próprios torcedores. Não só os patrocinadores, mas os próprios clubes devem visar a criação de um relacionamento de longo prazo (Almeida & Reis, 2009).

A seguir, apresenta-se o conceito de marketing de relacionamento como forma de aumentar a relação entre os clientes e a organização, no caso estudado, os torcedores e a equipe de futebol Vilhena Esporte Clube.

## 2.2 RELACIONAMENTO COM TORCEDORES

O marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial que prevê e vislumbra a construção e manutenção de relacionamentos em longo prazo entre empresas e consumidores (D'Angelo et al., 2006). O relacionamento com clientes em cenários complexos é um fator imprescindível para que os compradores permaneçam fieis, mas para isso precisa-se criar laços de interatividade e cocriação que proporcionem valor aos clientes (Brambilla, L. Pereira, & Pereira, 2010).

O marketing de relacionamento pode ser transitório ou também ter foco em longo prazo, sendo que o primeiro é focado no aumento de vendas (Parvatiyar & Sheth, 2000). Todavia, para as organizações esportivas manterem os clientes, devem estabelecer, preservar e reforçar o relacionamento com comunicação e diálogo (Abeza, O'Reilly, & Reid, 2013). Quanto maior for o relacionamento de um clube esportivo com seus torcedores (clientes) e a capacidade de trazer satisfação aos mesmos, maior será o potencial para se gerar receitas (Mayer, 2010), pois o relacionamento do torcedor com o seu clube costuma ser duradouro.

Almeida & Reis (2009) salientam que o processo de comunicação das empresas combina vários elementos. Brambilla, L. Pereira e Pereira (2010) afirmam ser de suma importância o relacionamento com os clientes (torcedores) para que os mesmos permaneçam fieis em cenários cada vez mais complexos. O relacionamento com os clientes é de grande valia no contexto da concorrência (os concorrentes de um clube de futebol são as outras formas de entretenimento como teatro, cinema, *shows* e outros afins).

Para Parvatiyar e Sheth (2000), o marketing de relacionamento muitas vezes confunde-se com o próprio conceito de marketing que as empresas norte-americanas e europeias já conheciam, mas apenas após a abertura para o capital estrangeiro no Brasil, este conceito veio a fazer parte dos sistemas organizacionais brasileiros (Brambilla et al., 2010).

O relacionamento com os clubes nos dias atuais pode ser visto na forma como os torcedores interagem na internet, principalmente nas mídias sociais, as quais podem ser gerenciadas de forma ativa pelos clubes de futebol. Nas mídias sociais, a equipe pode interagir com os torcedores, compartilhando fotos e vídeos, como também comentando os jogos e treinos da equipe, como será mostrado no próximo tópico.

## 2.3 REDES SOCIAIS

O poder das redes sociais está nas mãos do usuário pelo simples fato de que, com apenas um clique ele pode influenciar e difundir ideias. É cada vez mais comum o uso das redes sociais como ferramenta de marketing por fazer parte da vida cotidiana (Fleury, Feldmann, Araújo, & Cardoso, 2014). O Facebook e o Instagram, podem ser importantes ferramentas para o relacionamento em uma empresa, no caso estudado, uma equipe de futebol.

Segundo Tălpău (2014), atualmente, todos podem compartilhar uma publicação e emitir uma opinião sobre determinado assunto e, a cada dia, as redes sociais virtuais despertam maior interesse, por parte das empresas, isso porque há uma união de informações e interação social em uma plataforma (Amorim, 2014). Em um clube de futebol, os fãs (torcedores) podem ser uma importante ferramenta de marketing se a relação com o clube for de troca, ou seja, o clube se relaciona com os torcedores e estes se relacionam com o clube, por meio das mídias sociais.

Para Amorim (2014) muita coisa ainda está por vir, pois a força da tecnologia e da globalização avança em passo acelerado, com a internet causando mudanças imensas no comportamento de compra e venda. No Brasil, a aplicação de tecnologia permitiu o aparecimento dos programas de sócios-torcedores que, quando bem gerenciados, podem tornar-se uma poderosa ferramenta para a gestão do relacionamento.

## 2.4 SÓCIO-TORCEDOR

O estudo feito pelos pesquisadores Cardoso e Silveira (2014) mostra que, em quase todos os clubes estudados, houve um aumento significativo no nível de faturamento, desde o início da implantação do programa sócio-torcedor. Segundo o estudo mencionado, as receitas dos clubes que adotaram o programa sócio-torcedor cresceram diretamente proporcionais ao aumento de torcedores que aderiram ao programa.

Os clubes brasileiros vêm implantando o programa sócio-torcedor com base no sucesso dos principais clubes europeus, sendo esta a principal inovação no futebol brasileiro nos últimos anos. Como mencionado anteriormente, o clube de futebol deve ter uma gestão com base na inovação que hoje é reconhecida como primordial para o desenvolvimento das empresas e determinante para o sucesso (Chibás et al., 2013).

Apresentada uma breve revisão da literatura sobre os conceitos e ferramentas de marketing utilizadas na discussão das atividades implementadas neste relato técnico, passa-se à discussão da metodologia.

## 3 METODOLOGIA

Para a execução deste relato técnico foi adotado o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica (Biancolino, Kniess, Maccari, & Rabechini Jr., 2012). Buscou-se então, apresentar quais os resultados de uma intervenção junto a uma organização esportiva. As ações de marketing implantadas (intervenção) no Vilhena Esporte Clube (organização) tiveram a finalidade de aumentar o relacionamento com os torcedores e a captação de recursos (resultados), e serão descritas neste relato técnico.

A opção por uma pesquisa qualitativa demandou a utilização de múltiplas fontes de dados (Creswell, 2010). Neste estudo, as fontes primárias foram as entrevistas, somadas aos sites (clube e redes sociais) e documentos fornecidos pelo clube (fontes secundárias). Essas fontes foram confrontadas para a conclusão do estudo, possibilitando um melhor entendimento sobre o sucesso ou não da intervenção proposta.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas abertas (Boni & Quaresma, 2005), com os diretores da empresa FutGestão ([www.futgestao.com.br](http://www.futgestao.com.br)), Pedro Nery e Ruany Veríssimo, que implantaram o projeto no Vilhena Esporte Clube. O intuito das entrevistas foi obter o detalhamento das ações de marketing aplicadas para captação de recursos e aumento do relacionamento dos torcedores.

As entrevistas semiestruturadas duraram em torno de uma hora e trinta minutos e foram realizadas no mês de agosto de 2015, na cidade de São Paulo, na sede da empresa FutGestão. Os dados coletados dos sites do Vilhena Esporte Clube e do museu do VEC serviram para aprofundar as análises do estudo e foram coletados junto aos diretores da empresa responsável pela implementação das ações de marketing no clube, a FutGestão.

Após a coleta e análise dos dados do clube elaborou-se a parte prática do relato apresentado a partir da próxima sessão. Para completar a análise dos resultados os pesquisadores acompanharam os perfis do clube nas redes sociais.

## 4 CONTEXTO DO PROJETO

O projeto implantado no Vilhena Esporte Clube teve basicamente o objetivo de ativar as redes sociais no clube, criar um projeto de patrocínio e implantar o Programa Mais Torcedor – Lobo do Cerrado.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Vilhena Esporte Clube ou simplesmente VEC, é um clube associativo de futebol com estatuto regular e capital nacional, realizando suas atividades, exclusivamente, no setor de entretenimento e seus torcedores são chamados de Lobos do Cerrado.

O clube é composto pelo presidente, diretores e colaboradores e foi fundado em 3 de junho de 1991. Atualmente é o time de futebol de maior expressão do Estado de Rondônia, com participações no Campeonato Rondoniense, Copa do Brasil, Campeonato Brasileiro – Série D e Copa Verde, os três últimos, organizados pela Confederação Brasileira de Futebol.

A Tabela 3 mostra algumas das características do público e a renda da equipe no período de 2007 a 2010.

**Tabela 3**

Números do Vilhena Esporte Clube no período de 2007 a 2010

2007	2008	2009	2010
<b>Média de Público</b> 574 pagantes	<b>Média de Público</b> 896 pagantes	<b>Média de Público</b> 1.050 pagantes	<b>Média de Público</b> 756 pagantes
<b>Renda Total</b> R\$ 37.250,00	<b>Renda Total</b> R\$ 79.465,00	<b>Renda Total</b> R\$ 133.335,00	<b>Renda Total</b> R\$ 109.210,00
<b>Média de Renda</b> R\$ 5.321,43	<b>Média de Renda</b> R\$ 8.829,45	<b>Média de Renda</b> R\$ 13.333,50	<b>Média de Renda:</b> R\$ 9.928,19

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto foi denominado de “Case Vilhena E. C.”, cujos objetivos principais foram o aumento do relacionamento com os torcedores e a captação de recursos, tendo como responsáveis pelo mesmo os diretores da empresa FutGestão (www.futgestao.com.br), Pedro Nery e Ruany Veríssimo. O projeto foi apresentado ao presidente do Vilhena Esporte Clube e aprovado para que as ações de inovação em marketing começassem a ser implantadas.

O financiamento do projeto foi, inicialmente, feito pelo clube; na sequência, os idealizadores do projeto teriam percentuais sobre as ações com rendimentos monetários de acordo com parâmetros ajustados em contrato, como por exemplo, o número de sócios-torcedores, os patrocínios adquiridos, dentre outros alcançados pelas ações de marketing implantadas no clube. As ações implantadas no clube foram as detalhadas a seguir:

- Ativação em redes sociais - Facebook e Instagram;
- Projeto de publicidade;
- Programa Mais Torcedor – Lobo do Cerrado;
- Ativação na imprensa das ações implantadas.

## 5 TIPO DE INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

### 5.1 ATIVAÇÃO EM REDES SOCIAIS

O Facebook foi uma das redes sociais escolhida para relacionamento com os torcedores por ser a maior rede em todo o mundo que, em 2012, atingiu o número de 1 bilhão de usuários, tendo em média, 316.455 pessoas cadastradas por dia (Wikipédia, 2001).

A ação nessa rede social foi a criação de uma página oficial de fãs, na qual eram postados os treinos oficiais do clube e os resultados dos jogos no campeonato que estava sendo disputado no momento. Além disso, apresentava os relatos dos jogos, de forma tempestiva, para que os torcedores que não estivessem no local do jogo pudessem acompanhar *on-line* e quase em tempo real a partida. Eram postados também vídeos dos jogadores e enquetes com a torcida.

A segunda rede social escolhida para as ações da equipe foi o Instagram, que é uma rede social de compartilhamento de fotos e vídeos, permite ao usuário aplicar filtros digitais e compartilhar diretamente na página de fãs no Facebook, havendo assim, uma integração entre as duas redes sociais (Wikipédia, 2001).

### 5.2 PROJETO DE PATROCÍNIO

As ações de publicidade focaram principalmente, na captação de recursos para o qual foi confeccionado um portfólio com as oportunidades de negócios, posteriormente apresentado aos empresários que tinham potencial de apoio ao Vilhena Esporte Clube. Nesse catálogo foram demonstradas as ações de divulgação das marcas das empresas parceiras.

Assim, os espaços nos quais as empresas poderiam expor suas marcas foram: nos uniformes; patrocínios por jogo, por mês ou mesmo por competição e publicidade digital no site oficial do clube e nas redes sociais. A principal destinação da publicidade seria para a formação das categorias de base do Vilhena Esporte Clube.

### 5.3 PROGRAMA MAIS TORCEDOR – LOBO DO CERRADO

O programa mais torcedor é uma plataforma independente que tem como objetivo o relacionamento com os torcedores, clubes e parceiros e tem os seguintes pilares de relacionamento: paixão, benefícios, confiabilidade e resultado esportivo. Foi feita a ativação do programa no comércio local para futuras parcerias. O programa foi descrito com o seguinte logotipo: “Seja um lobo do cerrado, juntos somos mais fortes.” O Programa Sócio Torcedor tem quatro níveis: Master, Diamante, Ouro e Prata.

No nível Master, o torcedor tem acesso grátis aos jogos com mando de campo do VEC e ganha uma camisa oficial do time; no Diamante tem acesso grátis aos jogos estaduais e descontos nos jogos nacionais; o torcedor Ouro tem descontos em ingressos nos jogos, por fim, o torcedor Prata, tem descontos nos parceiros do VEC. Os benefícios de um plano inferior são disponibilizados também para os planos superiores.

### 5.4 IMPRENSA

Para a imprensa local foram elaborados *releases* com todo o projeto de implantação das ações de marketing e também o lançamento de produtos e serviços para os torcedores. Os diretores que implantaram as ações ficaram à disposição para entrevistas em jornais e rádios locais.

## 6 RESULTADOS

Para verificar a eficácia das ações implementadas no Vilhena Esporte Clube foram cruzados os dados das entrevistas com os diretores da empresa FutGestão ([www.futgestao.com.br](http://www.futgestao.com.br)), juntamente com os dados coletados das redes sociais e também com documentos internos do clube, a exemplo dos contratos de patrocínios.

Como ainda não havia parâmetros para analisar os resultados das ações implantadas, visto que o departamento de marketing era inexistente, os resultados das referidas ações no Vilhena Esporte Clube foram considerados, pela diretoria e presidência, satisfatórios para o início de um departamento de marketing em um clube de futebol de porte pequeno, que conseguiu obter patrocínios e aumentar o relacionamento com seus torcedores. Os resultados obtidos são apresentados a seguir.

### 6.1 ATIVAÇÃO EM REDES SOCIAIS

A página de fãs no Facebook e no Instagram em 30 de junho de 2015, contava com 1.062 e 217 seguidores, respectivamente, portanto, não pode ser feito um comparativo por ser a primeira vez que o clube teve essas mídias sociais. Conforme Fleury, Feldmann, Araújo e Cardoso (2014) essas mídias sociais podem ser uma importante ferramenta de relacionamento em uma empresa, no caso em estudo, o Vilhena Esporte Clube.

Conforme a comprovação feita no estudo de Amorim (2014), os torcedores do Vilhena Esporte Clube estão acompanhando mais o clube devido à força da tecnologia e da globalização da internet, tendo sido constatadas mudanças imensas no comportamento do torcedor do VEC.

### 6.2 PROJETO DE PATROCÍNIO

Foram obtidos alguns patrocínios pontuais e outros, já existentes, foram reforçados, mas o clube ainda tem dificuldade de se manter nos campeonatos disputados. Dentre os patrocínios adquiridos, pode-se destacar os seguintes:

- Sicredi - Instituição financeira cooperativa;
- Colchões e Estofados Portal;
- Grupo Pato Branco Supermercados;
- Eucatur - Companhia brasileira de transportes rodoviários de passageiros e cargas;
- Rovema Veículos e Máquinas.

Como analisado por Almeida e Reis (2009), o patrocínio é uma ferramenta de comunicação promocional tanto na prática como no meio acadêmico. Dentre as áreas de atuação dos gestores profissionais de clubes de futebol, Mattar (2012) destaca que, uma das funções da área de marketing, é a captação de patrocínios. De acordo com o autor, a obtenção de novos patrocínios demonstra que houve uma profissionalização e estruturação da área de Marketing.

De fato, é o que se constata no Vilhena Esporte Clube, ou seja, a implantação de um departamento de marketing trouxe novos patrocinadores, o que, como sugerido por Mattar (2012), pode significar uma gestão mais profissional do clube. Nesse sentido, pode-se afirmar que houve uma evolução na gestão amadora do VEC em direção a uma gestão profissional, uma vez que as iniciativas são recentes e focadas apenas no departamento de marketing.

### **6.3 PROGRAMA MAIS TORCEDOR – LOBO DO CERRADO**

Este programa ainda não atingiu os resultados esperados, pois até o momento o Vilhena Esporte Clube tem menos de 500 sócios, mesmo com vários benefícios e parceiros do programa. Mais esforços da equipe de marketing devem ser realizados a fim de que o programa cresça e passe a representar uma receita constante e menos dependente dos resultados da equipe, o que confirma o estudo de Cardoso e Silveira (2014).

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

Enquanto poucos clubes do Brasil recebem cotas de TV que perfazem cerca de 36% de suas receitas, a maioria dos clubes vivem uma realidade diferente. Esses clubes de menor expressão nacional, buscam suas receitas nas bilheterias locais e com patrocínios que, muitas vezes, são difíceis de serem conquistados pela falta de uma estrutura de marketing adequada.

As ações de marketing apresentadas do Vilhena Esporte Clube mostram como uma estrutura básica de marketing, atrelada a programas de ação simples, podem trazer resultados para pequenas entidades esportivas. Desta forma, equipes com abrangência local podem obter resultados mais compatíveis e melhorarem suas finanças para fortalecer sua presença junto à comunidade na qual estão inseridas.

Os objetivos esperados pela intervenção foram alcançados, mesmo que não em sua forma plena, porém este relato técnico permite aos diretores, gerentes e colaboradores dos departamentos de marketing de um médio ou pequeno clube de futebol, conhecerem as ações inovadoras para uma entidade desportiva que não dispõe de um departamento de marketing. Tais ações devem ser implantadas ou mesmo continuadas, visando o estreitamento do relacionamento com os clientes, no caso estudado, os torcedores de um clube esportivo.

Os conceitos e técnicas de marketing aplicados mostram-se adequados e sua implementação é viável em um clube desportivo, independentemente de seu tamanho. No entanto, deve-se ter em mente que, para cada localidade, a demanda por entretenimento e objetivos das organizações esportivas serão necessárias ações de marketing diferenciadas. Todavia, o aumento do relacionamento com a torcida deve ser sempre o objetivo final destas.

A grande contribuição gerencial do estudo foi mostrar que, mesmo os clubes médios e pequenos têm potencial de crescimento com ações de marketing aplicadas, observando-se os conceitos e estudos referenciados.

## **8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS**

O estudo se limitou a um pequeno clube que é representativo de 85% dos clubes em atividade hoje no Brasil. Apesar de adequadas ao caso específico, as intervenções não necessariamente serviriam para o total de clubes nacionais, de forma que, clubes maiores que o estudado podem demandar formatos diferentes de atividades de marketing das aqui apresentadas.

Para futuros estudos, faz-se necessário uma análise de casos múltiplos com clubes de diferentes tamanhos ou ainda, em outros estados e regiões. Outra sugestão é a aplicação das mesmas intervenções em entidades esportivas não relacionadas ao futebol.

## **REFERÊNCIAS**

Abeza, G., O'Reilly, N., & Reid, I. (2013). Relationship marketing and social media in sport. *International Journal of Sport Communication*, 120-142.

- Almeida, G. R. M. de, & Reis, H. H. B. dos. (2009). Análise da Relação do Patrocínio Esportivo entre Clube e Empresa no Futebol Brasileiro. *VII Convibra Administração*.
- Amorim, R. R. de. (2014). Comportamento do consumidor esportivo no ambiente virtual: Um estudo das ações e práticas de mercado brasileiro, espanhol e português. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 03(02), 68–84. doi: 10.5585/podium v3i2.92.
- BDO. (2015). *8º Valor das marcas dos clubes brasileiros*. Recuperado em 13 novembro, 2015, de [http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos\\_Zipados/Valor\\_das\\_Marcas\\_2015.pdf](http://www.bdobrazil.com.br/pt/PDFs/Estudos_Zipados/Valor_das_Marcas_2015.pdf)
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. doi: 10.5585/gep.v3i2.121
- Bom Senso FC. (2014). Recuperado em 7 novembro, 2015, de <http://www.bomsensofc.org.br/>
- Boni, V., & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(3), 68-80.
- Brambilla, F., Pereira, L., & Pereira, P. (2010). Marketing de relacionamento: Definição e aplicações. *Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção*, 02(12), 1-9.
- Cardoso, M. V., & Silveira, M. P. (2014). A importância da adoção do sócio-torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism* (Review Edição Especial), 3(3).
- Confederação Brasileira de Futebol - CBF. (2014). *Cronograma das competições do futebol brasileiro*. Recuperado de [http://cdn.cbf.com.br/content/201408/20140806160413\\_0.pdf](http://cdn.cbf.com.br/content/201408/20140806160413_0.pdf)
- Chibás, F. O., Pantaleón, E. M., & Rocha, T. A. (2013). Gestão da inovação e da criatividade hoje: Apontes e reflexões. *Holos*, 3, 15–26.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3th ed.). Porto Alegre: Artmed, 296p.
- D'Angelo, A. C., Schneider, H., & Larán, J. A. (2006). Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: Um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 73-93.
- Fleury, F. A. F., Feldmann, P. R., Araújo, A. C., & Cardoso, M. V. (2014). Facebook, a nova arquibancada do futebol: Estratégias de uso das fanpages e seus impactos na participação do torcedor. In *Anais EnANPAD Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EMA - Encontro de Marketing*.
- FutGestão. (n.d.). Recuperado em 14 julho, 2015, de [www.futgestao.com.br](http://www.futgestao.com.br)
- Garcia, S. F. A., Louzada, R., Galli, L. C. do L. A., & Barbosa, A. de L. dos S. (2015). Impacto das inovações de marketing na receita de clubes de futebol: O caso do Sport Club Corinthians. *Podium*

*Sport, Leisure and Tourism Review*, 4, 48–61.

- Leocádio, A., Silvestre, A., Portela, D., Nakajima, L., & Silva, T. (2007). Marketing esportivo no campeonato brasileiro de futebol: Relação entre empresas investidoras e times patrocinados. In *Seminários em Administração*, 10, São Paulo. Anais..., São Paulo: SEMEAD.
- Mattar, M. F. (2012). Gestão de clubes de futebol. In L. C. Mazzei & F. da C. Bastos (Org.), *Gestão do esporte no Brasil* (pp. 119–134). São Paulo: Ícone Editora.
- Mattar, M. F., & Campomar, M. C. (2011). Processo Decisório para ações de patrocínio esportivo: Análise descritiva em empresas patrocinadoras no Brasil. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 6, 39–50.
- Mayer, M. M. (2010). *Futebol: o negócio por trás do jogo - Estudo de caso do São Paulo Futebol Clube* (Mestrado em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Mazzei, L. C., Oliveira, N. S. de, Rocco, A. J., Jr. & Bastos, F. da C. (2013). Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 183–200. doi: 10.5585/remark.v12i4.2625.
- McKevey, S. (2015). Patrocínio esportivo. In *Gestão do esporte* (pp. 151–178). Rio de Janeiro: LTG.
- Melo, F. P. de, Neto. (1995). *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Record.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing. *Handbook of Relationship Marketing*, 30322(404), 3–38.
- Rocco, A. J., Jr. & Vance P. S. (2015). Marketing esportivo no Brasil. In *Gestão do esporte - Casos brasileiros e internacionais* (pp. 117–133). São Paulo: LTG.
- Tălpău, A. (2014). Social media - A new way of communication. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*, 7(2).
- Vilhena Esporte Clube. (2015). Recuperado em 14 junho, 2015, de [www.vilhenaec.blogspot.com.br](http://www.vilhenaec.blogspot.com.br)
- Wikipedia. (2001). Recuperado em 16 junho, 2015, de [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)