



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Como as estratégias utilizadas pelo Palmeiras
podem ser aplicadas aos clubes brasileiros
de futebol**

Pedro Vilas Boas Ventura

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023.



Pedro Vilas Boas Ventura

Como as estratégias utilizadas pelo Palmeiras podem ser aplicadas aos clubes brasileiros de futebol

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Andre Luiz Roizman

Rio de Janeiro
Junho de 2023.

*“Explicar a emoção de ser palmeirense a um palmeirense é totalmente desnecessário. E a quem não é palmeirense, é simplesmente impossível.”
(Joelmir Beting)*

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais e minha irmã, pela constante dedicação, apoio e incentivo ao longo dessa jornada acadêmica. Sem o amor e suporte de vocês, eu não teria alcançado essa conquista.

Gostaria de expressar minha gratidão ao meu orientador, Andre Luiz Roizman, pela sua orientação valiosa, paciência e conhecimento compartilhado durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Sua expertise e feedback foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico.

Aos meus amigos, agradeço pela companhia, troca de ideias e pelo suporte mútuo ao longo desses anos. Juntos, enfrentamos desafios e celebramos conquistas, e sou grato por cada momento compartilhado.

Aos participantes da pesquisa e entrevista, agradeço pela disponibilidade e colaboração na coleta de dados. Suas contribuições foram essenciais para a realização deste estudo.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão a Sociedade Esportiva Palmeiras por estar na minha vida nas horas boas e más. E por me dar alegrias com as suas conquistas.

Resumo

VENTURA, Pedro Vilas Boas. Como as estratégias utilizadas pelo Palmeiras podem ser aplicadas aos clubes brasileiros de futebol. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas 47. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho consiste em uma análise de como os clubes do futebol brasileiro podem se beneficiar das estratégias utilizadas na reestruturação feita pela Sociedade Esportiva Palmeiras. Foram realizadas pesquisas de campo com torcedores e com um gestor de marketing para um entendimento melhor da estrutura dos clubes atualmente e o que os torcedores esperam de seus clubes. Com os resultados obtidos houve uma comparação entre os clubes brasileiros, a vontade de seus torcedores e o Palmeiras para que houvesse melhores recomendações.

Palavras- chave

Palmeiras, marketing, sócio torcedor, patrocinador

Abstract

VENTURA, Pedro Vilas Boas. Como as estratégias utilizadas pelo Palmeiras podem ser aplicadas aos clubes brasileiros de futebol. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas 47. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper consists of an analysis of how Brazilian soccer clubs can benefit from the strategies used in the restructuring made by Sociedade Esportiva Palmeiras. Field researches were carried out with fans and with a marketing manager to better understand the structure of the clubs today and what the fans expect from their clubs. With the results obtained there was a comparison between the Brazilian clubs, the will of their fans and Palmeiras so that there were better recommendations

Key-words

Palmeiras, marketing, supporter, sponsor

Sumário ajustar de acordo com o trabalho

1. O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1. Objetivo final do estudo	2
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	2
1.3. Relevância do estudo	2
1.4. Delimitação e focalização do estudo	3
2. Referencial teórico	4
2.1. Planejamento estratégico no futebol	4
2.2. Marketing Esportivo	7
2.3. Marca de um clube de futebol	9
2.4. Palmeiras: um exemplo a ser seguido	11
2.4.1. Histórico	11
2.4.2. O Presidente e o patrocinador	11
2.4.3. Explosão de receita	12
2.4.4. Diversificação das estratégias de marketing	13
3. Metodologia	16
3.1. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.2. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
4. Apresentação e análise dos resultados	18
4.1. Pesquisa com torcedores	18
4.2. Pesquisa com gestor de marketing	28
4.3. Comparação entre Palmeiras e clubes brasileiros, considerando expectativas dos torcedores	32
5. Conclusões e recomendações para novos estudos	36

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos	37
6. Referências Bibliográficas	38
Anexo 1	43
Anexo 2	47

Lista de figuras

Figura 1: Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.....	5
Figura 2: Os 4Ps do mix de marketing.....	8
Figura 3: Lista com preços e benefícios dos planos de sócio torcedor do Palmeiras.....	15
Figura 4: Ação de marketing do Fortaleza contra o racismo.....	30
Figura 5: Camisas da loja Leão 1918.....	32
Figura 6: Fornecedores de material esportivo dos clubes da série A do futebol brasileiro.....	33

Lista de Tabelas

Tabela 1: Assinale o quanto você gasta com cada item mensalmente.....	26
Tabela 2: O que você acredita ser muito importante para a relação entre um clube e um parceiro de negócio?.....	27
Tabela 3: Qual benefício seria mais importante para que você, torcedor, se sentisse bem tratado pelo clube?.....	28

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Para qual clube de futebol você torce?.....	18
Gráfico 2: Em 1 mês, com que frequência você vai aos estádios?.....	19
Gráfico 3: O que mais te motiva a ir aos estádios?.....	20
Gráfico 4: Você é sócio torcedor?.....	20
Gráfico 5: Se você não é sócio torcedor, cite um motivo pelo qual você não participa do programa.	21
Gráfico 6: Se você não é sócio torcedor, o que te motivaria a participar do programa?.....	22
Gráfico 7: Se você não é sócio torcedor, quanto você pagaria pelo programa se sócio torcedor?	23
Gráfico 8: Quanto você paga, mensalmente pelo programa?	23
Gráfico 9: Cite uma vantagem do sócio torcedor que o motiva a pagá-lo.....	24
Gráfico 10: Você consome produtos licenciados pelo clube?.....	25
Gráfico 11: Marque os produtos que você consome.....	25
Gráfico 12: Opinião sobre as afirmativas.....	27

1. O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O futebol mundial é hoje um grande negócio. Segundo o presidente da Federação Internacional de Futebol (FIFA), Gianni Infantino, o futebol mundial movimentava cerca de 286 bilhões de dólares por ano. Em termos de receita anual dos clubes, o valor alcança 45 bilhões de dólares, entretanto, 75% desse total é arrecadado somente na Europa. Ou seja, ainda há um enorme potencial para expandir e globalizar o negócio futebol (MOREIRA, 2022).

O Brasil contribui com uma pequena porcentagem desses bilhões de dólares movimentados e isso não corresponde a sua grandeza no futebol. Apelidado de “país do futebol”, o país disputou todas as 22 edições de Copas do Mundo – ganhando 5 – sendo o país com mais títulos. Ou seja, quando se fala do futebol como esporte, o Brasil é uma potência, mas quando se fala do futebol como um negócio, o país pouco se destaca.

Isso acontece principalmente por causa da diferença de renda per capita que existe entre o Brasil e os principais países que investem no futebol e dos problemas estruturais da economia do país. Suspeita-se que, ao contrário do que ocorre na Europa, os clubes brasileiros não reconhecem que a marca é o ativo mais valioso do clube e deve ser gerenciada como tal, em vez de dar prioridade aos jogadores e estádios, por exemplo. Quanto maior e mais valorizada é a marca do clube, maior a chance de captar maiores patrocinadores e investimentos para o clube.

Nesse contexto, de que forma as estratégias utilizadas pelo Palmeiras, na sua reestruturação, podem ser úteis para os demais clubes do futebol brasileiro?

1.2.Objetivos do estudo

1.2.1.Objetivo final do estudo

O objetivo é apresentar as estratégias empregadas pelo Palmeiras durante sua reestruturação, que podem ser adotadas por outros clubes brasileiros para transformar suas marcas em ativos, evoluindo nas esferas financeira e esportiva.

1.2.2.Objetivos intermediários e específicos do estudo

- a) Analisar o mercado de marketing esportivo no Brasil;
- b) Analisar o caso de sucesso do Palmeiras;
- c) Relacionar o caso do Palmeiras com os principais clubes brasileiros;
- d) Realizar pesquisas qualitativas e quantitativas com torcedores brasileiros via questionário *online*.
- e) Realizar entrevistas em profundidade com gestores de marketing de clubes do futebol brasileiro, previamente mapeados.

1.3.Relevância do estudo

Este estudo é importante, principalmente, para os clubes e seus gestores de marketing do futebol brasileiro, porque eles terão a chance de reavaliar e reestruturar suas estratégias com base nas expectativas e demandas dos torcedores. Também será importante para os torcedores, que poderão ter a oportunidade de usufruir dos benefícios que os clubes podem vir a oferecer após analisarem suas reais expectativas. Além disso, o estudo apresenta uma relação entre um dos atuais principais clubes do futebol brasileiro, o Palmeiras, e outros clubes brasileiros.

1.4.Delimitação e focalização do estudo

A Sociedade Esportiva Palmeiras é um clube poliesportivo da cidade de São Paulo, mas a sua modalidade esportiva principal é o futebol. Ele foi fundado em 26 de agosto de 1914, com o nome de Palestra Itália e com as cores principais sendo o verde, branco e o vermelho. Após a Segunda Guerra Mundial, governo nacional colocou uma pressão para que o clube mudasse de nome e excluísse a cor vermelho. O “Verdão”, atual campeão brasileiro, é um time muito vencedor e com muitas histórias, já passou por boas e más fases. Hoje, é um clube saudável financeiramente e que está sempre lutando por títulos. Entretanto, a 9 anos atrás estava endividado e lutando para não ser rebaixado pela terceira vez.

Portanto, esse estudo busca estudar os últimos 10 anos da Sociedade Esportiva Palmeiras, analisando toda a sua reestruturação, principalmente a da marca do clube.

2. Referencial teórico

Esta seção está dividida em 4 partes que abordam, respectivamente, a questão da importância do planejamento estratégico e do marketing esportivo para contextualizar o problema de estudo no futebol.

2.1.Planejamento estratégico no futebol

Todos os dias as pessoas tomam inúmeras decisões. Todos devem decidir se se levantam, que roupa vestir, o que comer, além de tantas decisões cotidianas no emprego e na escola. A tomada de decisão pode ser definida como a seleção consciente de um curso de ação dentre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI, 1986). Kwasnicka (1990) informa que tomada de decisão é uma atividade inerente ao processo de planejamento como um todo.

Para Drucker (1984), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. Logo, o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa, maximizando os resultados e minimizando as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003).

Eficiência é	Eficácia é	Efetividade é
Fazer as coisas da maneira adequada	Fazer as coisas certas	Manter-se sustentável no ambiente
Resolver problemas	Produzir alternativas criativas	Apresentar resultados globais ao longo do tempo
Cuidar dos recursos aplicados	Maximizar a utilização dos recursos	Coordenar esforços e energias sistematicamente
Cumprir o dever	Obter resultados	
Reduzir custos	Aumentar o lucro	

Figura 1: Princípios de eficiência, eficácia e efetividade. (fonte: Chiavenato & Sapiro, 2003)

No futebol, o campo de jogo, suas características e condições podem ter influência decisiva no resultado de uma partida. Em uma mesma regulamentação geral básica, todos os campos de jogo são diferentes. Há campos mais estreitos ou mais longos que outros; campos com o público mais perto ou distante, além das condições do clima que alteram o estado do gramado.

Simbolicamente, as empresas falam de seus mercados e indústrias como o terreno de jogo no qual concorrerão para ganhar ou perder. Em uma indústria, esse terreno de jogo simbólico, estará configurado pelo tamanho do mercado, pela demanda, pela oferta de produtos e seus substitutos, pelos concorrentes atuais e potenciais, pelas rentabilidades geralmente obtidas, etc.

Para um empresário, é crítico poder escolher o terreno de jogo no qual quer jogar, a indústria na qual quer concorrer. Porém, na maioria das vezes, ele terá que se conformar em conhecer o terreno de jogo em detalhe e profundidade (SORIANO, 2010).

Portanto, supõe-se que o planejamento estratégico no futebol tem que ser pensado de forma diferente quando comparado com a de uma empresa privada. Ferran Soriano (2010), ex-vice-presidente do Barcelona, destacou 5 pontos que são cruciais para o planejamento de um clube de futebol:

1. **É preciso ganhar no campo:** é preciso ganhar sempre, porém nem sempre se pode ganhar. Além disso, não há matiz possível – se um ganha, o outro perde. Na maioria das outras indústrias o jogo não é sempre “se eu ganho, você perde” e o resultado não é tão evidente. Pode-se ter uma semana boa ou ruim, porém nem sempre haverá que a qualificar como vitória ou derrota.

2. **A avaliação é semanal:** em uma empresa privada, a avaliação costuma ser no final do ano. Em uma de capital aberto, o acompanhamento é trimestral perante o conselho de administração e o mercado da bolsa de valores, com todo tipo de informação e detalhe. No futebol, entretanto, o acompanhamento é feito partida a partida.
3. **A avaliação é pública:** trabalhar sob o olho inquisidor de milhares de pessoas que, em muitos casos, consideram que tem o direito, a obrigação e o conhecimento suficiente para emitir juízo de valor constante sobre o seu trabalho.
4. **Os trabalhadores:** os jogadores são jovens, muito caros e tem salários exorbitantes, circunstâncias essas que os tornam muito difíceis de serem administrados. São o ativo principal dos clubes e precisam ser administrados ao mesmo tempo como pessoas e como ativos que podem ser vendidos ou comprados, que tem um valor no mercado suscetível de se valorizar ou depreciar.
5. **A medida do sucesso:** dito de outra forma, qual é o interesse dos proprietários ou administradores. Em uma empresa, em geral, esse interesse concretiza-se na avaliação de resultados financeiros. No futebol não é bem assim. Geralmente, a medida do sucesso é dada pelos resultados esportivos, porém, é preciso acrescentar os resultados financeiros e, em alguns casos, os resultados políticos, no sentido de que muitos diretores administram o clube como se fossem políticos preocupados com os votos que ganham ou perdem.

Neste sentido, pressupõe-se que um clube de futebol deve analisar o ambiente – por meio da análise SWOT – e ter a resiliência para que o seu planejamento estratégico não seja abalado com possíveis sequências de derrotas e pressões de torcedores fanáticos.

Entretanto, no Brasil, muitos clubes cedem a essas pressões e demitem um dos seus principais funcionários que é o técnico do time. A média de dias que um técnico fica em um clube no Brasil é de 164 dias, ou seja, 5 meses. Quando comparando esse número com o da liga inglesa – 789 dias (cerca de 2 anos e 2 meses) – que é uma das principais no futebol mundial, percebe-se a diferença da gestão e do planejamento entre os países (FONTES,2019).

2.2. Marketing Esportivo

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Pode-se estabelecer definições diferentes de marketing sob as perspectivas social e gerencial. Sob a perspectiva social, o marketing é definido como um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros. Como definição gerencial, o marketing muitas vezes é descrito como 'a arte de vender produtos' (KOTLER & KELLER, 2006). Entretanto, as vendas são apenas a ponta do iceberg do marketing. Segundo Drucker (2006), o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda, é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho.

O sucesso financeiro de uma empresa, muitas vezes depende da habilidade de marketing. Finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócio não terão sentido se não houver uma demanda para produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro. A atividade do profissional de marketing, em uma empresa, é delinear atividades e montar programas totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores. O programa de marketing consiste em numerosas decisões quanto às atividades de aumento de valor a serem usadas. Uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do mix de marketing, que vem sendo definido como o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos. Essas ferramentas são classificadas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps de marketing: Praça, Preço, Produto e Promoção. (KOTLER & KELLER, 2006).



Figura 2: Os 4Ps do mix de marketing. (fonte: Koetler & Keller, 2006)

De acordo com a concepção de marketing esportivo, o esporte é um produto a ser vendido no mercado. Nessa definição, utiliza-se o termo produto na sua acepção mais ampla: “É qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para ser apreciada, adquirida, utilizada ou consumida de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo”. O esporte é um produto de ampla aceitação no mercado e com elevado poder de atração mundial. É globalizado porque não há um país que não pratique ao menos as modalidades esportivas relacionadas a sua cultura e história. Ou seja, os 4Ps podem ser aplicados no mercado esportivo (MELO NETO, 2020).

Trazendo os conceitos para o futebol, Ferran Soriano (2010), ex-vice-presidente e um dos principais responsáveis pela reestruturação e crescimento do Barcelona em 2003, afirmou que a estrutura de renda dos grandes clubes de futebol se distribui em três terços, aproximadamente, entre a venda de ingressos e passes aos estádios, os direitos audiovisuais e o marketing. A tendência aponta para um peso cada vez maior das duas últimas fontes.

Entretanto, o crescimento da terceira fonte de renda culmina em uma mudança de modelo fundamental, que transforma o negócio dos clubes de futebol em um negócio de entretenimento global. Um negócio no qual, a partir de um conteúdo – basicamente as partidas de futebol – e alguns personagens – jogadores e treinadores –, se realizam espetáculos de massa que podem ser assistidos ao vivo, se produzem e comercializam conteúdos audiovisuais e geram atividades de marketing. É nesse ponto que um grande clube de futebol já

não se parece com um circo local, mas com uma empresa global de entretenimento, como, por exemplo, a Walt Disney. De fato, a Disney utiliza seus personagens para produzir conteúdo, vender camisas ou parques temáticos. O Manchester United, por exemplo, não tem o Mickey Mouse, mas tinha David Beckham e Cristiano Ronaldo, com os quais vendeu muitos programas de televisão (partidas), camisas e bonés, e transformou o seu estádio – Old Trafford – em um lucrativo parque temático (SORIANO, 2010).

Dessa forma, supõe-se que o marketing do clube de futebol seja uma das principais áreas para o sucesso de um clube. É a área que gerencia a imagem do clube para o público, ou seja, que vende o clube com o objetivo de conseguir mais torcedores. Logo, é necessário analisar o mercado utilizando os 4Ps para ter uma análise completa e um entendimento melhor do mercado que o clube está inserido. Portanto, em uma gestão profissional de um clube de futebol, recomenda-se que o clube pratique e se beneficie de todas as estratégias de marketing.

2.3. Marca de um clube de futebol

Uma marca é um símbolo ou uma representação que permite identificar imediatamente uma entidade, seja ela qual for. Na teoria da comunicação, uma marca pode ser um signo, um símbolo ou um ícone, e pode ser referenciada por uma simples palavra. Atualmente, a marca é frequentemente associada a uma empresa específica, incluindo nomes, imagens, conceitos e logotipos que distiguem seus produtos ou serviços. (AAEKERS, 1996)

Para definir o valor de cada marca, pode-se usar diferentes métodos e abordagens, dependendo dos objetivos e finalidades da análise.

- **Método de Avaliação Financeira:** este método baseia-se na ideia de que o valor da marca é determinado pela sua capacidade de gerar fluxos de caixa futuros. Ele considera o valor presente dos fluxos de caixa futuros que podem ser atribuídos à marca, após a dedução dos custos associados. A fórmula mais comum é o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) dos fluxos de caixa futuros.
- **Método de Análise de Desempenho Financeiro:** este método compara a performance financeira da marca com outras marcas

similares em um determinado setor, com o objetivo de avaliar sua competitividade e seu valor relativo.

- **Método de Análise de Mercado:** este método baseia-se na análise do mercado e dos consumidores, levando em consideração fatores como o grau de reconhecimento da marca, a percepção do consumidor, a satisfação do cliente, a lealdade do consumidor e a participação de mercado.
- **Método de Análise do Custo:** este método avalia o valor da marca com base no custo de criação da marca, considerando os custos de desenvolvimento da marca e o investimento necessário para construir sua reputação e imagem.
- **Método de Análise de Royalties:** este método avalia o valor da marca com base nos royalties que seriam pagos por uma empresa para usar a marca. Este método é comumente usado para marcas com licenciamento de produtos.

Cada método pode produzir resultados diferentes e pode ser mais ou menos apropriado, dependendo do contexto e dos objetivos da análise. Em geral, o valor da marca é determinado por uma combinação de fatores financeiros e não financeiros, como a reputação, a imagem, o reconhecimento e a identidade da marca. (AAEKER, 1996)

O valor da marca de um clube de futebol pode ser definido como a soma dos ativos intangíveis da marca, como a reputação, a imagem, o reconhecimento e a identidade do clube, que podem gerar receitas adicionais para a organização. Além disso, a reputação do clube, o desempenho esportivo, a história, a base de torcedores e o engajamento nas redes sociais também são fatores importantes que contribuem para o valor da marca. É importante lembrar que este valor pode mudar ao longo do tempo, dependendo de vários fatores, como a gestão, o desempenho do time, a imagem na mídia e a relação com os torcedores.

Atualmente, segundo uma pesquisa feita em 2022, pela *Brand Finance*, entre os 50 clubes de futebol com o maior valor de marca, 49 são europeus e apenas 1 é brasileiro, o Flamengo (49°). Olhando apenas os clubes brasileiros, a *Sports Value* fez uma pesquisa e colocou o Flamengo como o mais valioso e o

Palmeiras em segundo lugar. De acordo com o estudo, o valor do Palmeiras cresceu 45% de 2021 para 2022 e hoje ostenta uma avaliação de R\$ 3,4 bilhões. Isso ocorreu, devido ao seu desempenho em campo, altas receitas de TV e premiações em dólares. (EXAME, 2022)

2.4. Palmeiras: um exemplo a ser seguido

O futebol brasileiro sempre foi considerado um dos mais disputados do mundo e sempre teve diferentes clubes em destaque. Entretanto, desde 2015, o Palmeiras vem sendo destaque dentro e fora de campo.

2.4.1. Histórico

A Sociedade Esportiva Palmeiras é um exemplo notável de resiliência e perseverança. O clube passou por um período difícil nos anos 2000, sofrendo dois rebaixamentos em um intervalo de dez anos. O primeiro aconteceu em 2002, quando o time foi rebaixado para a segunda divisão do Campeonato Brasileiro, e o segundo ocorreu em 2012, quando o clube foi rebaixado novamente.

O clube enfrentava sérios problemas financeiros e administrativos. Porém, a partir de 2013, o Palmeiras iniciou um processo de reestruturação, buscando melhorar sua gestão, sua estrutura organizacional e principalmente sua marca. O clube investiu em seu centro de treinamento e em uma nova arena, o Allianz Parque, que se tornou uma das mais modernas e rentáveis do país. Esses investimentos ajudaram a aumentar a receita do clube, permitindo que ele fizesse novas contratações e melhorasse sua estrutura.

Com uma gestão mais eficiente, uma estrutura organizacional mais sólida e um time de qualidade em campo, o Palmeiras começou a conquistar títulos importantes, como a Copa do Brasil de 2015 e 2020, o Campeonato Brasileiro de 2016, 2018 e 2022, além da Libertadores da América de 2020 e 2021, fazendo com que o clube disputasse o Mundial de Clubes duas vezes. Esses títulos reforçaram a imagem do clube como um dos maiores e mais importantes do futebol brasileiro.

2.4.2. O Presidente e o patrocinador

Mas, tudo isso não aconteceu de um dia para o outro. Em 2013, depois de mais uma eleição no clube, Paulo Nobre foi eleito Presidente do Palmeiras.

Segundo o próprio presidente, três meses após assumir, o Palmeiras havia “falido”. Isso porque o clube não tinha mais dinheiro, todas as receitas do ano já haviam sido antecipadas pelas gestões anteriores, o time estava na série B, sem estádio, sem patrocinador, sem bons jogadores e com uma dívida de 300 milhões de reais.

Assim, para começar a reestruturar o seu time do coração, o Presidente, que é torcedor palmeirense, fez um empréstimo ao clube, em torno de 150 e 200 milhões de reais ao longo dos seus 2 mandatos. Esse dinheiro foi utilizado para quitar dívidas, investir no Centro de Treinamento, contratar jogadores e principalmente reestruturar o clube.

Após voltar para a série A e se reestruturar financeiramente, o Presidente Paulo Nobre e o Palmeiras fecharam um dos principais acordos de Patrocínio. Em 2015, a Crefisa, uma Instituição Financeira, iria pagar ao clube o valor de 23 milhões de reais por ano, por duas temporadas. O clube não conseguia um acordo fixo para o espaço mais nobre de seu uniforme (na frente e no centro) desde o fim de maio de 2013.

Hoje, após 3 renovações de contrato, a Crefisa paga ao Palmeiras 81 milhões de reais por ano e é o maior acordo entre um clube e patrocinador no Brasil. Ela também já investiu mais 1 Bilhão de reais no Palmeiras, sendo em patrocínio ou em grandes jogadores, como Borja, Lucas Lima, Luan e Deyverson.

2.4.3. Explosão de receita

Com essa reestruturação e um planejamento estratégico, a receita do Palmeiras, desde 2013, cresceu de forma incrível. O clube alviverde teve um aumento de 390% em sua receita entre 2013 e 2022, passando de R\$ 190 milhões para R\$ 867 milhões.

O crescimento do Palmeiras não se deu apenas pelo investimento recebido do patrocinador master. Isso aconteceu, porque investiram na equipe de futebol, que é o seu produto principal e usufruíram de outras fontes de renda como:

1. A arena

Com capacidade para 43.713 pessoas, o Allianz Parque foi inaugurado em 2014 no lugar do Palestra Itália. Com uma capacidade superior ao antigo estádio, a arena teve média de 34.331 pessoas por jogo no ano de 2022 e tem uma média de

quase 30.000 pessoas por jogo desde 2014, mesmo tendo 2 temporadas (2020 e 2021) em que existiram restrições de público em virtude da pandemia de covid-19.

2. Os direitos de televisão

Em 2013, quando estava na série B, o Palmeiras recebia R\$ 70 milhões, um valor 25 vezes maior do que os outros clubes da série B. Isso ocorreu, porque o contrato assinado com a Rede Globo na época dizia que em caso de queda para a segunda divisão, os times faturariam no 1º ano o mesmo valor que teriam direito na primeira divisão.

No ano passado, 2022, o Palmeiras arrecadou R\$ 168 milhões, sendo o 3º clube que mais ganhou com direitos televisivos, ficando atrás somente de Flamengo e Corinthians.

2.4.4. Diversificação das estratégias de marketing

1. Parceria com a Puma

A Puma, empresa de equipamentos esportivos, fornece material para grandes clubes do mundo inteiro como Manchester City, Borussia Dortmund e Milan. Além disso, patrocina grandes atletas como Neymar, Griezmann e Luis Suárez.

No Brasil, a empresa fornece material apenas para um time, o Palmeiras. Essa parceria começou em 2019, e a Puma paga ao clube o valor de R\$ 22,5 milhões por ano - R\$ 14 milhões em dinheiro e R\$ 8 milhões em materiais – além de lucros com vendas. Sendo um dos poucos times no mundo e o único no Brasil patrocinado pela marca, a empresa consegue valorizar a história do clube e dar destaque em ações de marketing. Como por exemplo, o vídeo feito para divulgação das camisas do Palmeiras para a temporada de 2019, o narrador diz: “Eles gritam por aí que não conquistamos o mundo, mesmo sabendo que fomos os primeiros” – se referindo à conquista do mundial de 1951.

2. Venda de camisas

O Palmeiras, junto com Puma, fornecedora de material esportivo do clube, lançou para a temporada de 2023 as camisas 1 e 2 com 3

versões diferentes: Jogador, Torcedor, Estádio. A camisa Jogador é a réplica exata da camisa usada em campo pelos atletas e é vendida por R\$ 429,90. As camisas Torcedor e Estádio que possuem diferenças nos tecidos e acabamentos, são vendidas por R\$ 329,90 e R\$ 179,90, respectivamente. Essa ação, ocorreu com o intuito de diminuir a pirataria e, principalmente, elevar os números de camisas vendidas.

Além das camisas principais (1 e 2 ou “home” e “away”), toda temporada, o clube lança uma terceira camisa ou uma camisa comemorativa. Essas camisas, despertam o interesse do torcedor por serem diferentes das principais. Na temporada de 2021, foi lançada a camisa 3 em comemoração aos 3 títulos conquistados pelo clube na temporada anterior (Estadual, Copa do Brasil e Libertadores).

3. Sócio torcedor

Um dos principais ativos do clube é o torcedor e ele apoiou o clube quando o mesmo estava em uma das piores fases de sua história. Em 2013, quando o clube estava na série B, o programa de sócio torcedor (*Avanti*) saiu de 9 mil para 40 mil assinantes. Na época, segundo o *Movimento por um futebol melhor*, site que contabiliza o número de sócios torcedores, o clube ocupava a sétima posição no ranking e ficava atrás de clubes como Flamengo, Corinthians e Internacional.

Atualmente, o clube lidera o ranking com aproximadamente 180 mil assinantes. Desde o final de 2013 até o início de 2023, o programa *Avanti* teve um aumento de incríveis 450%. Na figura a seguir, pode-se observar os preços e as vantagens de cada plano de sócio torcedor do clube.

								
Planos	DIAMANTE	PLATINA	OURO	PRATA SUPERIOR	PRATA	ESPECIAL	BRONZE	VERDE
Valores	R\$ 779,99	R\$ 259,99	R\$ 144,99	R\$ 77,99	R\$ 41,99	R\$ 20,99	R\$ 17,99	R\$ 9,99
Central Oeste	100%	50%	25%	0%	0%	0%	0%	0%
Central Leste	-	-	-	-	-	-	-	-
Gol Sul	100%	100%	75%	50%	50%	50%	0%	0%
Gol Norte	100%	100%	100%	50%	50%	50%	0%	0%
Superior	100%	100%	75%*	75%	50%	50%	20%	0%

* 100% de desconto na superior norte, por prazo determinado (dezembro 2022)

Benefícios

2 DEPENDENTES GRÁTIS	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INCLUSÃO DE DEPENDENTE (LUTO ANONIMO)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
PRÉ VENDA EXCLUSIVA E RATING	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
EXPERIÊNCIAS EXCLUSIVAS	<input checked="" type="checkbox"/>							
REDE DE DESCONTOS E PARCEIROS	<input checked="" type="checkbox"/>							

*O plano Avanti Verde possui apenas 6ª pré-venda exclusiva e não participa do sistema de rating

Figura 3: Lista com preços e benefícios dos planos de sócio torcedor do Palmeiras. (Fonte: Site oficial do Palmeiras)

3. Metodologia

3.1. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Para embasar o presente trabalho, foram conduzidas pesquisas bibliográficas que envolveram a análise de livros, artigos, estudos acadêmicos e sites relacionados ao tema. Além disso, foi realizado um estudo de caso sobre o Palmeiras, a fim de compreender e analisar as principais estratégias adotadas pelo clube desde 2013 para impulsionar o valor de sua marca no mercado.

Como complemento às pesquisas anteriores, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa junto aos torcedores de clubes brasileiros, por meio de um questionário online. Essa pesquisa tem como objetivo compreender o comportamento desses torcedores como consumidores de seus clubes de futebol, fornecendo *insights* valiosos para a análise. Foram considerados aspectos tanto qualitativos, que envolvem opiniões e percepções, quanto quantitativos, com a coleta de dados numéricos, a fim de obter uma visão abrangente do público-alvo.

Adicionalmente, foi realizada 1 entrevista em profundidade com o principal responsável pelo marketing de um clube do futebol brasileiro. Um roteiro estruturado foi utilizado, abrangendo perguntas-chave e tópicos relevantes para orientar as entrevistas e garantir a abrangência dos assuntos a serem discutidos. O objetivo é cruzar as informações coletadas (percepção sobre seus clubes, percepção sobre o Palmeiras, estratégias atuais e planejadas) com o material analisado anteriormente, a fim de identificar possíveis estratégias e direcionamentos que possam auxiliar os clubes brasileiros a alcançarem o valor de marca conquistado pelo Palmeiras.

Essa abordagem metodológica ampla busca fornecer uma base sólida de conhecimento, tanto teórico quanto prático, para identificar estratégias eficazes e caminhos viáveis que possam contribuir para que os clubes brasileiros alcancem um valor de marca semelhante ao conquistado pelo Palmeiras.

3.2. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

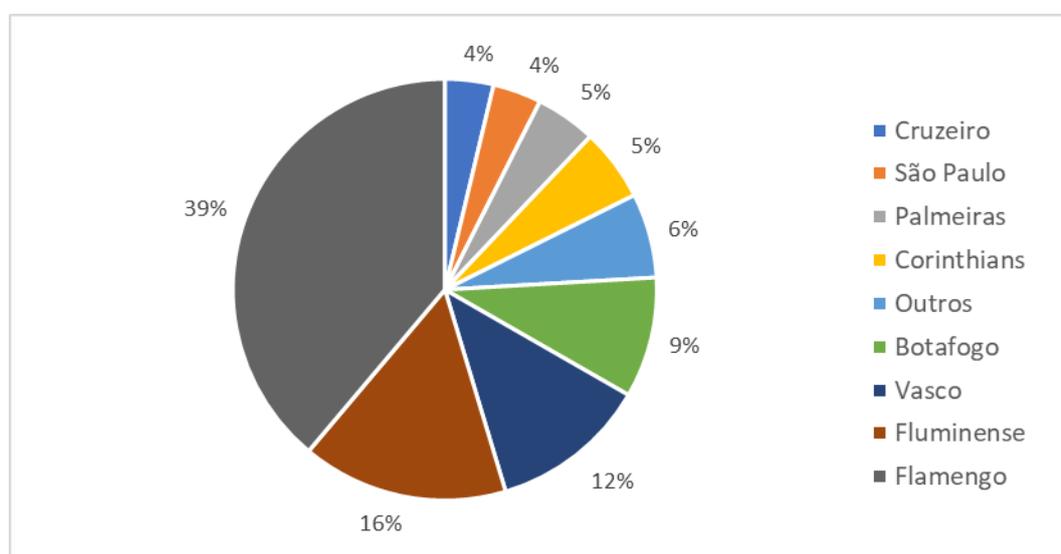
Essa análise permitirá traçar um panorama claro e abrangente das possibilidades e caminhos que os clubes brasileiros podem seguir para fortalecer sua marca e maximizar seus resultados financeiros. As estratégias serão selecionadas com base nas melhores práticas identificadas ao longo da pesquisa, considerando as características e particularidades de cada clube. O objetivo é fornecer um conjunto de recomendações práticas e acionáveis que possam impulsionar o crescimento e a valorização das instituições esportivas no cenário brasileiro.

4. Apresentação e análise dos resultados

Através de um questionário online, foram obtidas 108 respostas dos mais variados clubes brasileiros. A percepção dos respondentes será apresentada a seguir.

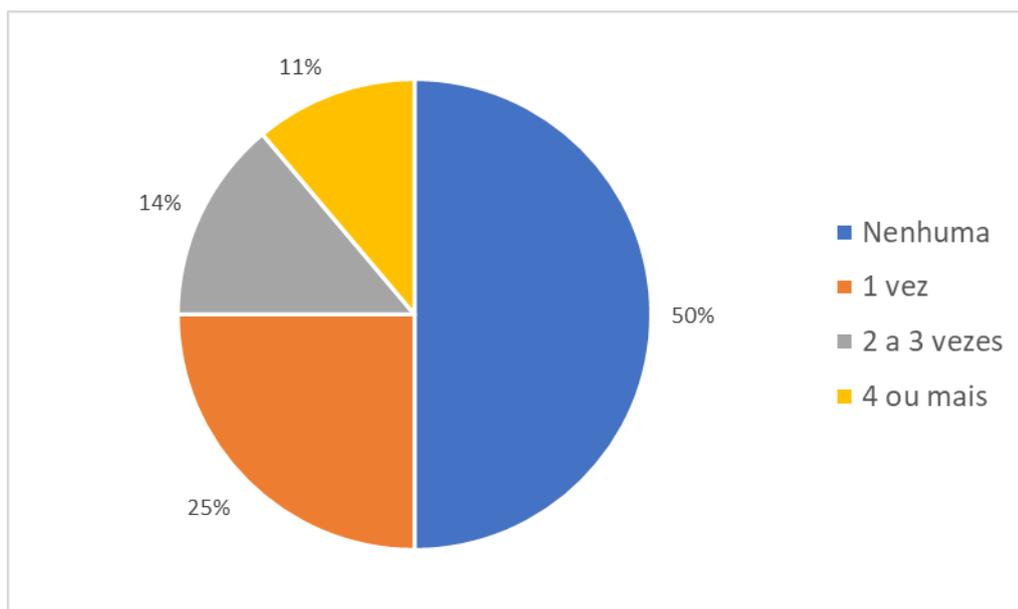
4.1. Pesquisa com torcedores

Gráfico 1: Para qual clube de futebol você torce?



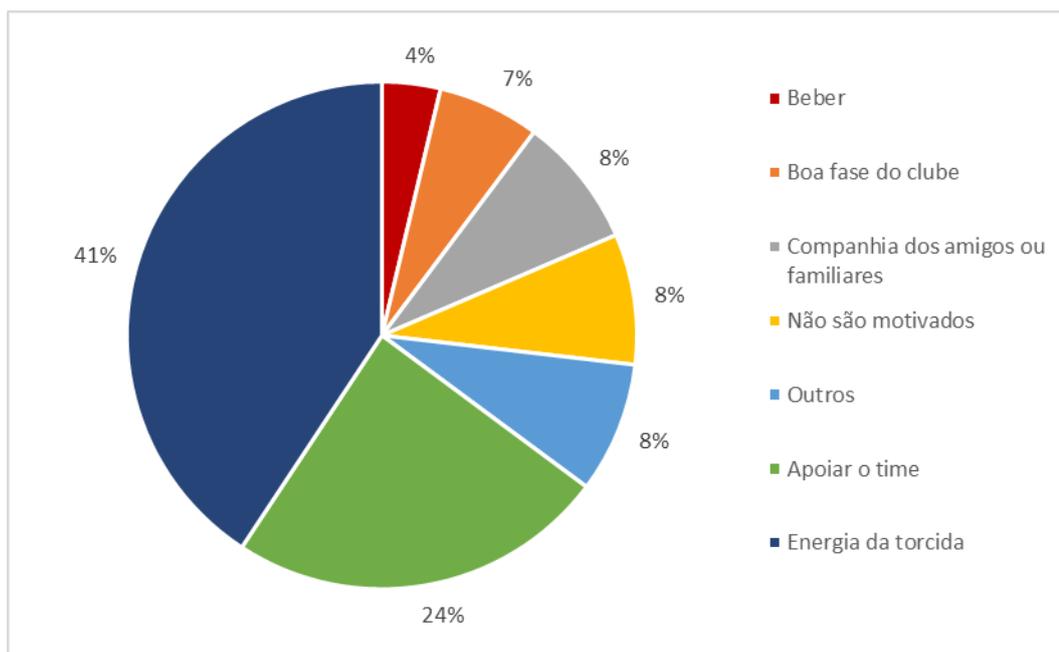
Com uma grande variedade de clubes, o gráfico acima mostra que dos 108 respondentes, a maioria torce para clubes do Rio de Janeiro: Flamengo (39%), Fluminense (16%), Vasco (12%) e Botafogo (9%). Entre os “outros” estão clubes como Grêmio (1%), Atlético Mineiro (2%), Internacional (2%) e Santos (2%).

Gráfico 2: Em 1 mês, com que frequência você vai aos estádios?



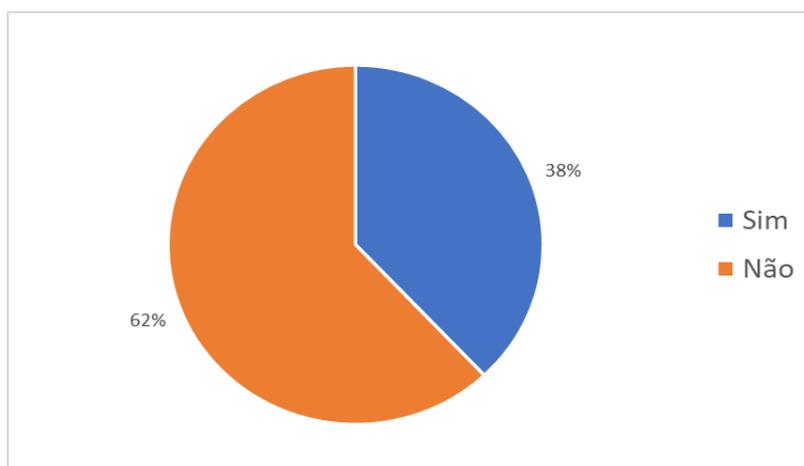
O gráfico 2 permite analisar a frequência com que os respondentes vão aos estádios dentro de 1 mês. Um clube de futebol que disputa a série A do futebol brasileiro, joga com o mando de campo a seu favor pelo menos 2 vezes ao mês, facilitando a ida de seus torcedores aos estádios. Entretanto, se o clube disputar outras competições, pode jogar mais vezes. Percebe-se que metade dos respondentes (50%) não vai aos estádios nenhuma vez, 25% vão apenas uma, 14% de 2 a 3 vezes e 11% vão 4 ou mais vezes.

Gráfico 3: O que mais te motiva a ir aos estádios?



Com base nos dados acima, pode-se analisar os fatores que motivam as pessoas a irem aos estádios. Pode-se perceber que a maioria (41%) vai aos estádios por causa da energia da torcida. Diferente de assistir ao jogo pela televisão e no conforto de casa, a experiência de ver seu time jogar com milhares de pessoas ao redor pode ser muito emocionante e empolgante. Além disso, 24% dos respondentes vão aos estádios para apoiar o seu time e incentivar os atletas a buscar a vitória.

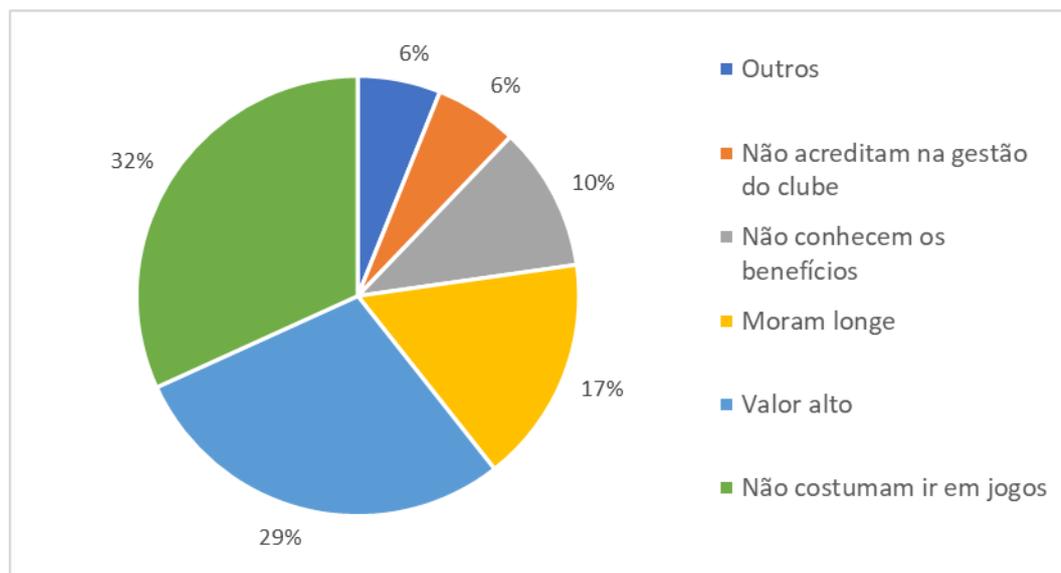
Gráfico 4: Você é sócio torcedor?



O gráfico acima indica quantos respondentes são membros de programas de sócio torcedor dos seus clubes do coração. Percebe-se que a

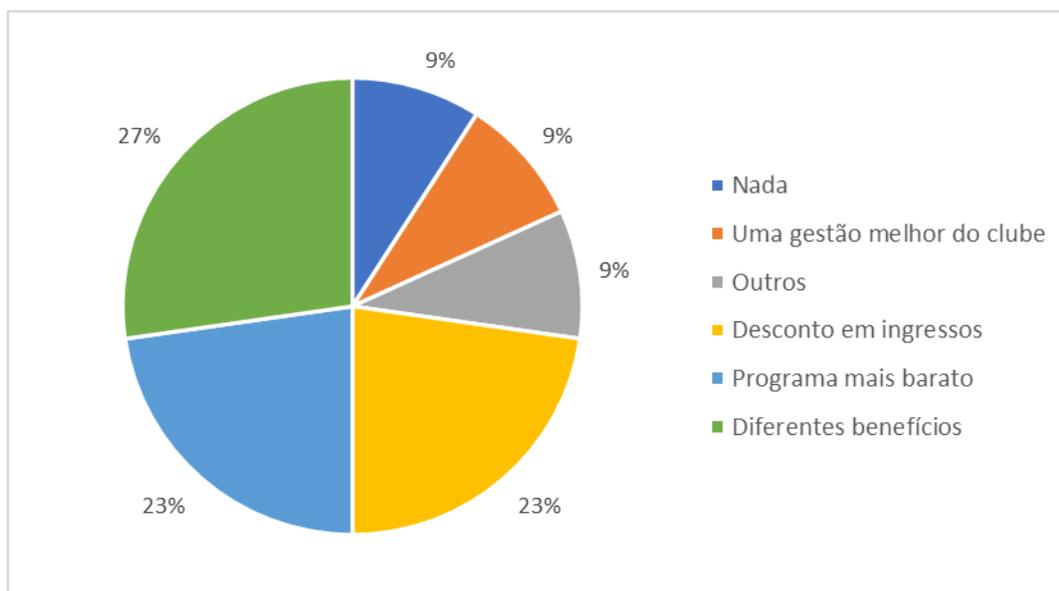
maioria, com 62% das respostas, afirmou não ser associado ao programa de sócio torcedor, enquanto 38% dos respondentes afirmaram serem sócios. Nos gráficos seguintes (5, 6 e 7), apenas as pessoas que afirmaram não serem associadas ao programa de sócio torcedor participaram.

Gráfico 5: Se você não é sócio torcedor, cite um motivo pelo qual você não participa do programa.



O gráfico acima mostra os principais motivos para que os respondentes não assinem o programa de sócio torcedor. A maioria (32%) afirma que não costuma ir aos jogos no estádio e por isso acredita que não aproveitaria os benefícios do programa. Cerca de 29% dos respondentes afirmam que o valor do programa é muito alto e existem outras prioridades financeiras. Cerca de 17% afirmam que não moram na cidade do time para que torcem e por isso não conseguem aproveitar a maioria dos benefícios do programa. Cerca de 10% afirmam que não conhecem os benefícios oferecidos pelo programa. Essa informação é de grande relevância para os clubes, pois muitas vezes as divulgações sobre os programas de sócio torcedor não alcançam o público mais interessado, que são os próprios torcedores do clube. É essencial que haja atenção na forma como os benefícios e as opções de planos são comunicados, garantindo que a mensagem seja transmitida de maneira clara e eficaz. Por último, 6% afirmam que não assinam o programa de sócio torcedor porque não acreditam na gestão do clube e por isso preferem não dar dinheiro ao clube.

Gráfico 6: Se você não é sócio torcedor, o que te motivaria a participar do programa?

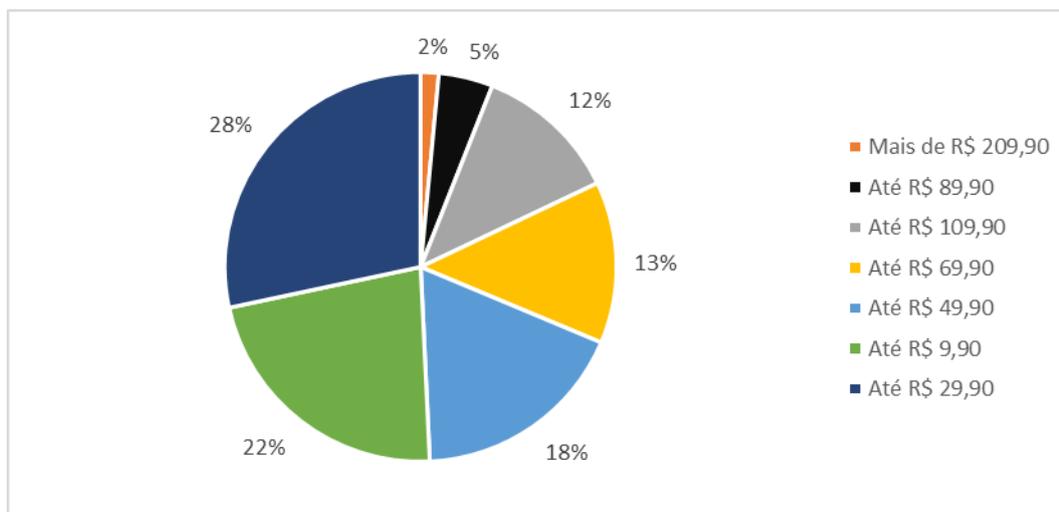


O gráfico acima mostra o que motivaria o mesmo público a assinar o programa de sócio torcedor. Percebe-se que 27% afirmam que seriam motivados se o programa oferecesse diferentes benefícios como filas especiais para entrar no estádio, ganhar produtos licenciados mensalmente, eventos com atletas e ex-atletas do clube, etc.

Outra questão levantada foi o valor do programa de sócio torcedor; 23% afirmam que seriam motivados se o programa fosse mais barato e mais acessível a classes menores. Outros 23% das pessoas afirmam que com maiores descontos nos ingressos seriam motivados a assinar o programa. Eles afirmam que mesmo com o desconto do sócio torcedor, os valores dos ingressos continuam altos.

Com essas informações, é possível avaliar quais as melhores estratégias que um clube de futebol pode adotar para atrair mais sócios torcedores, especialmente aqueles que têm resistência em participar, incentivando-os a ingressar nos programas de sócio torcedor.

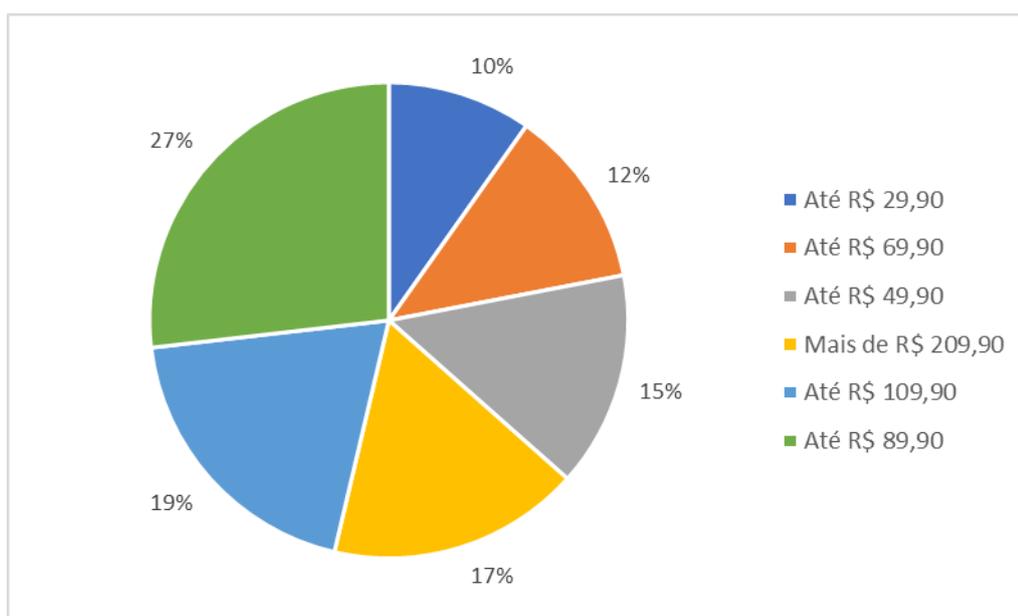
Gráfico 7: Se você não é sócio torcedor, quanto você pagaria pelo programa de sócio torcedor?



O gráfico acima traz informações sobre quanto os respondentes, que não são sócio torcedores, aceitariam pagar pelo programa. Desta forma, percebe-se que a maioria dos respondentes optou pelas opções mais baratas, sendo 28% optando pagar até R\$ 29,90 e 22% optando pagar até R\$ 9,90. As opções mais caras oferecem mais benefícios, entretanto os torcedores acreditam que as opções mais baratas valem mais a pena pelo custo benefício.

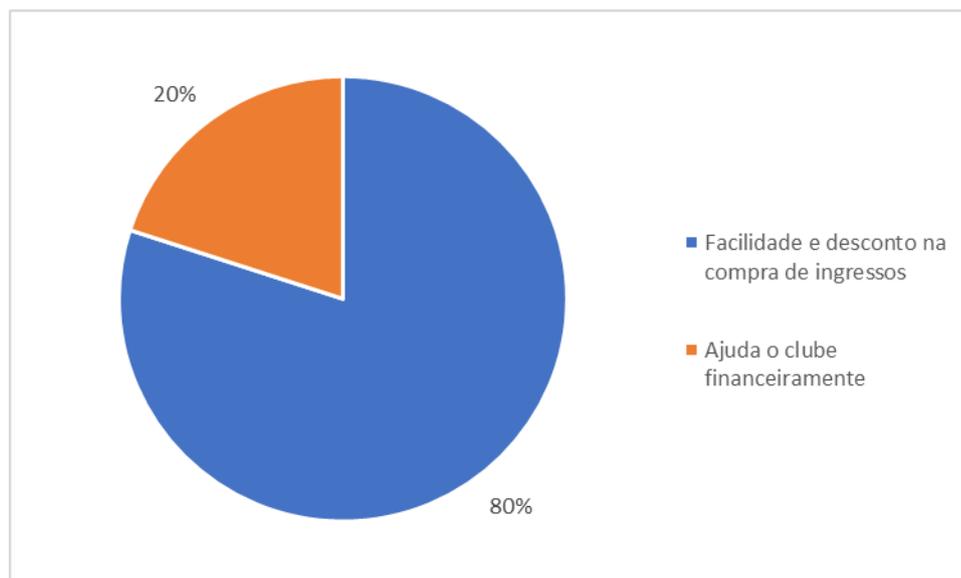
Nos gráficos seguintes (8 e 9), apenas as pessoas que afirmaram serem associadas ao programa de sócio torcedor participaram.

Gráfico 8: Quanto você paga, mensalmente, pelo programa?



Diferente do que foi constatado no gráfico 7, que informa qual o valor que os não sócios torcedores pagariam pelo programa do clube, o gráfico 8 mostra que aqueles que pagam pelo programa optam por opções mais caras e que, conseqüentemente, oferecem mais benefícios. Entre os que pagam o programa, 27% pagam até R\$ 89,90; 19% pagam até R\$ 109,90; 17% pagam mais de R\$ 209,90.

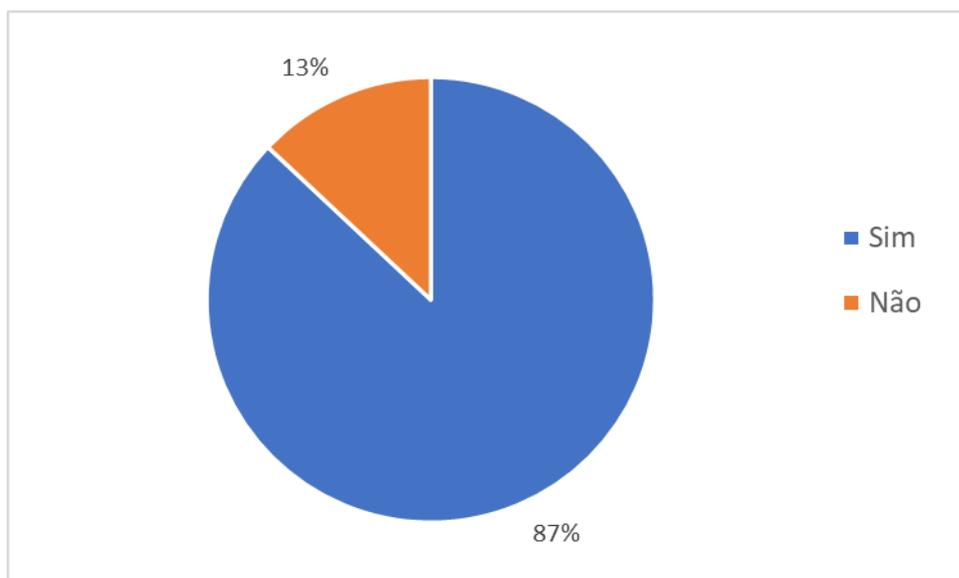
Gráfico 9: Cite uma vantagem do sócio torcedor que o motiva a pagá-lo.



No gráfico acima, observa-se que o principal motivo para as pessoas assinarem o programa de sócio torcedor são os benefícios na hora de comprar ingresso para os jogos (80%). O sócio torcedor tem direito a diversos descontos no valor do ingresso, podendo chegar até a 100% de desconto dependendo do plano de sócio torcedor. Além disso, o assinante pode ter prioridade na compra de ingressos para jogos importantes, entre vários outros benefícios.

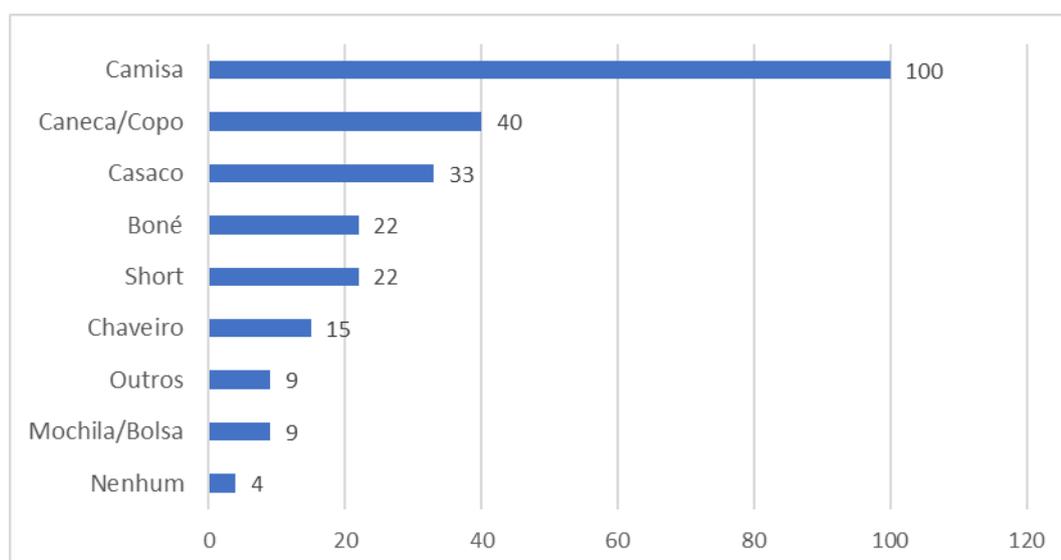
A partir do próximo gráfico, o foco da pesquisa deixa de ser o programa de sócio torcedor e passa a ser o consumo de produtos do clube, sejam eles oficiais ou licenciados.

Gráfico 10: Você consome produtos licenciados pelo clube?



O primeiro gráfico se concentra no consumo de produtos licenciados do clube. É notável que a grande maioria, representando 87%, afirmou consumir esses produtos relacionados aos seus clubes de futebol. Esse dado é de extrema relevância, uma vez que por meio desses produtos complementares à linha de performance ou jogo, os clubes têm a oportunidade de aumentar suas receitas e, conseqüentemente, reduzir suas dívidas.

Gráfico 11: Marque os produtos que você consome.



A pergunta de número 11, pedia para os respondentes selecionarem os produtos eles consomem. Percebe-se que os produtos de vestuário são muito consumidos pelos torcedores, com destaque para as camisas. Dos 108

respondentes, 100 costumam comprar as camisas do clubes. Essa informação é muito importante, porque mostra a oportunidade que os clubes tem ao produzirem linhas casuais e camisas com edições limitadas. Além disso, o clube pode investir em diversos outros tipos de produtos para aumentar a sua receita.

A tabela abaixo mostra quanto o torcedor gasta com os itens listados.

Tabela 1: Assinale o quanto você gasta com cada item mensalmente

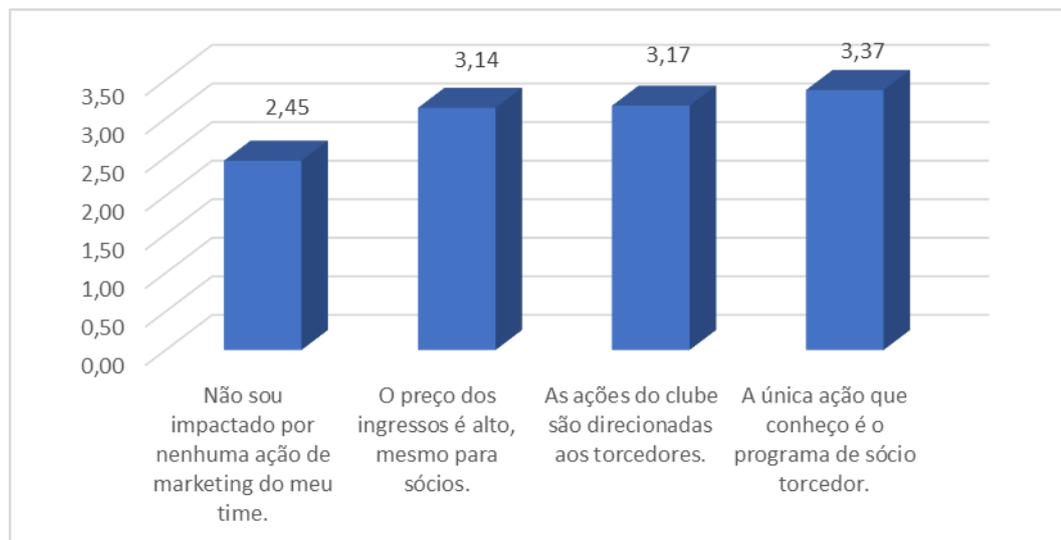
	Não compram	Até 50,00	Entre 51,00 e 100,00	Entre 101,00 e 250,00	Entre 251,00 e 400,00	Mais de 400,00	Total
Ingresso	26	20	40	20	1	1	108
Camisas oficiais	8	0	10	35	50	5	108
Streaming	70	17	13	7	1	0	108
Casaco	75	0	2	10	18	3	108
Copo/Caneca	68	32	7	1	0	0	108
Short	86	3	13	5	0	1	108
Mochila/Bolsa	99	2	4	3	0	0	108
Boné	86	7	14	1	0	0	108
Chaveiro	93	13	2	0	0	0	108

Camisas oficiais costumam ser os produtos mais caros em lojas de clubes e são os produtos mais procurados pelos torcedores. Tendo em vista que 50 dos 108 respondentes gastam entre R\$ 251,00 e R\$ 400,00 mensalmente com camisas de seus clubes, os clubes podem ter uma margem para obter um grande lucro com as vendas de camisas.

Além disso, o *streaming* está crescendo e pode ser uma outra forma do clube arrecadar receita.

A partir do próximo gráfico, o questionário tem um foco voltado para as principais estratégias e participação de parceiros no dia a dia do clube.

Gráfico 12: Opinião sobre as afirmativas



Nas questões 13, 14, 15 e 16 foi pedido para que as pessoas avaliassem o quanto elas concordam com as afirmações presentes no gráfico 12. Analisando as médias das respostas, pode-se dizer que os respondentes acreditam que a divulgação das ações do clube não são muito eficientes, uma vez que o programa de sócio torcedor é o único que conhecem. Pode-se dizer também, que mesmo com os benefícios e descontos em ingressos do sócio torcedor, os valores continuam alto. Por outro lado, os respondentes acreditam que as ações do clube são direcionadas aos torcedores, buscando assim apoiar quem sempre apoia o clube.

Tabela 2: O que você acredita ser muito importante para a relação entre um clube e um parceiro de negócio?

Apoio financeiro	26%
Contratação de Atletas	24%
Administração profissional	20%
Eventos e ações de marketing com torcedores	17%
Investimento nas categorias de base	6%
Investimento em um centro de treinamento	3%
Redução no preço dos ingressos	2%
Investimentos na infraestrutura do estádio	1%
Promoções e descontos	1%
Investimento em outras modalidades	0%

A tabela 2 mostra, em ordem de prioridade, o que os respondentes acreditam ser mais importante para uma relação entre um parceiro de negócio e o clube.

Para 26% dos respondentes, o apoio financeiro é um dos principais pontos que o parceiro pode se envolver, seja aportando recursos no clube para diminuir dívidas ou ajudar com negociações de atletas ou obras no centro de treinamento ou estádio. Além disso, ajudar na contratação de atletas é outro ponto relevante para os torcedores para amadurecimento de uma parceria.

Tabela 3: Qual benefício seria mais importante para que você, torcedor, se sentisse bem tratado pelo clube?

Preços melhores dos ingressos	18%
Transparência na gestão do clube	16%
Descontos em produtos oficiais e licenciados	13%
Títulos	12%
Facilidade na compra dos ingressos	10%
Fila exclusiva para entrar no estádio	7%
Estrutura do estádio	5%
Interação com os atletas	5%
Direito a voto	5%
Promoções e brindes	3%
Acesso às dependências do clube	3%
Pacotes de ingresso	3%

Ao serem perguntados sobre os principais benefícios que gostariam de receber para que se sentissem bem tratado pelo clube, os respondentes apontaram que preços melhores dos ingressos é o principal benefício que o clube pode oferecer (18%). Além disso, eles querem que os clubes tenham transparência em sua gestão, mostrando que nenhum dinheiro recebido pelo clube está sendo mal empregado (13%).

4.2. Pesquisa com gestor de marketing

Além da pesquisa com os 108 torcedores, também foi conduzida uma entrevista em profundidade com um profissional de marketing de um clube brasileiro.

- Renan Menezes – Gestor de Marketing do Fortaleza

Com base nas respostas obtidas na entrevista e nos questionários, é possível obter um entendimento maior sobre os interesses dos torcedores dos clubes brasileiros, permitindo o desenvolvimento de estratégias de marketing como possíveis caminhos para alcançar o reconhecimento de marca do Palmeiras.

1) FORTALEZA ESPORTE CLUBE

O Fortaleza Esporte Clube é um clube da cidade de Fortaleza. Fundado em 18 de outubro de 1918, é um dos maiores clubes do estado do Ceará e um dos principais da região do Nordeste. Ele é o maior campeão do estado, com 46 títulos do Campeonato Cearense e o seu maior título é o da Série B do Campeonato Brasileiro de 2018. Em 2021, o clube disputou a Copa Libertadores pela primeira vez em sua história e, atualmente, o clube está na série A do campeonato brasileiro e disputando a Copa Sul-americana.

Com 20 funcionários, seu departamento de marketing tem uma estrutura organizacional vertical e é muito bem definida. O departamento possui o Diretor que comanda a área, logo abaixo estão 4 gerentes. Abaixo dos gerentes estão 10 coordenadores e por fim 5 estagiários.

Ao início de toda temporada, o departamento se reúne com a presidência do clube e é feito um planejamento estratégico. São analisadas possíveis datas e jogos para que o clube consiga obter um bom alcance de suas ativações. Entretanto, como o futebol é imprevisível, sempre ocorrem mudanças em cima da hora e decisões devem ser tomadas pelo diretor junto com o Presidente. Funcionários foram contratados para cuidarem dessas ativações repentinas.

Nos últimos anos, o clube realizou diversas ações de marketing para promover a sua marca e para aliar-se a uma boa imagem. Lançamentos de camisas costumam ser as principais ações feitas pelo clube porque eles acreditam que são as que trazem um maior retorno financeiro. Entretanto, o clube está sempre realizando ações de marketing com ênfase em problemas na sociedade, como ações contra o racismo e violência contra a mulher. Em 2023, na 8ª rodada do campeonato brasileiro, o clube fez uma ação de marketing contra o racismo. Eles acreditam que essas ações são importantes porque

ajudam a marca do clube a ter uma boa imagem e ajudam a passar consciência para o povo.



Figura 4: Ação de marketing do Fortaleza contra o Racismo. (Fonte: Site oficial do Fortaleza)

Durante a pandemia, em função do coronavírus, todos os clubes foram afetados de alguma forma. Com o Fortaleza, não foi diferente. O clube é acostumado a ter um bom público nos estádios e sempre conseguiu promover boas ações de marketing nos telões durante os jogos. Entretanto, com os jogos sem público, o clube não conseguiu realizar tais ações e investiu bastante em suas redes sociais. Além disso, para contornar os problemas trazidos pela pandemia, o clube investiu em *e-commerce*. Com as lojas do clube fechadas, as vendas e entregas em domicílio não podiam parar. Com isso, continuaram lançando camisas com edições especiais e conseguiram evitar uma grande queda em sua receita.

Outra área que o clube conseguiu evitar maiores problemas foi o programa sócio torcedor. Visando ajudar os torcedores e evitar perder muitos assinantes, o clube diminuiu o preço de seus planos pela metade. Dessa forma, o clube conseguiu manter a maioria dos sócios, além de uma receita importante em um período preocupante.

Atualmente, existem 4 planos para quem quer ser sócio torcedor do clube:

- Leão do Interior: R\$ 58,90/mês e desconto de 10% na lojas;
- Leão Fiel: R\$ 79,90/mês e desconto de 10% na lojas;
- Leão de Aço: R\$ 138,90/mês e desconto de 12% na lojas;
- Leão do Pici: R\$ 254,90/mês e desconto de 12% na lojas.

O grande diferencial do sócio torcedor do clube é que todas as opções possuem o benefício de um desconto de 100% no valor do ingresso em jogos em que o Fortaleza é mandante. O torcedor deve apenas fazer o *check-in* e está liberado para ir ao jogo. Além desses benefícios, os planos ainda oferecem descontos em farmácias e alguns restaurantes da cidade. Hoje, com aproximadamente 42 mil sócios, o clube quer aproveitar a boa fase e tentar alcançar os 50 mil até o final da temporada.

O Leão do Pici conta com diversos parceiros importantes:

- Novibet (casa de aposta): Patrocinador master
- Zenir Móveis: patrocinador
- Champion Watch: patrocinador
- Unimed Fortaleza: fornece suporte na área da saúde para os jogadores e equipe técnica
- Volt Sport: fornecedora de material esportivo

Destaque para a Volt Sports, que recentemente fechou um contrato de 5 anos com o clube. A empresa cuidará da gestão das lojas oficiais e será a responsável pela fabricação dos uniformes do clube. Entretanto, a marca só poderá colocar a sua logo no uniforme a partir do 2º ano de contrato. Durante o 1º ano, a logo deverá continuar sendo da loja oficial do clube e antiga fornecedora de material esportivo: Leão 1918.

A loja do clube é o escape principal quando o time está em má fase. Além de oferecer produtos com as cores e o escudo do clube, a loja oferece produtos que não são relacionados ao clube como camisetas simples, camisa polo e camisa social. Então, o clube consegue manter a receita da loja mesmo quando o time não consegue as vitórias em campo. Segundo o entrevistado, a venda dos produtos da loja representa 2% do faturamento total do clube e gera ao clube uma margem de lucro de 2% a 3,8%.



Figura 5: Camisas da loja Leão 1918 (Fonte: Site da loja Leão 1918)

4.3.Comparação entre Palmeiras e clubes brasileiros, considerando expectativas dos torcedores

1) Parceria com a Puma

Essa parceria rendeu ao Palmeiras diversos benefícios, tanto financeiros quanto em relação a divulgação da marca. O Palmeiras é o único clube da América do Sul que tem a Puma como fornecedora de material esportivo. Sendo assim, o clube consegue ter um foco muito maior da empresa ao realizar ações de marketing, produções e lançamentos de camisa. Além disso, a Puma consegue divulgar a marca do clube mundialmente, colocando camisas a venda em diversas lojas ao redor do mundo. O clube também recebe da fornecedora cerca de R\$ 22,5 milhões mais os *royalties*.

Entre os 20 clubes da série A do futebol brasileiro, poucos conseguem obter todos os benefícios que o Palmeiras possui. Além da Puma, existem 10 marcas fornecendo material esportivo para os clubes da série A. As maiores empresas, como Nike e Adidas, fornecem material para grandes clubes como Flamengo, Corinthians, São Paulo, entre outros. O Flamengo, por exemplo, é patrocinado pela Adidas e ganha no mínimo R\$ 35,0 milhões ao ano, podendo chegar a R\$ 70,0 milhões, um ótimo apoio financeiro. Entretanto, a Adidas patrocina outros 4 clubes e, muitas vezes, não consegue dar a atenção que cada clube merece, produzindo camisas parecidas para os times.

Portanto, para os outros clubes, a luz da percepção de seus consumidores, poderia ser feita uma parceria similar à do Palmeiras, com o objetivo de obter um parceiro exclusivo para o clube. Para os consumidores, é fundamental que um

clubes, poderiam adotar uma estratégia similar à do Palmeiras, incluindo ofertas e divulgações em redes sociais, além de alternativas de camisas com preços acessíveis a todos os torcedores. Dessa forma, o clube consegue atingir diferentes classes sociais, aumentando o seu leque de consumidores.

3) Sócio torcedor

O Palmeiras é o clube com mais adeptos ao programa de sócio torcedor no Brasil, com aproximadamente 180 mil sócios. Ele oferece 8 planos aos seus torcedores e cada um desses planos tem benefícios variados, desde descontos em ingressos, a experiências exclusivas como bastidores de partidas. Seus planos variam de R\$ 9,99 a R\$ 779,99.

Atualmente, todos os clubes da série A do futebol brasileiro possuem o programa de sócio torcedor e cada um oferece determinados benefícios aos seus torcedores. O benefício em comum entre todos os clubes é o desconto nos ingressos. O Fortaleza, por exemplo, é o único que oferece 100% de desconto no ingresso em jogos em casa em todos os seus 4 planos. O restante dos clubes oferece descontos crescentes, à medida que o valor pago pelos planos aumenta. Os clubes brasileiros oferecem em média 5 planos.

Para os clubes brasileiros, a luz da percepção de seus consumidores, percebe-se que além dos descontos em ingressos, benefícios diferentes e planos baratos são o diferencial para que os torcedores optem por assinar o programa. Desse modo, os demais clubes poderiam considerar adotar uma estratégia semelhante àquela adotada pelo Palmeiras, priorizando oferecer um número maior de planos e benefícios, que possam agradar também aqueles que não costumam consumir o ingresso. Com uma oferta maior de planos, o torcedor pode escolher a que mais lhe agrada devido ao custo-benefício.

4) Parceiros e patrocinadores

Patrocinado pela Crefisa há 8 anos, recebendo hoje o valor de R\$ 81,0 milhões por ano, o Palmeiras tem o maior acordo de patrocínio no Brasil. Parceira fundamental para a reestruturação do clube, a Instituição Financeira além de patrocinar o clube, também já ajudou investindo em vários jogadores ao longo dos anos.

No Brasil, o segundo maior acordo de patrocínio é o do Flamengo com o Banco de Brasília (BRB), que gera ao clube pouco mais de R\$ 30,0 milhões por

ano. Entretanto, o Banco de Brasília não ajudou o Flamengo com contratações da mesma forma que a Crefisa ajudou o Palmeiras. Os demais clubes da série A, recebem valores menores de seus patrocinadores masters e, para tentar igualar ao valor recebido pelo Palmeiras, buscam acordos com mais parceiros.

Dessa forma, quando comparados ao Palmeiras, o restante dos clubes da série A estão alguns passos atrás. Para os torcedores, é muito importante o apoio do parceiro em negociações e contratações de bons jogadores. Sendo assim, os clubes devem colocar em primeiro lugar buscar acordos com parceiros e patrocinadores que invistam na estruturação e crescimento do clube.

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

O esporte tem passado por uma transformação nos últimos anos, deixando de ser apenas uma atividade esportiva, se tornando uma forma de entretenimento e um negócio altamente lucrativo para todos os envolvidos.

O Brasil, por ser considerado o “país do futebol”, possui um enorme potencial para gerar valor com a sua liga e principalmente com os seus clubes. Entretanto, o país não consegue desenvolver esse potencial e os clubes brasileiros são conhecidos por estarem sempre com dívidas e por não terem um planejamento estratégico ideal.

Dessa forma, o objetivo desse trabalho foi analisar como os clubes do futebol brasileiro poderiam se beneficiar das estratégias utilizadas na reestruturação do Palmeiras para evoluir o valor de sua marca e aumentar as suas receitas.

Para aprofundar a análise pretendida, investigou-se a perspectiva de Soriano (2010), autor do livro “A bola não entra por acaso” que busca relacionar o mundo empresarial com o mundo futebolístico, mostrando como tratar um clube de futebol como uma empresa. Além disso, investigou-se a perspectiva de Koetler e Keller (2006) em relação ao marketing para que pudesse entrar no conceito de marketing no esporte.

Para atingir os objetivos pretendidos, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa com 108 torcedores de clubes brasileiros. Além disso, foi realizada 1 entrevista com um gerente de marketing do Fortaleza Esporte Clube, um dos maiores clubes do Nordeste. Para finalizar a pesquisa, foi realizada análise entre os três principais pontos: o Palmeiras, os clubes brasileiros e os torcedores.

Os resultados mostram que os clubes brasileiros têm muito potencial para desenvolver suas marcas e evoluir financeiramente. No entanto, a falta de um planejamento estratégico e a pressão por resultados no campo são prejudiciais para os clubes. É necessário que o clube se comunique com os seus torcedores através de ações de marketing para que os objetivos estejam bem alinhados. Além disso, é necessário entender que tempo é fundamental para que um clube se estruture. O Palmeiras, por exemplo, demorou 10 anos para atingir o patamar atual.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de investigação sobre como uma Sociedade Anônima de Futebol (SAF) influencia no planejamento estratégico de um clube e na sua relação com os torcedores.

6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

FONTES, M. V. **Quanto tempo dura o trabalho de um técnico no futebol brasileiro?**. Blog Indicador Esportivo, 8 nov. 2019. Disponível em: <<https://indicadoresportivo.com/tempo-trabalho-tecnico-futebol-brasileiro/#:~:text=Fazendo%20uma%20m%C3%A9dia%20considerando%20este,perman%C3%Aancia%20%E2%80%93%20quase%205%20vezes%20maior>>. Acesso em: 30 de novembro de 2022

HOUAISS, A. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KWASNICKA, E. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: Conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda., 1986

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.

MOREIRA, A. **Futebol movimenta o equivalente ao PIB da Finlândia, diz presidente da Fifa**. Valor Econômico, Genebra, 27 set. 2022. Disponível em: <<https://valor.globo.com/mundo/noticia/2022/09/27/futebol-movimenta-o-equivalente-ao-pib-da-finlandia-diz-presidente-da-fifa.ghtml>>. Acesso em: 27 de novembro de 2022.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão**

inspiradas pelo mundo do futebol. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

MARCONDES, B. **Está provado que Paulo Nobre é muito mais palmeirense do que a Crefisa.** Metrôpoles, 06 de nov. 2021. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/futebol_etc/esta-provado-que-paulo-nobre-e-muito-mais-palmeirense-do-que-a-crefisa>

COSTA, J.; HAZAN, M. **Em campanha, Nobre não descarta colocar mais dinheiro no Palmeiras.** Globo Esporte, São Paulo, 26 de nov. 2014. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2014/11/em-campanha-nobre-nao-descarta-colocar-mais-dinheiro-no-palmeiras.html>>

ZITO, F.; HAZAN, M. **Palmeiras vence concorrência do São Paulo e fecha com patrocinador.** Globo Esporte, São Paulo, 22 de jan. 2015. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2015/01/palmeiras-vence-concorrenca-do-sao-paulo-e-fecha-com-patrocinador.html>>

ZITO, F.; NETO, T. **Palmeiras oficializa renovação com a Crefisa por mais dois anos.** Globo Esporte, São Paulo, 08 de fev. 2017. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2017/02/palmeiras-oficializa-renovacao-com-crefisa-por-mais-dois-anos.html>>

COELHO, P. V. **Crefisa não vai mais emprestar dinheiro ao Palmeiras para compra de jogadores, diz dono da empresa.** Globo Esporte, Rio de Janeiro, 05 de nov. 2021. Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/blog-do-pvc/post/2021/11/05/crefisa-nao-pretende-meia-emprestar-dinheiro-ao-palmeiras-para-compras-de-jogadores-diz-dono-da-empresa.ghtml>>

ZITO, F. **Palmeiras e Crefisa anunciam renovação que pode render R\$ 410 milhões até 2021.** Globo Esporte, São Paulo, 23 de jan. 2019. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/palmeiras-e-crefisa-anunciam-renovacao-que-pode-render-r-410-milhoes-ate-2021.ghtml>>

LANCE. **Santos perto de novidade: veja quanto os times brasileiros recebem dos patrocinadores master.** Terra, 12 de jan. 2023. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/santos-perto-de-novidade-veja-quanto-os->>

times-brasileiros-recebem-dos-patrocinadores-master,cc17305d8d5e98276b32101f918075f4v29dmwxg.html#:~:text=Palmeiras%20%2D%20Patrocinador%20master%3A%20Crefisa%20%2D,%3A%20R%24%2081%20milh%C3%B5es%20anuais.>

FERRI, T. **Palmeiras: Entenda como evoluiu a dívida de R\$ 160 milhões com a Crefisa.** UOL, São Paulo, 10 de mar. 2021. Disponível em: <[AGÊNCIA ESTADO. **Palmeiras sobe receita em 390% e vira modelo financeiro da década.** Correio Braziliense, 04 de maio 2023. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/esportes/2023/05/5092012-palmeiras-sobe-receita-em-390-e-vira-modelo-financeiro-da-decada.html>>](https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/03/10/palmeiras-entenda-como-evoluiu-a-divida-de-r-160-milhoes-com-a-crefisa.htm#:~:text=Por%20que%20a%20Crefisa%20fez,Henrique%2C%20Deyverson%20e%20Lucas%20Lima.>></p>
</div>
<div data-bbox=)

TORRE, P. H. **Flamengo e Adidas: novo contrato pode gerar R\$ 75 milhões por ano, maior liberdade e até R\$ 11 mi de bônus por Libertadores e Brasileiro.** ESPN, Rio de Janeiro, 15 de jan. 2022. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/9787374/flamengo-novo-contrato-com-adidas-75-milhoes-11-milhoes-de-bonus-libertadores-e-brasileirao>

FILHO, J. **Com nova fornecedora de material esportivo no Fortaleza, como fica a marca própria? Ge explica.** Globo Esporte, Fortaleza, 25 de jan. 2023. Disponível em: <<https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/2023/01/25/com-nova-fornecedora-de-material-esportivo-no-fortaleza-como-fica-a-marca-propria-ge-explica.ghtml>>

LAVIERI, D. **O que explica disparada do Palmeiras em 1º no ranking de sócio-torcedor.** UOL, São Paulo, 12 de abr. 2023. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/colunas/danilo-lavieri/2023/04/12/o-que-explica-disparada-do-palmeiras-em-1-no-ranking-de-socio-torcedor.htm>>

DE LAURENTIIS, F. **Sócio-torcedor do Palmeiras 'bomba' em 2013, mas segue longe de rivais.** ESPN, 04 de jan. 2014. Disponível em:

<http://www.espn.com.br/noticia/379556_socio-torcedor-do-palmeiras-bomba-em-2013-mas-segue-longe-de-rivais>

LAVIERI, D. **Palmeiras tem recorde de venda de uniforme e comemora início de parceria.** UOL, São Paulo, 06 de jan. 2019. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/01/06/palmeiras-tem-recorde-de-venda-de-camisetas-e-comemora-inicio-de-parceria.htm>>

COELHO, D. **Veja quais são as camisas de time mais vendidas na América.** Torcedores.com, 26 de ago. 2022. Disponível em: <<https://www.torcedores.com/noticias/2022/08/veja-quais-sao-as-camisas-de-time-mais-vendidas-na-america>>

LANCE. **Palmeiras lança novo uniforme para a temporada 2023 com opção econômica.** Lance, São Paulo, 24 de jan. 2023. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/palmeiras/palmeiras-lanca-novo-uniforme-para-a-temporada-2023-com-opcao-economica.html>>

PUMA. **PUMA X PALMEIRAS | GREEN IS THE COLOR OF ENVY.** Youtube, 01 de jan. 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HhXe3Q0D2Tg>>

NOSSO PALESTRA. **Palmeiras anuncia renovação com Puma até 2024.** Lance, São Paulo, 08 de jun. 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/palmeiras/palmeiras-anuncia-renovacao-com-puma-ate-2024.html>>

GUARIGLIA, A. **Palmeiras x Puma: os pontos que geram divergências na parceria.** Lance, São Paulo, 09 ago. 2022. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/palmeiras/palmeiras-x-puma-os-pontos-que-geram-divergencias-na-parceria.html>>

ALVES, M. **Clubes veem Palmeiras com cota de TV quase 25 vezes maior na Série B, não assinam acordo e criticam CBF.** ESPN, 28 de fev. 2013. Disponível em: <http://www.espn.com.br/noticia/312922_clubes-veem-palmeiras-com-cota-de-tv-quase-25-vezes-maior-na-serie-b-nao-assinam-acordo-e-criticam-cbf>

GAZETA ESPORTIVA. **Conselho do Palmeiras aprova balanço financeiro de 2022 e elege novo COF.** Terra, São Paulo, 30 de mar. 2023. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/palmeiras/conselho-do-palmeiras-aprova-balanco-financeiro-de-2022-e-elege-novo-cof,454e45fed88a4da1e1727f9c55a1d8e8g6blzj0o.html#:~:text=As%20maiores%20fontes%20de%20receita,milh%C3%B5es%20em%20publicidade%20e%20patroc%C3%ADnio.>>

BOTTA, E. **Palmeiras registra maior média de público na arena desde inauguração.** Globo Esporte, São Paulo, 19 de out. 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/palmeiras/noticia/2022/10/19/palmeiras-registra-maior-media-de-publico-na-arena-desde-inauguracao.ghtml>>

CAPELO, R. **As finanças do Palmeiras em 2021: com conquistas consecutivas e contas em ordem, missão é consolidar hegemonia em campo.** Globo Esporte, São Paulo, 07 de jul. 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/07/07/as-financas-do-palmeiras-em-2021-com-conquistas-consecutivas-e-contas-em-ordem-missao-e-consolidar-hegemonia-em-campo.ghtml>>

Anexo 1

Questionário utilizado para a pesquisa com os torcedores.

1- Para qual clube de futebol você torce? *

Sua resposta _____

2- Em 1 mês, com que frequência você vai aos estádios? *

Nenhuma

1 vez

2 a 3 vezes

4 ou mais

3- O que mais te motiva a ir aos estádios? *

Sua resposta _____

4- Você é sócio torcedor? *

Sim

Não

As perguntas 5, 6 e 7 são apenas para quem respondeu "NÃO" à pergunta 4

5- Se você **não** é sócio torcedor, cite dois motivos, em ordem de prioridade, pelos quais você não participa do programa.

Sua resposta _____

6- Se você **não** é sócio torcedor, o que te motivaria a participar do programa?

Sua resposta _____

7- Se você **não** é sócio torcedor, quanto você pagaria pelo programa de sócio torcedor?

- Até R\$9,90
- Até R\$29,90
- Até R\$49,90
- Até R\$69,90
- Até R\$89,90
- Até R\$109,90
- Mais de R\$ 209,90

As perguntas **8 e 9** são apenas para quem respondeu "SIM" à pergunta **4**

8- Quanto você paga, mensalmente, pelo programa?

- Até R\$ 29,90
- Até R\$ 49,90
- Até R\$ 69,90
- Até R\$ 89,90
- Até R\$ 109,90
- Mais de R\$ 209,90

9- Cite duas vantagens, em ordem de prioridade, do sócio torcedor que o motivam a pagá-lo.

Sua resposta _____

13- Avalie, de 0 a 5, o quanto você concorda com a seguinte afirmativa: As ações do clube são direcionadas aos torcedores *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14- Avalie, de 0 a 5, o quanto você concorda com a seguinte afirmativa: O preço dos ingressos é alto, mesmo para sócios *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15- Avalie, de 0 a 5, o quanto você concorda com a seguinte afirmativa: A única ação que conheço é o programa de sócio torcedor *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16- Avalie, de 0 a 5, o quanto você concorda com a seguinte afirmativa: Não sou impactado por nenhuma ação de marketing do meu time *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17- O que você acredita ser muito importante para a relação entre um clube e um parceiro de negócio? *

- Contratação de Atletas
- Eventos e ações de marketing com torcedores
- Investimentos na infraestrutura do estádio
- Apoio financeiro
- Investimento em um centro de treinamento
- Promoções e descontos
- Administração profissional
- Investimento nas categorias de base
- Investimento em outras modalidades
- Redução no preço dos ingressos

18- Qual benefício seria mais importante para que você, torcedor, se sentisse bem tratado pelo clube? *

- Preços melhores dos ingressos
- Descontos em produtos oficiais e licenciados
- Promoções e brindes
- Acesso às dependências do clube
- Interação com os atletas
- Facilidade na compra dos ingressos
- Fila exclusiva para entrar no estádio
- Títulos
- Pacotes de ingressos
- Transparência na gestão do clube
- Estrutura do estádio
- Direito a voto

Anexo 2

Roteiro utilizado para a entrevista com o gestor de marketing.

1- O clube possui um departamento de Marketing? Quantas pessoas fazem parte desse departamento?

2- Como funciona o processo de planejamento e decisão de marketing?

3- Quais foram as principais estratégias / ações de marketing realizadas no último ano?

4- Como a pandemia afetou o marketing do clube?

5- Qual foi a estratégia utilizada para evitar que o número de sócios torcedores diminuísse durante a pandemia?

6- Quais foram as principais ações de marketing durante a pandemia? Como se deu o acompanhamento de tais ações?

7-O clube trabalha com parceiros? Quais os principais?

8-Como funciona a parceria e quais os benefícios gerados para o clube?

9-Quais são os principais produtos licenciados vendidos? Qual o percentual de participação deles na receita? Qual a margem de lucro do clube?

10-Como funciona o programa de sócio torcedor? Quais as vantagens para o torcedor que opta por aderir ao programa?

11-O que fazer para continuar vendendo mesmo se o time não obtiver bons resultados em campo?