



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Trade Marketing e a otimização dos canais de venda  
do futebol Europeu**

**Leonardo Starec Wajsfeld**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



**Leonardo Starec Wajsfeld**

**Trade Marketing e a otimização dos canais de venda do futebol  
Europeu**

**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): Marco Aurélio Sá Ribeiro

Rio de Janeiro  
Novembro de 2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais e meu irmão, pelo infinito companheirismo, dedicação, apoio incondicional e incentivo durante toda minha jornada acadêmica. O amor de vocês é o combustível que faz meus voos se tornarem mais altos.

Expresso minha gratidão também ao meu querido professor e orientador, Marco Aurélio Sá Ribeiro, os conhecimentos transmitidos em suas aulas e conversas são utilizados por mim constantemente em meu cenário profissional, tornando imensurável o valor de cada explicação. Sua expertise foi essencial ao meu crescimento acadêmico.

Gostaria de expressar gratidão também aos meus amigos, que tornaram dias pesados em sessões de risadas, agradeço pela troca de ideias, conhecimentos e vivências dentro do campus e espero que sigam para fora, aliás sempre vamos compartilhar nossas conquistas profissionais como um grupo. Torço muito por todos vocês.

E por fim agradeço aos participantes de pesquisas e questionários que, com sua ampla disposição se empenharam para que eu conseguisse desenvolver este trabalho da maneira mais adequada.

**Starec Wajsfeld, Leonardo. Trade Marketing e a otimização dos canais de venda do futebol Europeu. Rio de Janeiro, 2023. Número de páginas, XX. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.**

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo entender a aplicação de estratégias de Trade Marketing para o desenvolvimento, crescimento e internacionalização do futebol Europeu. A partir da análise de diversas ações e práticas realizadas por clubes e ligas, assim como pesquisas e questionários com gestores de marketing e espectadores do esporte, se tornou possível identificar os meios pelos quais o futebol Europeu alcançou tanto prestígio recente.

**Palavras-chave:** Trade marketing, internacionalização, futebol europeu, canais de venda, clubes de futebol, ligas, receita, patrocínio.

Starec Wajsfeld, Leonardo. Trade Marketing and the optimization of European football sales channels. Rio de Janeiro, 2023. Number of pages, XX. Course Completion Work – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

### **ABSTRACT**

The present work aims to understand the application of Trade Marketing strategies for the development, growth and internationalization of European football. From the analysis of various actions and practices carried out by clubs and leagues, as well as surveys and questionnaires with marketing managers and sports spectators, it became possible to identify the ways in which European football has achieved such recent prestige.

**Keywords:** Trade marketing, internationalization, European football, sales channels, football clubs, leagues, revenue, sponsorship.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela: Fontes de Receitas e Parcerias no Futebol Europeu .....	23
Figura 2 - Questionário Gráfico 1 .....	26
Figura 3 - Questionário Gráfico 2 .....	27
Figura 4- Questionário Gráfico 3 .....	28
Figura 5 - Questionário Gráfico 4 .....	29
Figura 6 - Questionário Gráfico 5 .....	29
Figura 7 - Questionário Gráfico 6 .....	30
Figura 8 - Questionário Gráfico 7 .....	31
Figura 9 - Questionário Gráfico 8 .....	32
Figura 10 - Questionário Gráfico 9 .....	33
Figura 11 - Questionário Gráfico 10 .....	34
Figura 12 - Questionário Gráfico 11 .....	35

## SUMÁRIO

<b>1 O TEMA E O PROBLEMA DO ESTUDO</b>	<b>11</b>
1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo	11
1.2 Objetivos do estudo	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos intermediários	12
1.3 Relevância do estudo	13
1.4 Delimitação e focalização do estudo	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1 Planejamento estratégico no Trade Marketing do Futebol Europeu	14
2.2 Análise das estratégias de planejamento utilizadas por clubes europeus em suas iniciativas de Trade Marketing	16
2.3 Exploração das táticas específicas utilizadas pelos clubes de futebol europeus para otimizar os canais de venda	18
2.4 Futebol europeu: exemplo a ser seguido	20
2.4.1 Receita e patrocinadores	21
2.4.2 Diversificação das estratégias de marketing	24
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
3.1 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados nos estudos	25
3.2 Necessidade da análise de dados coletados para o estudo	25
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS</b>	<b>26</b>
4.1 Pesquisa com espectadores	26
4.2 Questionário qualitativo com diretora de Marketing da Band	35
4.3 Comparação entre o futebol europeu e o brasileiro	38
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS</b>	<b>39</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>41</b>

## **1 O TEMA E O PROBLEMA DO ESTUDO**

### **1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo**

Além de ser o esporte mais conhecido, assistido e praticado mundialmente. O futebol tem uma estrutura exemplar como negócio e é dentro dela que vamos navegar. O setor em destaque é tão grande que movimenta, de acordo com o Presidente da Federação Internacional de Futebol (FIFA) Gianni Infantino cerca de 286 bilhões de Dólares por ano. Porém, dentro deste escopo, uma fração do negócio vem se destacando devido a diversos aspectos relacionados. De acordo com um relatório anual da Deloitte a temporada Europeia de futebol liderada pelas cinco grandes ligas, Premier League - Inglaterra, La Liga - Espanha, Bundesliga - Alemanha, Ligue 1 - França e Série A - Itália, gerou em receitas cerca de 29.5 bilhões de Euros.

Atualmente existem 211 Federações Internacionais de Futebol, a América do Sul ganhou 10 copas do mundo e a Europa 12, além disso o país com maior número de espectadores é a China devido a sua alta densidade populacional, proporcionalmente é o Brasil onde 40% da população (segundo: Portal ESPN, 2017) acompanha o esporte. Com esses argumentos sobre a mesa, é quase inimaginável que a Europa consiga capitalizar tanto em relação a sua competição (os outros continentes). Destaco então que o motivo do continente Europeu conseguir capitalizar com futebol de maneira desproporcional em relação ao resto do mundo se deve a otimização intensa e constante de seus canais de venda através do uso preciso do Trade Marketing.

Kotler (2000, p. 27) afirma que “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Já o Trade Marketing é o conjunto de atividades (marketing e comerciais) que tem foco nos canais de distribuição do produto. Em outras palavras, o trade marketing é o caminho que uma empresa escolhe para fazer seu produto alcançar seu consumidor final. Suas tarefas trazem resultados significativos no aumento de vendas e na melhora da experiência do consumidor. O trade marketing no contexto do futebol europeu representa uma área de estudo fundamental devido à sua influência substancial sobre as operações dos clubes. Esta disciplina estratégica enfoca as

atividades de marketing realizadas entre fabricantes, varejistas e torcedores, visando otimizar os canais de venda e aprimorar a experiência do torcedor. No cenário europeu, onde os clubes de futebol competem em níveis nacionais e internacionais, as estratégias de trade marketing desempenham um papel crucial na maximização das receitas, construção e manutenção da base de fãs, além de garantir a viabilidade financeira das agremiações. Com a crescente comercialização do esporte, entender e aplicar estratégias eficazes de trade marketing tornou-se uma necessidade imperativa para os clubes europeus, tornando essa área de estudo essencial para quem busca compreender as dinâmicas complexas do mercado esportivo europeu.

## **1.2 Objetivos do estudo**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O estudo tem como seu objetivo principal entender os diferentes canais de vendas utilizados por clubes de ponta da Europa e analisar e compreender como o Trade Marketing é aplicado para um ganho massivo de receita para o setor Futebolístico Europeu.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

1. Analisar o setor de Marketing Esportivo Mundial
2. Analisar o caso de sucesso da Europa
3. Identificar as Estratégias de Trade Marketing em Clubes de Futebol Europeu
4. Avaliar o impacto financeiro dessas estratégias de Trade Marketing
5. Entender a experiência do torcedor através dos canais de venda
6. Identificar Desafios e oportunidades para o Futebol Brasileiro



### **1.3 Relevância do estudo**

Este estudo é de extrema relevância, principalmente, para os clubes, seus gestores e funcionários que atuam em qualquer área dentro do Trade Marketing. Os mesmos podem encontrar informações de extremo valor sobre como desenvolver, gerir e expandir seus canais de venda e como ainda existe um potencial no setor futebolístico que é pouco e mal explorado no Brasil. Também, vale destacar a relevância do estudo para aqueles que fazem frente em outras pontas de canais de vendas, como varejistas, comerciantes terceirizados, empresários do esporte, entre outros. Os mesmos terão acesso a um estudo relevante sobre suas participações dentro de um setor extremamente abrangente e como podem otimizar essa participação.

### **1.4 Delimitação e focalização do estudo**

O Futebol mundial e o futebol Europeu nascem juntos, o esporte teve seu início na Inglaterra, século XVII. O esporte não tinha o mesmo formato que tem hoje em dia, porém com o passar do tempo, o futebol foi cada vez mais ganhando sua cara e conquistando multidões apaixonadas ao redor de todo o planeta terra, até se tornar hoje o esporte mais popular do mundo. em 21 de maio de 1904 foi criada a Federação Internacional de Futebol (FIFA) e assim se iniciaram registros sobre partidas, jogadores, campeonatos seleções e etc. Através destes registros podíamos notar um equilíbrio intenso entre clubes Brasileiros e Europeus. O que houve com esta competitividade? Por que na era digital os clubes Europeus ganharam tanto destaque e receita?

Portanto, esse estudo busca estudar os aspectos relevantes dos canais de venda que, na era moderna (30 anos) criaram toda esta disparidade entre os grandes clubes europeus e o resto do mundo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Planejamento estratégico no Trade Marketing do Futebol Europeu**

O trade marketing no futebol europeu desempenha um papel crucial na otimização dos canais de venda, contribuindo para o sucesso financeiro e esportivo dos clubes. Para compreender melhor esse contexto, é relevante analisar diversas perspectivas, como a internacionalização de clubes, a dinâmica de mercado, estratégias de marketing e fontes de receitas.

Bezerra, Feitosa e Gomes (2017) destacam a internacionalização como um elemento-chave, traçando paralelos entre clubes europeus e brasileiros. Nesse cenário, o planejamento estratégico no trade marketing se revela essencial para a expansão eficaz nos mercados globais.

Cardoso et al. (2007) e Fernandes, Capucho e Pinto (2022) oferecem insights sobre a identidade do futebol na sociedade e a dinâmica de mercado entre 2007 e 2017, respectivamente. Esses aspectos são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de trade marketing que estejam alinhadas com a cultura e as preferências dos consumidores.

A análise envoltória de dados, conforme abordada por Da Silva Dantas e Boente (2011), pode ser aplicada no contexto do trade marketing para avaliar a eficiência financeira dos clubes europeus. Isso permite a identificação de áreas de melhoria e a otimização dos recursos no âmbito do marketing.

A Deloitte fornece dados valiosos por meio do "Annual Review of Football Finance Europe," oferecendo uma visão abrangente das tendências financeiras no futebol europeu. Essas informações embasam o planejamento estratégico no trade marketing, permitindo uma abordagem informada e orientada por dados.

A inovação no empreendedorismo esportivo, exemplificada pelo FC Barcelona através do BiHub (FC Barcelona, 2023), destaca a importância de estratégias inovadoras no trade marketing. A busca constante por novas oportunidades e parcerias é essencial para a maximização dos canais de venda.

No contexto das ligas europeias, o estudo da Gazeta Esportiva (2023) sobre o encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways ressalta a dinâmica das relações comerciais no futebol. Isso sublinha a necessidade de adaptação constante das estratégias de trade marketing às mudanças no ambiente de negócios.

Além disso, a influência da performance no valor de mercado de jogadores, conforme estudado por Giglio (2019), destaca a interconexão entre o desempenho esportivo e as estratégias de marketing. Isso reforça a importância do planejamento estratégico no trade marketing para potencializar a visibilidade e a atratividade dos clubes.

A relevância do planejamento estratégico no trade marketing do futebol europeu é respaldada por estudos que destacam a internacionalização como fator determinante no sucesso dos clubes (Bezerra, Feitosa, & Gomes, 2017). A expansão para mercados globais requer uma abordagem estratégica que leve em consideração as particularidades culturais e as preferências dos consumidores, elementos cruciais para o desenvolvimento de estratégias de trade marketing eficazes (Cardoso et al., 2007; Fernandes, Capucho, & Pinto, 2022).

A análise envoltória de dados, conforme proposta por Da Silva Dantas e Boente (2011), oferece uma ferramenta valiosa para avaliar a eficiência financeira dos clubes europeus. Integrar essa abordagem ao planejamento estratégico no trade marketing possibilita uma alocação mais eficiente de recursos, maximizando o impacto das iniciativas de marketing nos canais de venda.

A Deloitte, por meio do "Annual Review of Football Finance Europe," fornece dados cruciais que embasam o desenvolvimento de estratégias de trade marketing informadas por uma compreensão abrangente das tendências financeiras no futebol europeu (Deloitte, 2023). Essa análise orientada por dados é essencial para antecipar e reagir a mudanças no ambiente de negócios, garantindo a adaptabilidade das estratégias.

A inovação, exemplificada pelo FC Barcelona e seu BiHub (FC Barcelona, 2023), destaca a importância de estratégias empreendedoras no contexto do trade marketing. A busca por parcerias inovadoras e a criação de novas oportunidades de negócios são elementos-chave para otimizar os canais de venda no futebol europeu. O encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023) ressalta a dinâmica das relações comerciais no futebol europeu. Essas mudanças destacam a necessidade de uma abordagem adaptativa no planejamento estratégico do trade marketing, assegurando a capacidade de responder eficientemente a alterações nas parcerias e fontes de receitas.

A interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme estudado por Giglio (2019), sublinha a importância de estratégias de marketing que valorizem a

performance dos jogadores. Essa relação evidencia a necessidade de uma abordagem integrada no planejamento estratégico do trade marketing, alinhando as estratégias de marketing às metas esportivas dos clubes.

## **2.2 Análise das estratégias de planejamento utilizadas por clubes europeus em suas iniciativas de Trade Marketing**

A análise das estratégias de planejamento utilizadas por clubes europeus em suas iniciativas de trade marketing revela um panorama complexo e dinâmico, permeado por diversas abordagens estratégicas. Bezerra, Feitosa, e Gomes (2017) destacam a internacionalização como uma estratégia-chave, evidenciando como os clubes europeus têm buscado expandir suas marcas para além das fronteiras nacionais. Esse enfoque internacional não apenas amplia o alcance dos clubes, mas também influencia diretamente as estratégias de trade marketing, exigindo adaptações que considerem as características culturais e preferências dos diferentes mercados.

A Deloitte, em seu "Annual Review of Football Finance Europe," fornece insights cruciais sobre as tendências financeiras no futebol europeu (Deloitte, 2023). Essas informações são fundamentais para o planejamento estratégico no trade marketing, permitindo uma alocação eficiente de recursos e o desenvolvimento de iniciativas que estejam alinhadas com as realidades econômicas do setor.

A inovação, exemplificada pelo FC Barcelona e seu BiHub (FC Barcelona, 2023), destaca como os clubes têm explorado novas oportunidades no empreendedorismo esportivo. Incorporar inovações tecnológicas e programas de treinamento empresarial não apenas fortalece a marca do clube, mas também impacta diretamente as estratégias de trade marketing, proporcionando uma abordagem mais moderna e atrativa para os consumidores.

A dinâmica das relações comerciais, como evidenciado pelo encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023), ressalta a necessidade de flexibilidade nas estratégias de trade marketing. Mudanças nas parcerias e fontes de receitas exigem uma análise constante do ambiente de negócios, promovendo ajustes rápidos e eficientes nas estratégias para otimização dos canais de venda.

A interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme estudado por Giglio (2019), destaca a importância de estratégias de trade marketing que capitalizem sobre o sucesso esportivo. A promoção eficaz dos feitos esportivos pode aumentar a visibilidade e atratividade dos clubes, impactando positivamente a eficácia das estratégias de trade marketing.

A compreensão da interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme destacado por Giglio (2019), ressalta a importância de estratégias de trade marketing que não apenas capitalizem sobre o sucesso em campo, mas também construam narrativas envolventes em torno dos feitos esportivos. Dessa forma, os clubes podem não apenas atrair novos fãs, mas também fidelizar os existentes, aumentando a eficácia de suas iniciativas de trade marketing.

A internacionalização, conforme apontado por Bezerra, Feitosa, e Gomes (2017), requer uma abordagem estratégica no planejamento de trade marketing, considerando a diversidade cultural e as nuances específicas de cada mercado. A adaptação das estratégias de marketing para atender às expectativas e valores dos consumidores locais é crucial para o sucesso em mercados globais.

A inovação, exemplificada pelo FC Barcelona e seu BiHub (FC Barcelona, 2023), destaca a importância de estratégias empreendedoras no contexto do trade marketing. Ao investir em programas de treinamento e iniciativas inovadoras, os clubes não apenas fortalecem sua marca, mas também se destacam como pioneiros no setor, atraindo a atenção de patrocinadores e parceiros comerciais.

A dinâmica das relações comerciais, evidenciada pelo encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023), destaca a volatilidade do ambiente de negócios no futebol europeu. Clubes precisam ser ágeis em ajustar suas estratégias de trade marketing em resposta a mudanças nas parcerias e fontes de receitas, assegurando a continuidade do sucesso comercial.

Portanto, ao analisar as estratégias de planejamento utilizadas por clubes europeus em suas iniciativas de trade marketing, é fundamental reconhecer a complexidade e a inter-relação desses elementos. A integração eficaz dessas estratégias, alinhadas às particularidades do mercado global, inovação constante e adaptação ágil, é essencial para maximizar a eficácia das iniciativas de trade marketing e otimizar os canais de venda no cenário do futebol europeu.

### **2.3 Exploração das táticas específicas utilizadas pelos clubes de futebol europeus para otimizar os canais de venda**

A exploração das táticas específicas utilizadas pelos clubes de futebol europeus para otimizar os canais de venda é um campo fascinante que combina estratégias de marketing, inovação e adaptação às dinâmicas do mercado esportivo. Bezerra, Feitosa e Gomes (2017) salientam a importância da internacionalização, indicando que os clubes europeus têm adotado estratégias para expandir suas marcas globalmente. Essa expansão, muitas vezes, envolve a criação de parcerias comerciais internacionais, explorando novos mercados e maximizando os canais de venda em escala global.

A análise envoltória de dados, proposta por Da Silva Dantas e Boente (2011), pode ser aplicada para avaliar a eficiência financeira das táticas de trade marketing empregadas pelos clubes europeus. Essa abordagem permite uma visão aprofundada das estratégias que realmente impactam positivamente os canais de venda, garantindo uma alocação eficaz de recursos.

A inovação emerge como um fator determinante, conforme exemplificado pela iniciativa do FC Barcelona com o BiHub (FC Barcelona, 2023). A exploração de plataformas inovadoras, como centros de empreendedorismo esportivo, não apenas diversifica as fontes de receitas, mas também oferece novos canais de engajamento com os fãs, potencializando as oportunidades de vendas.

A dinâmica das relações comerciais, evidenciada pelo encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023), destaca a importância de estratégias flexíveis. Clubes precisam se adaptar rapidamente a mudanças nas parcerias comerciais, explorando novas oportunidades de patrocínio e maximizando os canais de venda disponíveis.

A interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme estudado por Giglio (2019), influencia diretamente as táticas de trade marketing. Destacar conquistas esportivas, promover jogadores de destaque e criar narrativas envolventes em torno das performances em campo são estratégias específicas que impactam positivamente os canais de venda.

A internacionalização, conforme destacada por Bezerra, Feitosa e Gomes (2017), não se limita apenas à expansão geográfica, mas também à conquista de novos mercados de consumidores. Nesse sentido, os clubes europeus têm adotado táticas específicas,

como a realização de turnês internacionais, parcerias estratégicas com marcas globais e a presença ativa nas redes sociais, para aumentar a visibilidade e atrair uma base de fãs mais ampla. Essas estratégias não só otimizam os canais de venda existentes, como também criam novas oportunidades de receitas por meio de merchandising e patrocínios globais.

A análise envoltória de dados proposta por Da Silva Dantas e Boente (2011) destaca a importância de uma gestão eficiente dos recursos, orientada pelos resultados obtidos nas iniciativas de trade marketing. Ao identificar as táticas mais eficazes, os clubes podem ajustar suas estratégias para concentrar esforços nos canais de venda que proporcionam maior retorno financeiro.

A inovação, exemplificada pelo BiHub do FC Barcelona (FC Barcelona, 2023), evidencia a busca por novos modelos de negócios e a criação de experiências únicas para os torcedores. A exploração de iniciativas como centros de empreendedorismo esportivo não apenas fortalece a marca do clube, mas também abre novos canais de vendas por meio de produtos e serviços exclusivos.

A dinâmica das relações comerciais, como ilustrado pelo encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023), destaca a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação nas estratégias de trade marketing. A exploração de novas parcerias e o ajuste rápido diante de mudanças no cenário comercial são táticas cruciais para otimizar os canais de venda e manter a saúde financeira dos clubes.

A interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme estudado por Giglio (2019), ressalta a relevância de táticas que destaquem os feitos em campo. Estratégias de marketing que capitalizam sobre vitórias, recordes e momentos emocionantes não apenas reforçam a conexão emocional com os torcedores, mas também impulsionam as vendas de produtos relacionados aos jogadores e ao desempenho esportivo.

Dessa forma, a exploração de táticas específicas pelos clubes de futebol europeus para otimizar os canais de venda se revela um processo multifacetado, envolvendo internacionalização, gestão eficiente de recursos, inovação, adaptação a mudanças nas relações comerciais e destaque do desempenho esportivo. Ao integrar essas táticas de maneira estratégica, os clubes podem não apenas maximizar as

oportunidades de vendas existentes, mas também abrir novos caminhos para o crescimento sustentável no competitivo mercado do futebol europeu.

#### **2.4 Futebol europeu: exemplo a ser seguido**

O futebol europeu, ao longo dos anos, tem se destacado como um exemplo a ser seguido em diversos aspectos, indo muito além das quatro linhas. Bezerra, Feitosa e Gomes (2017) destacam a internacionalização como uma estratégia bem-sucedida adotada por clubes europeus, evidenciando a capacidade de expandir suas marcas globalmente. Esse fenômeno não apenas fortalece a presença dos clubes no cenário internacional, mas também serve como inspiração para outras ligas e clubes ao redor do mundo que buscam aumentar sua visibilidade global.

A análise envoltória de dados proposta por Da Silva Dantas e Boente (2011) destaca a eficiência financeira dos clubes europeus, indicando que a gestão estratégica de recursos é uma das razões por trás de seu sucesso. Esse aspecto não apenas contribui para a sustentabilidade financeira dos clubes, mas também serve como exemplo para organizações esportivas em outras regiões, incentivando a adoção de práticas de gestão eficazes.

A inovação, exemplificada pela iniciativa do FC Barcelona com o BiHub (FC Barcelona, 2023), destaca a capacidade do futebol europeu de explorar novos caminhos e modelos de negócios. A busca constante por inovação não apenas agrega valor à experiência dos torcedores, mas também posiciona os clubes europeus como referências no empreendedorismo esportivo.

A dinâmica das relações comerciais, como evidenciada pelo encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023), ilustra a flexibilidade e a adaptabilidade dos clubes europeus diante das mudanças no cenário comercial. Essa capacidade de reação rápida a novas circunstâncias é um exemplo de como os clubes podem manter-se competitivos e relevantes no mercado global.

A interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme estudado por Giglio (2019), destaca a habilidade dos clubes europeus em capitalizar sobre suas performances em campo. Esse enfoque não apenas eleva o status dos jogadores e dos clubes, mas também serve como um modelo para outros países que buscam melhorar o desempenho esportivo e comercial de seus clubes.



Portanto, o futebol europeu se destaca como um exemplo a ser seguido, não apenas pela excelência em campo, mas também pelas estratégias de internacionalização, eficiência financeira, inovação, adaptabilidade comercial e integração entre desempenho esportivo e valor de mercado. Esse conjunto de características faz do futebol europeu uma referência inspiradora para ligas e clubes ao redor do mundo, oferecendo lições valiosas sobre como alcançar o sucesso sustentável no cenário esportivo global.

#### **2.4.1 Receita e patrocinadores**

A gestão de receitas e patrocinadores é uma parte vital do sucesso dos clubes de futebol, e o futebol europeu se destaca como um exemplo de eficiência nesse aspecto. A análise envoltória de dados, proposta por Da Silva Dantas e Boente (2011), destaca a importância de uma gestão financeira eficiente para otimizar as receitas dos clubes. Nesse contexto, os clubes europeus têm sido exemplares na diversificação de suas fontes de renda, equilibrando habilmente receitas provenientes de bilheteria, direitos de transmissão, merchandising e patrocínios.

O estudo anual da Deloitte sobre as finanças do futebol europeu (Deloitte, 2023) fornece uma visão abrangente das principais fontes de receitas dos clubes. Essa análise destaca a capacidade dos clubes europeus em maximizar as oportunidades comerciais, evidenciando a importância de estratégias sólidas de gestão de receitas para garantir a estabilidade financeira e a competitividade.

Os patrocinadores desempenham um papel crucial na geração de receitas para os clubes de futebol. A Gazeta Esportiva (2023) reporta o encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways, ressaltando como as relações com os patrocinadores podem ser dinâmicas e sujeitas a mudanças. Isso destaca a necessidade de uma abordagem proativa na gestão dessas parcerias, buscando novos acordos e mantendo uma relação saudável com os patrocinadores existentes.

A interconexão entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme estudado por Giglio (2019), evidencia a importância de uma performance sólida para atrair patrocinadores. O sucesso em campo não apenas eleva a visibilidade dos clubes, mas também os torna mais atraentes para potenciais parceiros comerciais, reforçando a

ideia de que o desempenho esportivo é uma peça fundamental na estratégia de captação de patrocínios.

A eficiência na gestão de receitas e patrocinadores no futebol europeu também está intrinsecamente ligada à sua capacidade de inovação. O FC Barcelona, por meio do BiHub, exemplifica como os clubes exploram oportunidades além do campo para impulsionar suas receitas (FC Barcelona, 2023). Iniciativas inovadoras como essa não apenas reforçam as marcas dos clubes, mas também proporcionam novas fontes de receitas, diversificando ainda mais suas fontes de financiamento.

O estudo de Luz (2021) sobre as principais fontes de receitas dos maiores clubes de futebol da Europa destaca a importância dos direitos de transmissão. Essa fonte de receita, juntamente com o merchandising e os patrocínios, destaca a abordagem holística dos clubes europeus para otimizar suas fontes de receitas (Luz, 2021). A diversificação estratégica dessas fontes contribui para a resiliência financeira dos clubes, permitindo-lhes enfrentar desafios econômicos com maior flexibilidade.

A responsabilidade social corporativa também emerge como um fator relevante na gestão de patrocinadores. Nishida e Demajorovic (2019) abordam a responsabilidade social corporativa no futebol profissional e as relações entre clubes e comunidades locais. Patrocinadores frequentemente buscam associações positivas, e o envolvimento ativo dos clubes em iniciativas sociais pode influenciar positivamente essas parcerias.

A análise da correlação entre desempenho esportivo e resultado operacional, conforme discutido por Pereira et al. (2004), destaca como o sucesso em campo pode impactar diretamente as finanças dos clubes. A conquista de títulos e participações consistentes em competições de alto nível não apenas atrai mais patrocinadores, mas também valoriza as marcas dos clubes, proporcionando uma base mais sólida para negociações de patrocínio.

Figura 1 - Tabela: Fontes de Receitas e Parcerias no Futebol Europeu

<b>Clube</b>	<b>Fontes de Receitas</b>	<b>Principais Patrocinadores</b>	<b>Iniciativas Inovadoras</b>
FC Barcelona	Direitos de Transmissão, Bilheteria, Merchandising, BiHub	Qatar Airways, Nike, Rakuten, UNICEF	BiHub - Centro de Empreendedorismo Esportivo
Bayern München	Direitos de Transmissão, Bilheteria, Patrocínios	Adidas, Allianz, Audi, Siemens	Encerramento do Patrocínio com Qatar Airways
Real Madrid	Direitos de Transmissão, Merchandising, Bilheteria	Emirates, Adidas, Movistar	Investimentos em Tecnologia e Inovação
Manchester United	Direitos de Transmissão, Patrocínios, Merchandising	Chevrolet, Adidas, Kohler, TeamViewer	Digitalização de Operações e Experiência do Fã
Juventus	Direitos de Transmissão, Bilheteria, Parcerias Estratégicas	Jeep, Adidas, Cygames, Nexen Tire	Parcerias Estratégicas em Setores Diversos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Portanto, ao observar a gestão de receitas e patrocinadores no futebol europeu, é evidente que a abordagem integrada, inovadora e socialmente responsável desempenha um papel fundamental. A diversificação das fontes de receitas, a busca por inovação e o compromisso com a responsabilidade social corporativa são aspectos que contribuem para a robustez financeira dos clubes europeus, fazendo deles referências para outras organizações esportivas ao redor do mundo.

## **2.4.2 Diversificação das estratégias de marketing**

A diversificação das estratégias de marketing no contexto do futebol europeu é um elemento crucial para a maximização da visibilidade, engajamento dos torcedores e, conseqüentemente, para o alcance de objetivos financeiros e competitivos. Bezerra, Feitosa e Gomes (2017) destacam a internacionalização como uma estratégia-chave adotada pelos clubes europeus. Essa abordagem não se limita apenas à exposição global, mas também permeia as estratégias de marketing, demandando adaptações para atrair e conectar-se efetivamente com diferentes culturas e mercados.

O estudo anual da Deloitte sobre as finanças do futebol europeu (Deloitte, 2023) enfatiza a diversificação das fontes de receitas como uma estratégia essencial. Através de parcerias estratégicas, acordos de patrocínio e exploração de novos canais de venda, os clubes buscam reduzir a dependência de uma única fonte de receita, promovendo uma base mais sólida e resiliente.

A inovação é uma faceta fundamental da diversificação das estratégias de marketing, como evidenciado pelas iniciativas do FC Barcelona com o BiHub (FC Barcelona, 2023). Explorar plataformas inovadoras, como centros de empreendedorismo esportivo, não apenas agrega valor à marca do clube, mas também proporciona novos canais para envolver os torcedores e atrair parceiros comerciais.

A dinâmica das relações comerciais no futebol europeu, exemplificada pelo encerramento do patrocínio do Bayern com a Qatar Airways (Gazeta Esportiva, 2023), destaca a necessidade de adaptação constante. Os clubes devem diversificar suas estratégias de marketing para responder a mudanças nas parcerias comerciais, aproveitando novas oportunidades e mitigando riscos.

A correlação entre desempenho esportivo e valor de mercado, conforme explorado por Giglio (2019), ressalta a importância de estratégias de marketing que capitalizem sobre o sucesso em campo. A promoção eficaz dos feitos esportivos não apenas alimenta o orgulho dos torcedores, mas também fortalece a imagem do clube, criando oportunidades adicionais para receitas e parcerias.

Para que tais estratégias sejam aplicadas no futebol brasileiro, devemos desenvolver um ambiente que promova o progresso do futebol como um produto integrado. A criação de uma liga ajudaria na padronização de crescimento da liga.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados nos estudos**

Com o constante e presente intuito de informar em um estudo no formato de um artigo teórico foram utilizadas análises e pesquisas em artigos, livros, estudos acadêmicos e sites relacionados para conseguir trazer com autenticidade e clareza as informações necessárias para conseguirmos alcançar uma conclusão plausível do estudo no futebol europeu.

Para complementar o estudo de maneira pontual, foi realizada uma pesquisa quanti-qualitativa de maneira virtual por meio de um questionário (aplicado através do google forms) para espectadores internacionais como eu, o formulário foi distribuído via canais digitais. Esta estratégia é essencial para conseguirmos entender a percepção geral de espectadores do esporte sobre a otimização específica do futebol europeu. Conseguindo agora, trazer e entender diversos pontos cruciais que são necessários de uma opinião popular para extrair uma conclusão precisa.

O questionário foi aplicado com na diretoria executiva de marketing da Band (ex transmissora de campeonatos europeus e copa do mundo), sendo essencial para trazer um ponto de vista mais especializado e técnico, assim agregando tremendo valor ao estudo realizado.

#### **3.2 Necessidade da análise de dados coletados para o estudo**

O estudo tem como base realizar uma análise panorâmica do setor esportivo com viés de explicar as diversas ações e tomadas de decisões que existiram para que houvesse uma fatídica otimização dos canais de venda do futebol europeu. Com isso, o estudo oferece diversas práticas positivas e modernas para gestores aplicarem em seus cenários de atuação, conseguindo assim tornar seus clubes cada vez mais rentáveis. Para isso, é necessária a realização de uma qualificada coleta de dados.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

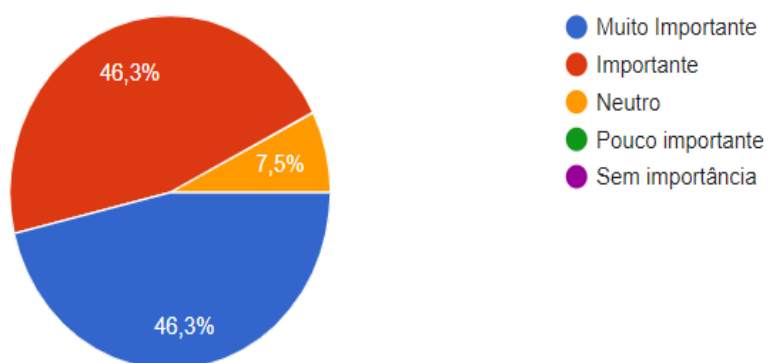
### 4.1 Pesquisa com espectadores

Gráfico 1:

Como você avalia a importância do trade marketing (conjunto de atividades comerciais e de marketing com foco nos canais de distribuição dos produtos) para os clubes de futebol europeus na otimização dos canais de venda?

Figura 2 - Questionário Gráfico 1

67 respostas



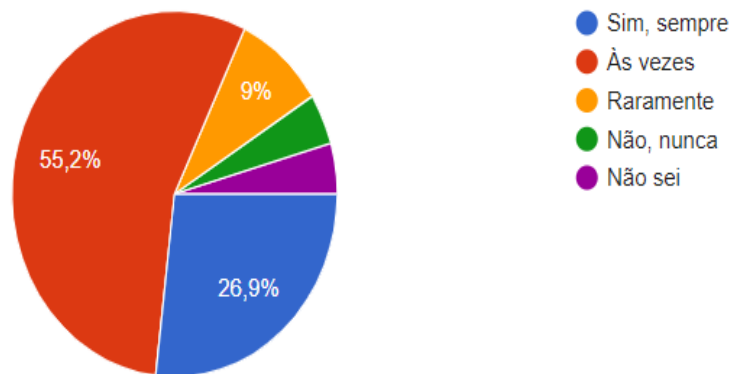
Através do gráfico 1 podemos concluir que, apesar do trade marketing não ser um tema tão abordado e reconhecido, sua importância no cenário do futebol europeu é extremamente relevante, sendo considerado por vasta maioria dos respondentes como pelo menos “importante”.

### Gráfico 2:

Você acredita que estratégias de trade marketing influenciam diretamente na sua decisão de compra de produtos relacionados aos clubes de futebol europeus?

Figura 3 - Questionário Gráfico 2

67 respostas



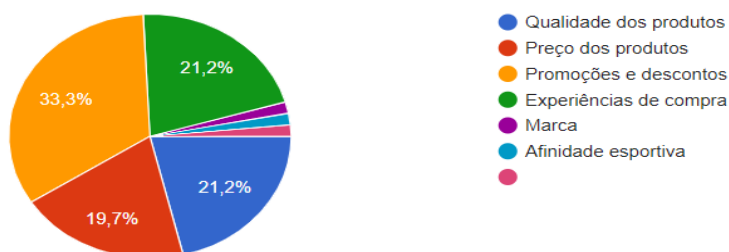
Com a observação do gráfico 2 se torna possível concluir que as decisões de compra por parte dos clientes quase sempre estão diretamente relacionadas a uma estratégia específica abordada pela gestão de marketing do clube. Deixando clara assim a necessidade de uma gestão eficiente e da implantação de novas estratégias de Marketing

Gráfico 3:

Qual é o fator mais impactante para a eficácia das ações de trade marketing no contexto do futebol europeu?

Figura 4- Questionário Gráfico 3

66 respostas



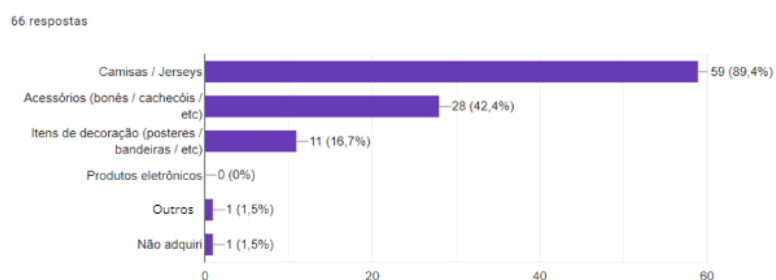
Acredito que entre os resultados apresentados pelos respectivos gráficos, o gráfico 3 apresenta um resultado extremamente competitivo e disputado. Conseguimos tirar como conclusão que não existe uma estratégia única preferida pelos consumidores e sim diversas, entregando diferentes propostas e assim conseguindo atender às múltiplas demandas do mercado.



Gráfico 4:

Já adquiriu produtos licenciados de clubes europeus? Quais?

Figura 5 - Questionário Gráfico 4



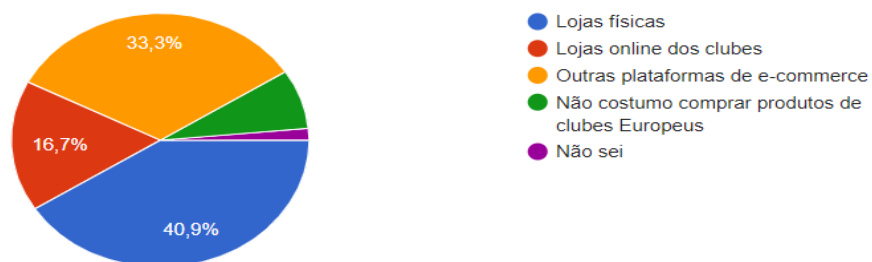
Através da interpretação do gráfico 5 podemos concluir que o produto licenciado que mais atrai consumidores ao redor do planeta ainda são as clássicas Jerseys (camisas de time). Essas camisas representam uma grande fonte de renda aos clubes, assim como uma boa estratégia para um clube ganhar mais visibilidade.

Gráfico 5:

Onde prefere comprar produtos relacionados ao futebol Europeu?

Figura 6 - Questionário Gráfico 5

66 respostas



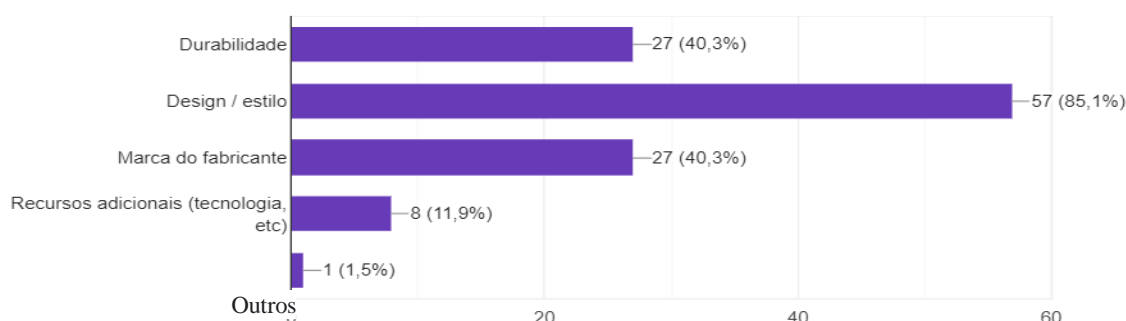
Tendo em vista que internet é um conceito recente em nossa sociedade, conseguimos destacar dois pontos. O primeiro é sobre a magnitude que as lojas físicas têm dentro do espectro comercial de um clube. Mesmo a distância, torcedores ainda possuem preferência de adquirir produtos nas lojas físicas. Outro aspecto importante a ser destacado é sobre a crescente da internet nas nossas ferramentas de compra, aumentando cada vez mais o consumo digital de produtos esportivos.

Gráfico 6:

Quais aspectos de qualidade são importantes para você realizar a compra de um produto?

Figura 7 - Questionário Gráfico 6

67 respostas



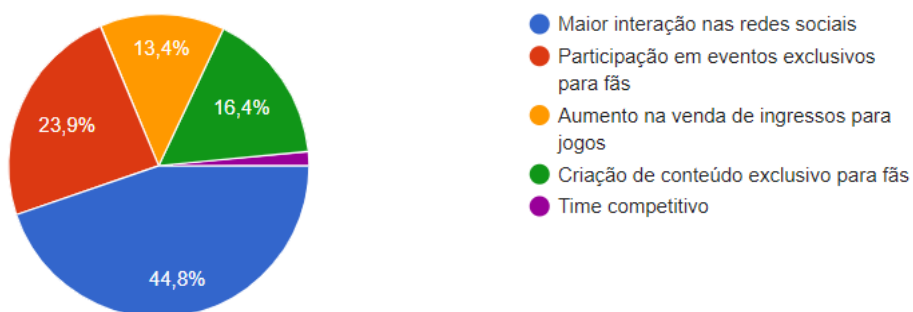
Pode-se inferir, a partir da interpretação do gráfico 6, que o aspecto que mais afeta positivamente uma decisão de compra de um produto do futebol europeu é o design do respectivo produto, ou seja, os clubes devem sempre caminhar alinhados com as tendências de moda e estilo.

### Gráfico 7

Qual a melhor estratégia a ser seguida com o intuito de impactar positivamente o engajamento dos fãs com os clubes de futebol europeus?

Figura 8 - Questionário Gráfico 7

67 respostas



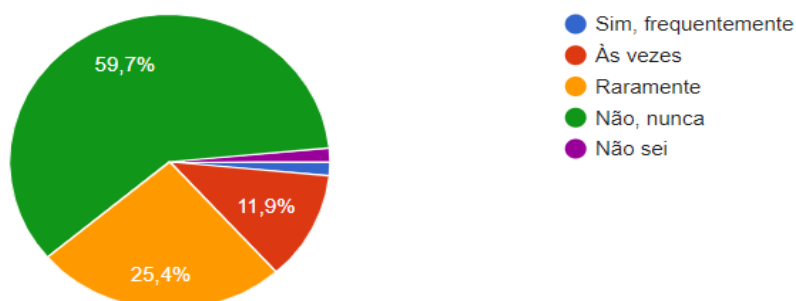
No mundo globalizado e tecnológico, o meio mais interessante para se comunicar e interagir com o maior número de pessoas possíveis em diferentes localizações é a internet (através de redes sociais). Conseguindo assim, fazer um clube cativar um novo público em um novo país.

Gráfico 8:

Já participou de promoções ou eventos promovidos pelos clubes de futebol europeus em parceria com marcas ou patrocinadores?

Figura 9 - Questionário Gráfico 8

67 respostas



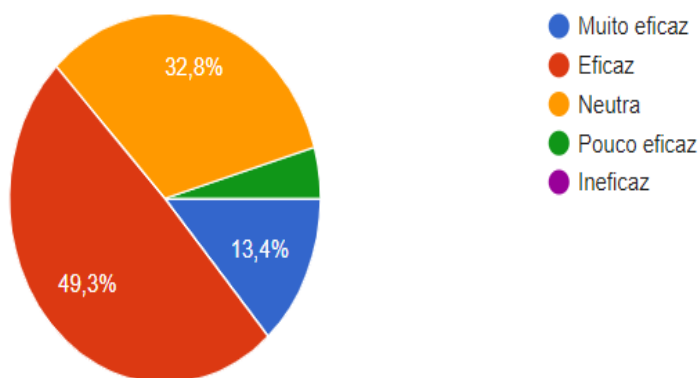
Podemos concluir, a partir do gráfico 8, que a maioria expressiva dos espectadores não participou de eventos relacionados, muito se tem a ver com a nossa localização geográfica, que não atrai tanto interesse desses clubes, porém eu (pessoalmente) já participei de alguns eventos como por exemplo o Milan Camp.

Gráfico 9:

Como você avalia a comunicação dos clubes de futebol europeus nas redes sociais e em outras mídias digitais?

Figura 10 - Questionário Gráfico 9

67 respostas



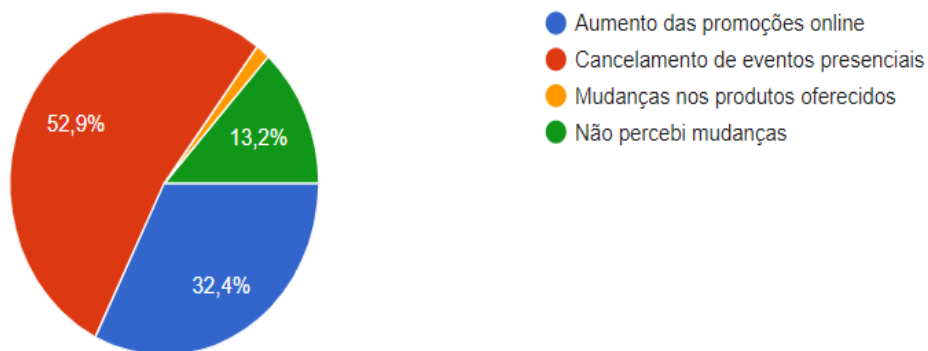
Apesar de extremamente significativa, a comunicação de clubes europeus em mídias sociais ainda têm diversos pontos a serem melhor aproveitados. Mas vale sempre reforçar que estão em fluxo natural atrelado com as tendências tecnológicas de consumo. Podemos concluir que presenciaremos um aumento significativo devido à crescente no uso de tecnologia.

Gráfico 10:

Você acredita que qual fator a pandemia de COVID-19 afetou em maior escala dentro das estratégias de trade marketing dos clubes de futebol europeus? Se sim, de que maneira?

Figura 11 - Questionário Gráfico 10

68 respostas



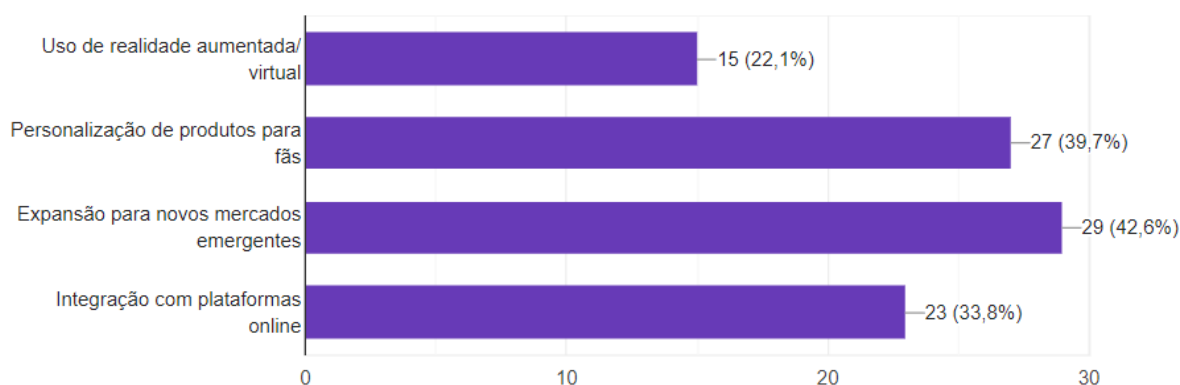
De acordo com o gráfico 10, podemos concluir que o impacto mais evidente que o futebol Europeu sofreu com a COVID-19 foi a perda / cancelamento de eventos presenciais. Tal fato teve impacto significativo nos clubes pois perderam todas as receitas provenientes de arena (bilheteria, alimentos, tours e etc). Assim fazendo os clubes repensarem suas estratégias de capitalização e inovar nas estratégias de trade marketing.

Gráfico 11:

Futuramente, quais inovações ou tendências você espera ver nas estratégias do seu clube adaptadas de estratégias de clubes do futebol europeu?

Figura 12 - Questionário Gráfico 11

68 respostas



A partir da análise do gráfico 11 podemos concluir que os torcedores tendem a aprovar cada vez mais aplicação de inovações e tendências, não se limitando a um conceito específico e sim a diversas formas diferentes que podem impactar de maneiras diversas e positivas seus clubes do coração.

#### 4.2 Questionário qualitativo com diretora de Marketing da Band

Para contribuir com o estudo foi realizado um questionário qualitativo com a Diretora de Marketing da Band Viviane Groisman Voldman, conforme abaixo:

1- Como o papel do trade marketing se traduz na promoção e venda de produtos relacionados ao futebol, especialmente considerando a forte presença midiática do Grupo Bandeirantes?

Há 86 anos no mercado, o Grupo Band tem três pilares fortes de atuação: jornalismo, entretenimento e esporte. No jornalismo, é reconhecido pela tradição e credibilidade; no entretenimento, por descobrir e dar espaço a grandes nomes da TV brasileira e, no esporte, por abrir a programação não só para o futebol, mas todas as modalidades esportivas. Por muito tempo foi o 'canal do esporte' e, até hoje, o recall do posicionamento é forte. O domingo, por exemplo, é dedicado 100% ao esporte.

O Trade Marketing, com base em dados, é uma ferramenta para se definir a melhor estratégia para o conteúdo e, conseqüentemente, ao comercial, que vai ao mercado em busca de marcas que tenham feat com o assunto.

2- Tendo em vista que normalmente estratégias específicas de marketing se destacam, conte sobre algumas delas que foram cruciais na promoção de produtos (ligas, partidas, programas e etc), considerando a audiência diversificada e exigente do Grupo Bandeirantes?

Fizemos duas apostas recentes. A primeira foi trazer de volta para tela da Band o campeonato carioca, que estava perdendo o seu charme e interesse do público. A diferença é que dessa vez a transmissão não foi apenas 'local' para o Estado do Rio de Janeiro, mas nacional, para todo o Brasil. Uma estratégia que vai de encontro com os canais digitais que fazem sucesso com transmissão pautada no humor e para um público mais jovem. Com a transmissão nacional, aumentamos o engajamento e o alcance.

A segunda foi a Liga Saudita, pouco antes do Neymar anunciar que tinha acertado com Al-Hilal por duas temporadas. A novidade, pautada pela experiência dos executivos do Esporte e, principalmente agilidade da Band, fizeram do produto um sucesso comercial.

3- Diante de uma crescente digitalização, como o marketing esportivo deve aproveitar estas oportunidades digitais, especialmente no contexto dos produtos de futebol?

No futebol, especificamente, o número de transmissões com formatos digitais tem crescido cada vez mais. O ano de 2023 foi um divisor de águas nesse mercado. Cada vez mais, o público busca uma transmissão segmentada, com uma linguagem que o agrade. As transmissões tradicionais, hoje, dividem espaço com o bom humor, o clubismo e a nova geração de narradores e jornalistas que ganham cada vez mais espaço e notoriedade. Do ponto de vista de negócio, é interessante pois abre uma nova porta de entrada para patrocinadores e marcas que até então não tinham espaço na TV. Hoje é possível fazer uma transmissão de futebol customizada e com custo operacional muito mais baixo. Vale lembrar, no entanto, que tanto em alcance quanto



em receita essas transmissões ainda estão muito longe de alcançar os números da TV aberta.

4- Nos conte sobre algum desafio que você enfrentou ao implementar uma estratégia de marketing para produtos de futebol e como o superou?

Um desafio interessante foi referente a chegada da Fórmula1 na Band vinda da Globo, era necessário cativar o público da emissora rival para conseguirmos prolongar o contrato com a Fórmula 1 por mais tempo. Após tentarmos transformar o produto na nossa cara, entendemos que o mais inteligente seria se nos adaptássemos ao antigo produto, com isso trouxemos o ilustre locutor Sérgio Maurício ao time trazendo de volta a antiga estética, foi um sucesso

5 - Tendo em vista a paixão dos brasileiros pelo futebol, como você vê o potencial de crescimento dos produtos relacionados ao futebol internacional (ligas estrangeiras, campeonatos de seleções e etc)?

Do ponto de vista de conteúdo, o futebol sempre terá espaço no mercado brasileiro. Seja em transmissão digital ou nos meios tradicionais de comunicação. As ligas estrangeiras acabam ganhando destaque no mercado brasileiro muito por conta dos horários dos jogos. É possível assistir aos melhores jogos do futebol europeu, por exemplo, durante a tarde, o que acaba favorecendo o público jovem. O que acaba também sendo um produto interessante para os streamers de YouTube e canais fechados.

6 - Nos indique algumas tendências emergentes dentro do setor de marketing esportivo no grupo Band?

O DNA do esporte é muito forte no Grupo Band e do futebol maior ainda. Temos dois programas diários só de futebol na grande, que são campeões de audiência.

Além da TV, abrimos espaço para o esporte nas quatro rádios do Grupo e nas plataformas digitais. A tendência continua sendo oferecer ao mercado um produto multiplataforma, com linguagem adaptada para cada meio e entrega comercial única.

Acabamos de renovar com a F1 por mais dois anos e os patrocinadores, automaticamente, renovaram seus contratos por perceberem valor nesse diferencial. No entanto, entendemos a particularidade de cada transmissão e não deixamos de fechar negócio pela transmissão não ser unificada. Foi assim na Copa do Mundo. A transmissão de TV era da concorrência, mas a de rádio no Grupo Band. O mesmo com a final da Libertadores, dentre várias. O futebol começou no rádio, bem antes de ter TV e a paixão do torcedor passa por gerações. Antigamente víamos muita gente nos estádios com o radinho de pilha no ouvido, enquanto assistia ao vivo. Ainda vemos isso, mas agora com um fone bluetooth conectado ao celular. A tecnologia chegou para mudar a forma que o consumidor consome o conteúdo.

7 -Considerando a sua experiência, qual o tamanho da importância da convergência entre diferentes setores, como marketing, vendas e operações, para o sucesso das estratégias de marketing relacionadas aos produtos de futebol?

Em qualquer empresa de qualquer setor é natural e importante que haja uma convergência entre seus departamentos internos. Por isso que a gestão deve ser horizontal, possibilitando os setores de trocarem e se comunicarem livremente em prol da prestação do serviço. Esta comunicação é essencial em assuntos que exigem mais de um departamento.

### **4.3 Comparação entre o futebol europeu e o brasileiro**

Com o intuito de aproximar os casos de sucesso no futebol Europeu a realidade presente no futebol Brasileiro, será realizado um comparativo em alguns aspectos importantes debatidos previamente. Com isso, se tornará possível entender o tamanho do potencial de receitas do futebol nacional.

Os patrocínios de clubes Europeus se destacam devido a seus valores estratosféricos como o da Emirates no Real Madrid que alcança 70 milhões de Euros anuais (o mais caro do mundo), tais valores são referentes a visibilidade internacional que a marca ganha ao se associar com um clube visto por torcedores de todo o planeta. Por trabalhar em um cenário com maior peso no público local do que internacional, os valores de patrocínio decrescem com o maior do Brasil sendo a Crefisa, patrocinadora

do Palmeiras, que paga ao clube aproximadamente R\$ 80 milhões ao ano, um valor expressivamente menor.

Outro aspecto interessante para analisarmos são as vendas de camisas. Segundo o Globo Esporte estas são as camisas mais buscadas no mundo:

**Confira o top 10 de camisas mais buscadas:**

- Real Madrid - 416 mil buscas.
- Manchester United - 390 mil.
- Liverpool - 365 mil.
- Arsenal - 358 mil.
- PSG - 296 mil.
- Barcelona - 290 mil.
- Manchester City - 245 mil.
- Chelsea - 193 mil.

Como pode-se notar, apenas clubes Europeus figuram na tabela devido a sua alta internacionalização de marca. Concluímos então que devido a ter um enfoque mais local que internacional, os clubes Brasileiros perdem oportunidades de vendas.

Para finalizar, outro aspecto que se destaca no futebol Europeu e não tem relevância no Brasileiro é a Liga, Os clubes passam a atuar dentro de um linha de processos padronizados, ganham novas linhas de crédito direto, possuem negociações em conjunto e ganham um cenário mais favorável e estável no geral.

Em diversos aspectos estratégicos o futebol brasileiro não seguiu o melhor caminho, porém seu imenso potencial segue o mesmo. O futebol brasileiro é um segmento que recebe muita paixão e energia de seus espectadores. Caso conseguisse adaptar diversas estratégias Europeias de Trade Marketing, o céu é o limite da rentabilidade. O questionário acima foi realizado com o objetivo de recolher opiniões e respostas mais precisas sobre o tema em questão. A partir do recolhimento destas respostas se tornou possível desenvolver o estudo de forma mais precisa e correta.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS**

O mundo que o futebol não é mais apenas um esporte, um exercício ou um mero divertimento. Atualmente, ao tratarmos sobre futebol nos deparamos com um negócio altamente rentável e significativo para o fomento do ecossistema o qual está inserido. Com isso, foi notado que um epicentro estava se desenvolvendo de maneira desproporcional em relação ao restante do planeta, a Europa. Dessa forma, ganha contexto um estudo que tem como seu objetivo principal analisar e entender os diferentes canais de vendas utilizados por clubes de ponta da Europa.

Dentro do estudo estão analisadas, estratégias e ações relevantes do setor que conseguem fornecer perspectivas interessantes sobre a necessidade de implementação de um departamento de marketing competente para o sucesso contínuo e a longo prazo de um clube de futebol na era moderna. Tais análises são interessantes também para que clubes do futebol Europeu cada vez mais otimizem seus processos melhorando seu desempenho financeiro e competitivo.

Para conseguir alcançar os objetivos pretendidos neste estudo foi realizada uma pesquisa quantitativa que contou com a participação de 67 respondentes, esta possibilitou um olhar preciso a questões que requerem opiniões populares dentro do tema. Foi realizado também um questionário qualitativo com a diretora de marketing da Band, o alcance de uma opinião profissional e precisa sobre o tema.

Como resultado destaco o moderno e extenso setor de marketing do futebol Europeu, que alcançou um vasto domínio sobre o setor mundial e tende a cada vez mais aumentar sua rentabilidade. Através da aplicação de ações e estratégias modernas o futebol Europeu se tornou “uma máquina de fazer dinheiro”. Destaco também, a necessidade de clubes brasileiros de adaptarem estas estratégias e aplicarem no nosso cenário nacional com o intuito de aumentarem sua rentabilidade.

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de uma investigação sobre a adaptação de estratégias de marketing do futebol Europeu por clubes Brasileiros.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEZERRA, Marcio Ferreira; FEITOSA, Paulo Roberto; GOMES, Josir Simeone. Internacionalização de clubes de futebol: paralelo entre clubes europeus e brasileiros. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, v. 15, n. 30, p. 15-34, 2017.

CARDOSO, Gustavo et al. Futebol, identidade e media na sociedade em rede. *Observatório (OBS\*)*, v. 1, n. 1, p. 119-143, 2007.

DA SILVA DANTAS, Marke Geisy; BOENTE, Diego Rodrigues. A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a análise envoltória de dados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n. 13, p. 75-90, 2011.

DELOITTE. Annual Review of Football Finance Europe. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance-europe.html>>. Acesso em: 09 nov. 2023.

ESPN. Estudo aponta que 40% dos brasileiros têm interesse em futebol, um quarto frequenta estádios. Disponível em: <[http://www.espn.com.br/noticia/711689\\_estudo-aponta-que-40-dos-brasileiros-tem-interesse-em-futebol-um-quarto-frequenta-estadios](http://www.espn.com.br/noticia/711689_estudo-aponta-que-40-dos-brasileiros-tem-interesse-em-futebol-um-quarto-frequenta-estadios)>. Acesso em: 09 nov. 2023.

ESPN. Ronaldo vê projeto Liga Brasil atrapalhado divisão, faz apelo: "Clubes precisa muito disso". Disponível em: <[https://www.espn.com.br/futebol/artigo/\\_id/10270619/ronaldo-ve-projeto-liga-brasil-atrapalhado-divisao-faz-apelo-clubes-precisa-muito-disso](https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/10270619/ronaldo-ve-projeto-liga-brasil-atrapalhado-divisao-faz-apelo-clubes-precisa-muito-disso)>. Acesso em: 09 nov. 2023.

FC BARCELONA. Barça: A pioneer in entrepreneurship training and innovation in sports through BiHub. Disponível em: <<https://www.fcbarcelona.com/en/news/2010895/barca-a-pioneer-in-entrepreneurship-training-and-innovation-in-sports-through-bihub>>. Acesso em: 09 nov. 2023.

FERNANDES, Rosangela Aparecida Soares; CAPUCHO, Tawirê Allende Aquino; PINTO, Victor Henrique Lana. Dinâmica e estrutura de mercado do futebol brasileiro

e europeu entre 2007 e 2017. SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, v. 26, n. 2, p. 87-103, 2022.

FREITAS, Guilherme Silva Pires de. As seleções de futebol multiculturais da União Europeia. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GIGLIO, Jonas Garcia. Influência da performance sobre o valor de mercado de jogadores de futebol nas 5 maiores ligas europeias. 2019.

GAZETA ESPORTIVA. Bayern encerra patrocínio com Qatar Airways após cinco anos. Disponível em: <<https://www.gazetaesportiva.com/times/bayern/bayern-encerra-patrocínio-com-qatar-airways-apos-cinco-anos/>>. Acesso em: 09 nov. 2023.

GLOBO ESPORTE. Ranking GE: Inglês é a melhor liga da Europa; francês fica em último no top 5. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/ranking-ge-ingles-e-a-melhor-liga-da-europa-frances-fica-em-ultimo-no-top-5.ghtml>>. Acesso em: 09 nov. 2023.

KOMMERS, Jorge. Futebol como mídia: relação entre futebol, televisão e patrocinadores. 2016.

LUZ, Érico Oliveira da. Uma análise comparativa das principais fontes de receitas dos maiores clubes de futebol da Europa. 2021.

MENDONÇA, Arnaldo Mariano et al. Marketing esportivo: análise das estratégias de marketing aplicadas pelos clubes de futebol de Benjamin Constant e suas contribuições para o desenvolvimento deste tipo de organização. 2022.

MONTEIRO, Matheus Vinícius. Marketing esportivo: impacto no futebol. 2021.

MORAES, Ivan Furegato; DA CUNHA BASTOS, Flávia. Modelo MGME: proposta para a gestão de marketing em clubes de futebol. RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol, v. 14, n. 59, p. 415-432, 2022.

NISHIDA, Eduardo; DEMAJOROVIC, Jacques. Responsabilidade social corporativa no futebol profissional e as relações entre clube e comunidade local. 2019.

NO ATAQUE. CEO do Atlético detalha participações do clube em receitas da Arena MRV. Disponível em: <<https://noataque.com.br/futebol/time/atletico-mg/noticia/2023/08/22/ceo-do-atletico-detalha-participacoes-do-clube-em-receitas-da-arena-mrv/>>. Acesso em: 09 nov. 2023.

PEREIRA, Carlos Alberto et al. A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional. In: Congresso USP de Controladoria e contabilidade. 2004.

PEREIRA, Igor Gomes. Game Changer: uma abordagem tecnológica ao marketing desportivo. 2020. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social.

PIMENTEL, João Guilherme de Mattos. A relevância do profissionalismo no futebol e os impactos da credibilidade dos dirigentes na obtenção de patrocínio. 2011. Tese de Doutorado.

RODRIGUES, Ricardo Jorge Ferreira. Os determinantes do endividamento dos clubes europeus de futebol. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal).

TUSSET, Matheus Machado. Futebol europeu e futebol sul-americano: a influência dos passes e da posse de bola no número de finalizações e nos resultados das partidas. 2018.