

## **PLANO DE MARKETING PARA EVENTOS ESPORTIVOS**

### **Autoria**

**EDSON COUTINHO DA SILVA**  
ADMINISTRAÇÃO/CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

### **Resumo**

Este ensaio teórico tem o objetivo de introduzir uma estrutura alternativa de um plano de marketing esportivo para que os profissionais de marketing esportivo possam elaborar, implementar e controlar as estratégias de marketing em eventos esportivos orientadas aos torcedores-clientes. O modelo de planejamento de marketing proposto concentra-se em três macro eixos: entendimento da situação, objetivos e público-alvo e o composto de marketing adaptado para eventos esportivos. O estudo qualifica a função do marketing nos negócios do clube, posicionando esporte como um evento, um espetáculo e/ou uma experiência esportiva aos torcedores, os 9 Ps - em destaque o "P" de Physical -, e a dependência dos stakeholders esportivos e não esportivos para a viabilidade dos eventos esportivos. Este estudo introduz o desenho do fluxo de processos para a organização de um plano de marketing esportivo orientado ao torcedor e um modelo teórico que apresenta as interações dos componentes do plano.

**ÁREA TEMÁTICA: MARKETING**

**PLANO DE MARKETING PARA EVENTOS ESPORTIVOS.**

**MARKETING PLAN ADDRESSED FOR SPORTS EVENTS.**

**Resumo**

Este ensaio teórico tem o objetivo de introduzir uma estrutura alternativa de um plano de marketing esportivo para que os profissionais de marketing esportivo possam elaborar, implementar e controlar as estratégias de marketing em eventos esportivos orientadas aos torcedores-clientes. O modelo de planejamento de marketing proposto concentra-se em três macro eixos: entendimento da situação, objetivos e público-alvo e o composto de marketing adaptado para eventos esportivos. O estudo qualifica a função do marketing nos negócios do clube, posicionando esporte como um evento, um espetáculo e/ou uma experiência esportiva aos torcedores, os 9 Ps - em destaque o 'P' de *Physical* -, e a dependência dos *stakeholders* esportivos e não esportivos para a viabilidade dos eventos esportivos. Este estudo introduz o desenho do fluxo de processos para a organização de um plano de marketing esportivo orientado ao torcedor e um modelo teórico que apresenta as interações dos componentes do plano.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing Esportivo; Clubes Esportivos; Eventos Esportivos.

**Abstract**

This theoretical essay aims to depict a model as well as an alternative structure of a sports marketing plan so that sports marketing professionals can plan, implement and control marketing strategies at sporting events focused on fan-customers. The proposed marketing planning model is addressed to three macro-dimensions: understanding the situation, objectives and target audience, and a marketing mix for sporting events. The study qualifies the marketing as a function in the club's business, positioning sport as an event, a spectacle or an experience to the fans, the 9 Ps - drawing the attention to 'P' of *Physical* -, and the dependence on stakeholders (sports and non-sports) for ensuring of sporting events. This study introduces a process flow for planning a sports marketing plan based on fan perspective, and a theoretical model that presents, at the end of the trial, the interactions and connections among the components of the plan.

**Keywords:** Sports Marketing Plan; Sports Clubs; Sporting Events.

## 1. Introdução

No esporte, o marketing assumiu que a forma original de ver o clube esportivo, os jogos e os jogadores mudaram o processo de troca e a relação entre clube, parceiros, patrocinadores e torcedores desde a década de 1990, uma vez que a perspectiva do torcedor enquanto cliente precisa ser considerada. O profissional do esporte deve quais identificar as necessidades e os desejos estão sendo satisfeitos através do processo de troca com os torcedores. O processo de troca ocorre quando o torcedor obtém um bem desejado – jogo, evento, atividade, produto, etc. – de um clube esportivo, oferecendo algo – dinheiro, entusiasmo, paixão, energia, emoção, etc. – em troca (MOORE, LEVERMORE, 2012). Compreender os torcedores como clientes é o primeiro desafio, e o segundo é identificar as necessidades e segmentar os torcedores, a partir do seu perfil de compra e/ou consumo. A obtenção dos dados e informações do mercado, clientes e competitividade permitirá que os gestores de marketing esportivo determinem a oferta e/ou benefício a um determinado grupo de torcedores-clientes mediante composto de marketing que vá em encontro com suas necessidades e expectativas (NORRIS, WANN, ZAPALAC, 2014).

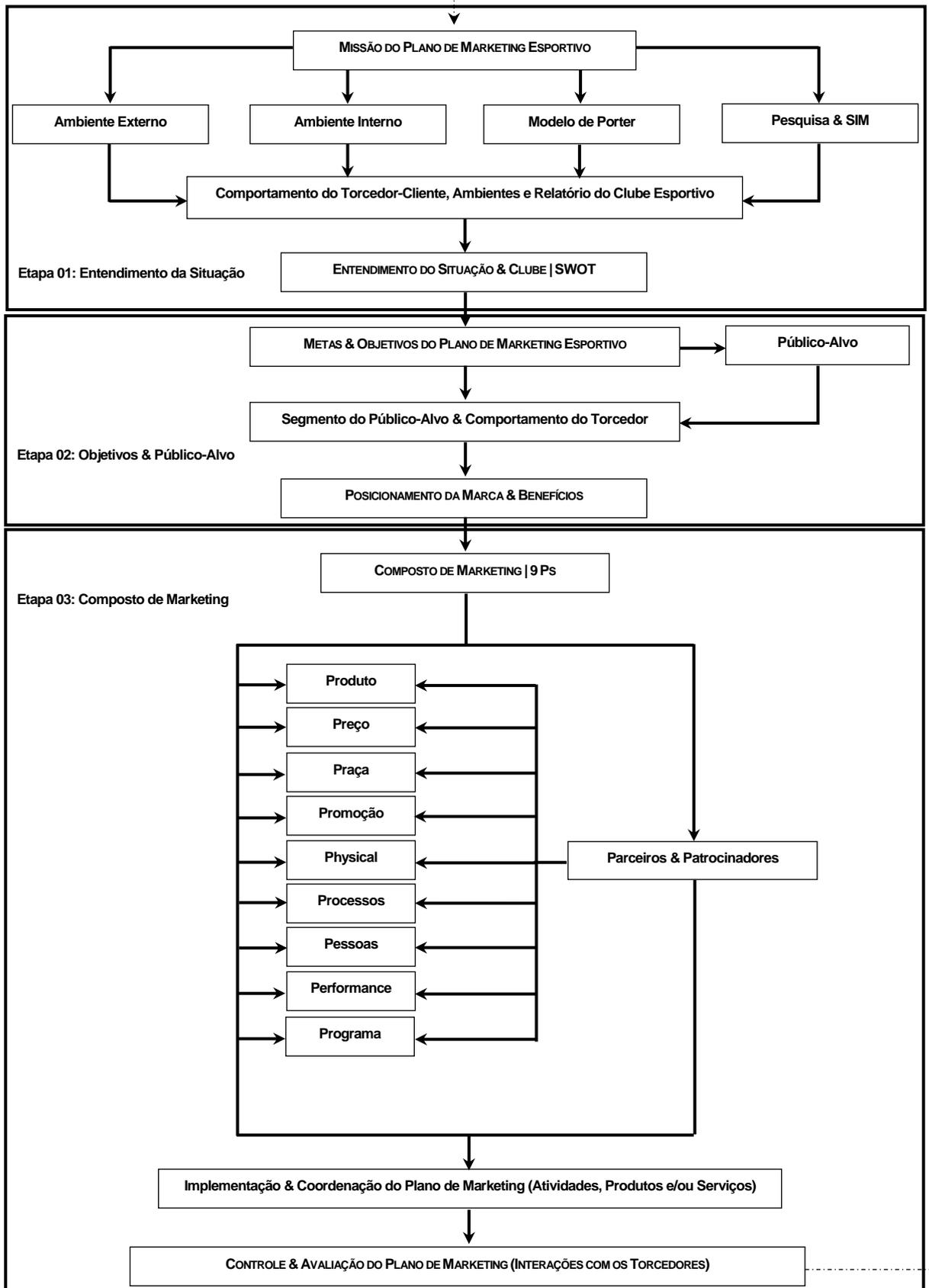
O esporte e o marketing ainda estão se familiarizando um com o outro. Desde a década de 1970, os gestores na área esportiva vêm buscando entender quais são as funções mais relevantes do marketing para o esporte (RATTEN, 2016). Diversos clubes esportivos que criaram departamentos de marketing e outros estão contratando empresas de gestão e marketing esportivo para consultorias de negócios no esporte. Estes autores decidiram elaborar este ensaio de cunho teórico para introduzir uma proposta de modelo de planejamento de marketing para eventos esportivos para que os profissionais de marketing de clubes esportivos possam planejar, implementar e controlar as estratégias de marketing com o propósito de criar uma orientação ao torcedor-cliente em eventos esportivos no país. Este modelo foi pensado e concebido a partir de três grupos de processos: entendimento da situação (ou cenário), objetivo e público-alvo e composto de marketing. Na visão destes autores, esta proposta visa auxiliar os gestores de marketing a orientar às suas estratégias de marketing para além dos 4 Ps tradicionais de marketing, porque eles não são suficientes para organizar uma oferta de marketing. Ademais, essa proposta coloca o torcedor como cliente (e/ou consumidor), uma vez que os torcedores são apaixonados pelos seus clubes esportivos, o que cria condições para que os torcedores adquirirem dos produtos, serviços e tornarem-se membros, o que assegura relacionamentos e receita garantida.

## 2. Uma Proposta de Plano de Marketing Esportivo

Com o propósito de contribuir com a ‘arte’ do marketing esportivo, bem como aprimorar as inovações e soluções na área esportiva, estes autores propõem uma estrutura de plano de marketing esportivo para compreender as etapas para se configurar um produto, serviço ou evento esportivo para responder às reivindicações dos torcedores, enquanto clientes. Esta estrutura possui uma série de processos agrupados em três níveis:

- I. Entendimento: compreende um conjunto de atividades para pesquisar, coletar e analisar dados provenientes dos ambientes externos e internos, fatores que interferem no comportamento dos torcedores e, ainda, uma análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity e Threat*) para traçar a real situação do clube esportivo;

Figura 1: Plano de Marketing Esportivo



Fonte: Autores

- II. Torcedores: abrange as metas e os objetivos do plano de marketing a partir da seleção do público-alvo dos torcedores-clientes que serão alvos das ações, bem como o posicionamento da proposta de valor e merca que serão pretendidas pelo clube, como forma de orientar as estratégias e táticas de marketing;
- III. Composto de Marketing Esportivo: que se referem as ferramentas que serão empregadas para abordar e, ainda, alcançar o público-alvo de torcedores. Faz parte ainda desta etapa o desenvolvimento das métricas e análise e avaliação dos resultados das ações de marketing.

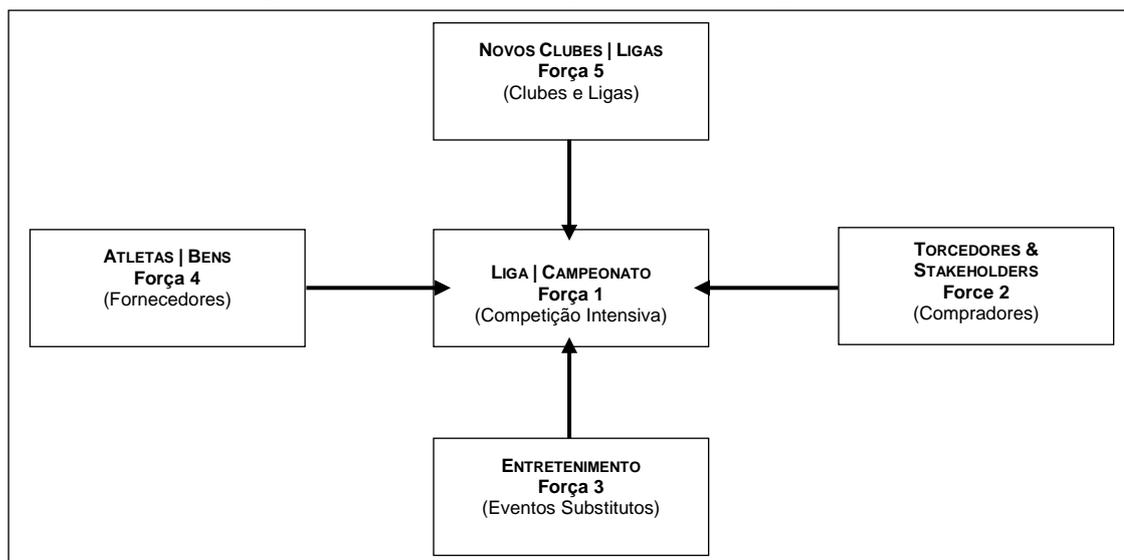
### **3.1 Entendimento da Situação**

O primeiro processo é a missão. Uma missão formulada, corretamente, deve conter um conjunto de elementos: os propósitos estratégicos, metas e benefícios esportivos; os princípios do clube, abordando as questões morais e éticas que regem o plano; as competências do clube, expressando comprometimento; o segmento-alvo, através de várias atividades e processos voltados ao torcedor-cliente; e o posicionamento, que é a imagem relacionada aos benefícios do clube. Uma declaração de missão é uma espécie de abstração da visão estratégica da entidade esportiva (BERNSTEIN, 2015; SHILBURY, 2009).

Os dois processos seguintes se referem à análise dos ambientes externo e interno. Esses fatores influenciam e impactam a tomada de decisão dos profissionais de marketing ao planejar, executar e controlar as atividades de marketing direcionadas aos torcedores. O ambiente externo compreende a demografia, a tecnologia, as questões socioeconômicas, político-legal, questões naturais, ambientais e sustentáveis, ou seja, são variáveis que não podem ser controladas pelos gestores. O ambiente interno compreende variáveis mais próximas da gestão do clube, tais como: recursos, competências, cultura orientada ao torcedor, fornecedores e prestadores de serviços e, ainda, o desempenho dos departamentos do clube, canais de marketing, públicos e *stakeholders* (FERRAND, MCCARTHY, 2009; MALTESE, DANGLADE, 2014). Assim, conhecer o ambiente de marketing ao redor do clube mitiga riscos para as tomadas de decisões dos profissionais de marketing dos clubes acerca das atividades e processos de organização de um produto e/ou serviço esportivo, como por exemplo, um evento esportivo.

O quarto processo envolve a competição de clubes esportivos, por meio do modelo de forças competitivas de Porter, ver figura 2. O modelo de Porter descreve as cinco forças que os profissionais de marketing devem avaliar ao examinar o nível de competição e a atratividade para um clube esportivo: (i) a intensidade da competição entre clubes esportivos e os atributos que os fazem se sobressair; (ii) o poder de barganha com os torcedores e *stakeholders* no processo de negociar produtos, serviços e eventos; (iii) ameaça de eventos substitutos de concorrentes, ou seja, os eventos que podem atender às mesmas necessidades dos torcedores em termos de entretenimento, experiência e lazer, outros eventos esportivos na localidade, concertos musicais, performances teatrais, cinema, etc; isto é, produtos que cumprem a mesma função na perspectiva do torcedor-cliente; (iv) o poder de barganha com fornecedores de produtos, serviços e empresários que detêm os atletas mais talentosos para agregar valor ao evento esportivo; (v) e ameaça de novos clubes ou novas ligas. Clubes podem se destacar por terem mais recursos para investirem em jogadores mais talentosos, e ligas por terem times que despertem à atenção dos torcedores (Masterman, 2014).

Figura 2: Modelo de Porter para um Clube Esportivo



Fonte: Masterman (2004).

O quinto processo envolve a pesquisas e o sistema de informação de marketing (SIM). Basicamente, a pesquisa de marketing visa responder seis questões acerca do consumo dos produtos e/ou serviços. Inicialmente, o clube esportivo precisa conhecer quem são seus torcedores, por que eles comprem e consomem certos tipos de produtos e/ou serviços esportivos, quando e onde eles comprem e consomem, quais os sentimentos e sensações dos consumidores pós-compra (pós-evento) e como eles utilizam os produtos e/ou desfrutam dos serviços esportivos (CHADWICK, THWAITES, 2005). No caso do SIM, a função é compilar, analisar, integrar e disponibilizar informações dos torcedores de modo a suportar e orientar as decisões dos profissionais de marketing. Estas informações podem ser oriundas de várias fontes, a da própria pesquisa, de registros de compra, de dados de membro do sócio-torcedor, das lojas esportivas, das lojas dos clubes, etc. Em outras palavras, as informações que são provenientes das pesquisas e do SIM auxiliam os gestores de marketing a refinarem suas ações e estratégias de modo a conhecer quando e onde os torcedores comprem ingressos, que assentos escolhem, número de ingressos que comprem, etc (CLEMES, BRUSH, COLLINS, 2011).

Figura 3: Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO   PESQUISA & SIM   MODELO DE PORTER	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	→ ↓	→ ↓
Pontos Fracos	→ ↓	→ ↓

Fonte: Autores

Com base nos relatórios dos ambientes externo e interno, os dados e informações da pesquisa de marketing e SIM, e o modelo de Porter, os profissionais

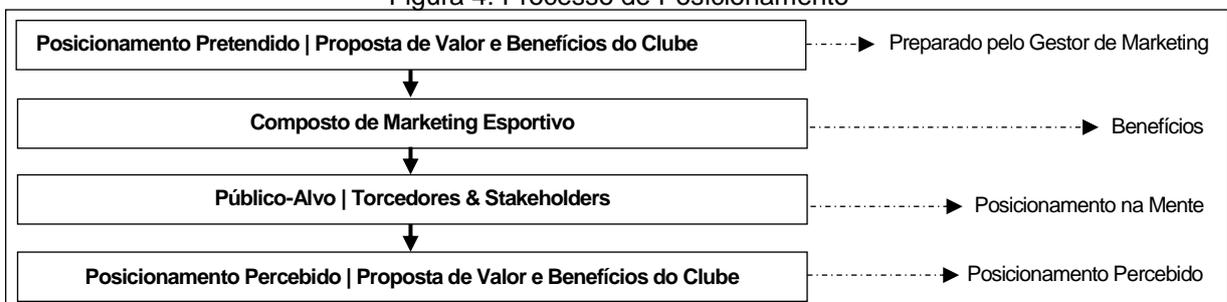
de marketing avançam para a etapa seguinte, que é a construção da matriz SWOT. Mediante ameaças e oportunidades de variáveis externas à empresa e pontos fortes e fracos de variáveis internas, é possível construir um cenário e situação real, da qual os negócios do clube esportivo se encontram no atual momento. Entretanto, a SWOT não é somente preparar uma lista de variáveis de cada uma destas dimensões, mas sim, efetuar os devidos cruzamentos entre oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos com o objetivo de construir um conjunto de estratégias que descrevam um plano de ação do clube (BRADBURY, O'BOYLE, 2017). Cada interação deverá produzir ao menos uma estratégia, ver figura 3.

### 3.2 Objetivos & Público-Alvo

Definir metas e objetivos é o primeiro processo desse segundo nível. Metas são os números que conduzem um clube esportivo prosseguir-los. Metas estão presentes dentro dos objetivos. Os objetivos de um clube incluem garantir a viabilidade financeira, expandir a participação de mercado, elevar o número de sócio-torcedores, bem como incentivar o interesse público no esporte (BRADBURY, O'BOYLE, 2017). Os objetivos buscam expressar “o que será feito ou realizado” na área esportiva, e o “como será feito” deverá estar descrito no composto de marketing esportivo. Em resumo, os objetivos devem ser definidos pelo acrônimo SMART: S – *Specific* (específico), M – *Mensurable* (mensurável), A – *Achievable* (alcançável), R – *Realistic* (realista) e *Timetable* (período ou calendário) (Shilbury, 2009).

O segundo e terceiro processos envolvem o público-alvo e o perfil e comportamento do torcedor-cliente. Na ocasião da segmentação do público-alvo (escolher a quem será direcionado às ofertas), os profissionais de marketing devem se ater a quatro aspectos (PIIPPONEN, 2011; YOSHIDA, 2017): (i) se os torcedores justificam uma ação diferenciada do clube; (ii) o tamanho e a atratividade em termos de recursos financeiros investidos e retorno em consumo; (iii) se o clube esportivo consegue acessar este segmento e tem recursos para abordá-lo; (iv) e se o clube consegue elaborar um composto de marketing diferenciado a este segmento. Com relação à segmentação, há cinco possibilidades: geografia, demografia, psicográfica, benefícios e, ainda, comportamental. De acordo com Piipponen (2011), é a ideia do *heavy* e *light users*. Entretanto, a segmentação deve ponderar acerca do comportamento do consumidor, conforme coletadas na pesquisa e SIM, tais como: aspectos culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Cada público-alvo merece um composto de marketing apropriado ao seu perfil de consumo.

Figura 4: Processo de Posicionamento



Fonte: Autores

Posicionamento é o quarto processo. Posicionamento é conduzir uma proposta de valor diferenciada a mente de um determinado público-alvo. Nesse sentido, um

clube esportivo deveria formatar a sua proposta e leva-la ao cognitivo de seus torcedores (ou *stakeholders*) e fazê-los pensar, refletir e consumir os benefícios do clube. Assim sendo, uma proposta de valor deve ser empolgante e deve responder estrategicamente a algum dos objetivos do clube. É por meio da Promoção que é conduzido o posicionamento da oferta do clube aos torcedores. Este processo funciona da seguinte maneira: o clube estabelece uma proposta de valor distintiva a partir de descobertas obtidas na pesquisa; estabelece o composto de marketing que proverá e fundamentará este posicionamento no mercado; e em seguida, o acompanhamento para se saber se o que foi determinado está em acordo com o que a percepção dos torcedores, ver figura 4.

### **3.3 Composto de Marketing Esportivo**

O composto de marketing esportivo se refere à tática que fomentam as estratégias dos clubes esportivos. No entanto, no marketing esportivo há 9 Ps que precisam ser gerenciados, os 4 Ps convencionais (produto, preço, praça e promoção), com o adendo de mais 5 Ps (pessoas, processos, *physical*, performance e programas), uma vez que se trata de um serviço, e, em particular, um evento esportivo (BRADBURY, BOYLE, 2017; MASTERMAN, 2004; SHILBURY, 2009). O primeiro 'P' é o produto. Levando em conta um jogo como produto central, há uma série de extensões associados ao produto, tais como alimentos, bebidas, mercadorias, entretenimento no início e intervalo do jogo, telões e infraestrutura do estádio (RUNDH, GOTTFRIDSSON, 2015; MCHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015). Há dois tipos de produtos que um gestor de marketing esportivo precisa analisar: o produto central, o gestor não tem controle da performance; e as extensões, dos quais ele tem controle. Os gestores podem garantir a qualidade de produtos como uniformes, alimentação, bebida, etc, mas jamais, do jogo em si (FULLERTON, MERZ, 2008). Um produto "esporte": é um produto social; é consumido pela mídia, e a expectativa dos torcedores é influenciada por ela; evoca identificação pessoal e apego emocional; tem apelo universal, por relacionar questões culturais, geográficas, demográficas, sociais e econômicas; é imprevisível e variável, pois é difícil conhecer de antemão a performance e o resultado; profissional é negócio (SMITH, WESTERBEEK, 2003; STORM, WAGNER, NIELSEN, 2017).

O 'P' de preço é próximo processo. A determinação do preço está relacionada aos produtos ofertados, à proposição de valor, aos patrocinadores do clube, à infraestrutura das arenas, às mídias utilizadas para promover o evento, às tecnologias envolvidas no produto e/ou serviço, à posição do clube nas ligas, aos jogadores talentosos do clube e ao nível de fidelidade dos torcedores (FOSTER, O'REILLY, DÁVILA, 2016). Há oito processos que um profissional de marketing esportivo precisa gerenciar: determinar os objetivos de preços; identificar a sensibilidade dos torcedores aos preços; estimar a relação entre preço e volume de vendas e os custos do torcedor em um evento; conhecer as estratégias de preços dos clubes oponentes; restrições legais acerca do comportamento dos preços; ter ciência dos custos e das restrições gerais do composto de marketing; considerar as variáveis econômicas, psicológicas, tempo e geografia para determinar os preços; e determinar o preço final é combinar custo, demanda e expectativa do evento esportivo (BRADBURY, O'BOYLE, 2017).

O terceiro processo é o 'P' de Praça. Praça em marketing esportivo pode ser o estádio (se for um jogo) ou as lojas onde vendem os produtos do clube. Então, a definição de quando e onde ofertar os produtos dependem do conhecimento do clube acerca dos seus torcedores. Se os locais (lojas e/ou estádios) são mais fáceis de acessar e, se os clubes disponibilizarem estacionamentos e estabelecerem parcerias com órgãos públicos para a viabilização de meios de transportes, o clube está

adequando sua praça aos torcedores (CLEMES, BRUSH, COLLINS, 2011). Nesse caso, as decisões acerca da praça devem nortear alguns aspectos: (i) localização: onde?; (ii) instalações: assentos, conforto, estacionamentos, etc; (iii) sortimento: quais produtos estarão disponíveis; (iv) duração e tempo dos jogos: os torcedores programarem suas agendas; (v) parceiros: lojas ou estabelecimentos que irão comercializar os produtos. Mas, há quatro elementos que o gestor de marketing deve planejar: (i) facilidade: acesso fácil, estrutura confortável; (ii) pessoas: qualificação dos profissionais que irão atender aos torcedores; (iii) processos: compra e entrega dos produtos, ou ingressos; (iv) evidências físicas: instalações, material promocional, prestação de serviços e suporte ao torcedor. É relevante considerar que os canais de comercialização e distribuição entre clube também ocorrem no ambiente virtual. A Internet não é somente um canal de compra, promoção e/ou entrega de produtos e de pesquisa para colher *feedbacks* dos torcedores a partir da interação deles com os produtos e/ou serviços do clube (SAWYER, JUDGE, GIMBERT, 2015).

O 'P' de Promoção é o quarto processo. Decisões promocionais são compostas por cinco elementos: objetivos, orçamento, conteúdo das mensagens, estratégias promocionais (relações públicas, propaganda, publicidade, promoção de vendas, marketing digital, etc.) e seleção das mídias (SHILBURY, 2009). A promoção é a parte vital e fundamental para assegurar o sucesso de produtos e eventos esportivos. Entretanto, a comunicação deve ser segmentada a partir de quatro categorias de torcedores-clientes, considerando um evento esportivo: os sócio-torcedores, os torcedores assíduos (porém, não são membros), os torcedores que comparecem esporadicamente aos eventos e os entes familiares e amigos que acompanham os torcedores. Assim, a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) consiste em utilizar ferramentas para: promover imagem do clube; aumentar as vendas de ingressos; aumentar a venda de produtos e/ou serviços; aumentar o número de sócio-torcedores; promover um novo jogador ou talento; divulgar parceiros e patrocinadores; encorajar a rivalidade saudável entre clubes; compartilhar momentos com os torcedores; promover os canais de comunicação do clube com os torcedores; promover a arena (*naming rights*); promover eventos, tais como musicais, games e teatrais na arena; compartilhar informações, como mecanismos de governança e de responsabilidade social do clube; e compartilhar anúncios de decisões relevantes do clube (MALTESE, DANGLADE, 2014).

*Physical* é o quinto 'P'. *Physical* representa a atmosfera apelativa, atraente e contagiante para promover as energias e os sentimentos dos torcedores nos estádios ou arenas em prol de seus clubes e, também, com o propósito de intimidar, assustar e provocar os clubes adversários. O papel do gestor de marketing é o criar uma identidade do clube no estádio e induzir imagens positivas que alcancem os cognitivos dos torcedores (LEOPKEY, PARENT, 2009; NORRIS, WANN, ZAPALAC, 2014; RUNDH, GOTTFRIDSSON, 2015). De acordo com Sawyer, Judge, Gimbert (2015), dois elementos precisam ser desenvolvidos com vistas a criar evidências físicas e contagiantes aos clubes: (i) símbolos do clube: as cores, as bandeiras, fotografias, imagens, estátuas, painéis e telões do clube que evoque a história e a tradição do time para despertar o sentimento e o orgulho de querer estar presente nas conquistas do clube; (ii) mídias digitais: uso de ferramentas de comunicação instantânea com os torcedores dentro dos estádios durante os jogos, como as mídias sociais para encorajar a venda de produtos e serviços e a interação e entretenimento dos torcedores no apoio aos clubes. Assim, o *physical* busca criar um conceito de evento. Os clubes também podem utilizar deste 'P' para criar lojas conceitos, assim como a Apple faz com seus produtos e suas lojas ao redor do mundo.

Processo é o sexto 'P'. Processos são entendidos como atividades ou tarefas visíveis e não visíveis para a entrega do evento esportivo aos torcedores. Os processos em serviços são conhecidos hoje, como *design* de serviços, considerando a perspectiva de *Design Thinking e User Experience* na cadeia de valor de serviços (BERNSTEIN, 2015). Processos descreve a sequência de etapas no desempenho dos serviços. Processos adequadamente planejados e projetados (MASTERMAN, 2004; SHILBURY, 2009): reduzem as falhas e extinguem etapas que não agregam valor aos torcedores-alvo; introduz a orientação de processo para produzir o melhor serviço possível, além de elevar a produtividade e a qualidade; identifica o tempo médio por ciclo de atividade; adequa as evidências físicas visíveis para os torcedores-clientes: instalações, recepções, estacionamento, ingressos, assentos, restaurantes, pessoas, etc; e identifica pontos de falhas e permite ter uma visão sistêmica dos processos de um evento esportivo.

O sétimo 'P' envolve os profissionais. O desempenho da qualidade de um serviço está intrinsecamente relacionado com a competência e performance dos profissionais de serviços (RATTEN, 2016). Há três aspectos que devem ser observados nos profissionais de serviços: ter conhecimento ou domínio da cadeia de valor de serviços desde a primeira à última etapa; controlar conflitos entre clube e torcedores, entre clube a patrocinadores e entre os próprios torcedores; e respeitar os padrões morais e éticos relacionados ao seu compromisso e responsabilidade (MOORE, LEVERMORE, 2012).

O oitavo 'P' é o de performance. Performance é representado por métricas e indicadores que devem ser elaborados para assegurar a capacidade do clube em entregar benefícios em um determinado evento esportivo. Masterman (2004) destaca cinco dimensões de qualidade no esporte que devem ser elaboradas pelo profissional de marketing: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de reposta, segurança e empatia. Cabe mencionar que o profissional de marketing ainda precisa lidar com seis lacunas (BRADBURY, O'BOYLE, 2017): (i) a diferença entre o que o gestor entende que os torcedores esperam e suas necessidades e expectativas; (ii) a diferença entre a expectativa dos torcedores e o padrão de qualidade esperado por eles; (iii) a diferença entre o desempenho prometido e o desempenho entregue; (iv) a diferença entre o que foi promovido pelos gestores e o que foi realmente entregue a eles; (v) a diferença entre o que foi entregue e o que os torcedores e a percepção deles; (vi) e a diferença entre o que os torcedores esperam receber e as suas percepções sobre o que os gestores entregaram.

O último 'P' é o programa, ou seja, reflete todas as atividades envolvidas nos esforços dos gestores de marketing esportivo em alcançar os torcedores-clientes em um evento esportivo. É um plano de ação que abrange todas as etapas dos níveis 1, 2 e 3 descritas acima. Logo, o programa pode ser representado pelo plano de marketing esportivo que reúne todas as etapas de marketing. O plano de marketing esportivo ajuda os profissionais a: obterem desempenho e qualidade para garantir benefícios aos torcedores-clientes; mapearem processos deficientes e traçar soluções; introduzirem uma visão orientada ao torcedor-cliente; priorizarem ações que garantam as satisfações dos torcedores; controlar os resultados esperados; eliminarem lacunas de serviços; avaliarem a equipe de marketing esportivo; e a alcançar missão, metas, objetivos e resultados que promovam sentimentos, emoções, felicidade e experiências aos torcedores a fim de construir relacionamentos saudáveis (BERNSTEIN, 2015; SHILBURY, 2009).

O termo patrocínio está fora de moda, uma vez que o termo parceria ajuda a definir e descrever de maneira mais apropriada a relação que clubes e *stakeholders*

esportivos (e, também, não esportivos) vêm constituindo nos últimos vinte anos (LEOPKEY, PARENT, 2009). Há alguns níveis de patrocínios, ou parcerias, tais como (CHADWICK, THWAITES, 2005): patrocínio de eventos esportivos, como campeonatos, ligas e torneios esportivos (*title sponsor*); patrocínio de estádios ou arenas (*naming rights*); fornecedor de materiais esportivos aos clubes; canais de venda de ingressos (físicos ou virtuais); canais financeiros, que realizam transações financeiras para compra de ingressos ou materiais esportivos por meio de descontos para sócio-torcedores; hotéis e pousadas para treinamentos e acomodação pré e pós-jogos; bebidas, ser a fornecedora exclusiva de bebidas alcoólicas e não alcoólicas dentro do estádio; alimentos, ofertar alimentos dentro do estádio, através de restaurantes ou vendedores; terceirização de pessoas, tais como seguranças e orientadores de torcedores no estádio; canais de comunicação, para transmissão de treinamentos, jogos e entrevistas com jogadores; jogadores, empresas que apoiam atletas do clube; patrocinador principal, que estampa o uniforme do clube; e empresas de marketing, suportam as estratégias de mercado para o clube esportivo, ou seja, uma assessoria ou consultoria de marketing do clube.

#### 4. Considerações Finais

O marketing esportivo tem muitas semelhanças com o marketing convencional. Entretanto, o produto esportivo (enquanto evento) é altamente inconsistente e imprevisível, por esta razão, não é possível prever o resultado de um jogo ou, ainda, controlar o desempenho de uma experiência esportiva, uma vez que o evento é um serviço. Igualmente, uma outra diferença significativa reside no fato de que poucos produtos e/ou serviços podem encorajar a participação emocional e a identificação pessoal como as experiências de eventos esportivos. O êxito do marketing esportivo está em associar os princípios de marketing ao esporte sob a perspectiva de uma experiência ou um evento e associando o torcedor ao cliente. Assim sendo, é necessário que os profissionais de marketing compreendam três componentes: os ambientes externos e os internos, que são as variáveis que interferem nas decisões dos gestores; a competitividade no mercado, por meio da estrutura de Porter; e a pesquisa e o SIM para entender com precisão seus torcedores, a fim de conhecer 'O que? Por que? Como? Quando? e Onde?' quem consomem o produto ou evento esportivo. Tendo em mãos tais dados e informações, os gestores conseguirão identificar pontos fortes e fracos dos clubes e oportunidades e ameaças do mercado. O diagnóstico da situação é o resultado final da primeira etapa. Marketing esportivo atua na perspectiva do mercado para o clube, e não no sentido contrário. Tendo em mãos tais informações, os profissionais de marketing se sentirão mais confortáveis para definir os objetivos, torcedores-alvo e posicionamento dos eventos esportivos.

O relatório com o diagnóstico da situação é a base para o gestor de marketing esportivo refletir acerca da forma com projetar as metas e os objetivos esperados pelos *stakeholders*: torcedores-clientes, patrocinadores e clube. Mediante critérios de segmentação geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental e características que moldam o comportamento dos torcedores, gestores de marketing conseguem delimitar o grupo de torcedores que serão alvos das ações de marketing. Diante disso, compreender o torcedor é conhecer os reais motivos que os levariam a comprar e consumir eventos esportivos, bem como suas emoções e seus sentimentos acerca do clube que eles apoiam. Tendo identificado os torcedores-alvo e seus comportamentos, caberá ao gestor de marketing estabelecer a oferta distintiva que ele pretende estabelecer para produzir o efeito desejado no cognitivo dos torcedores. Este segundo nível corresponde aos objetivos e à segmentação do público-alvo. Para estes autores, os dois primeiros grupos de processos são fundamentais para se

conseguir avançar para o próximo estágio, que envolve lidar com os recursos (táticas) disponíveis pelo clube para poder formatar um produto ou evento esportivo alinhado às expectativas de seus torcedores.

O terceiro nível requer criatividade e inovação para integrar e conectar os elementos do composto de marketing para que se produza o resultado esperado nos torcedores-alvo. Cada grupo de torcedores-alvo demandará um composto de marketing adequado a eles. O composto de marketing esportivo convida o gestor de marketing a fazer uma imersão em 9 Ps, uma vez que um evento se refere a um serviço, logo, os 4 Ps tradicionais não são suficientes para produzir uma experiência esportiva condizente com as expectativas dos torcedores. Os 9 Ps correspondem à estruturação da cadeia de valor de benefícios em relação ao produto, a preço para acessar o produto, ao local onde será realizado, ao modelo de comunicação utilizado, a atmosfera da experiência, aos processos conduzido pelas pessoas para produzir o desempenho adequada e a um documento que descreverá as etapas que encadearão estes elementos. É no programa que os gestores de marketing definem e estabelecem como pretendem ofertar os benefícios esportivos em termos de recursos, capacidades e competências e como o apoio de parceiros e patrocinadores podem suportar, financiar e executar atividades que enriquecem a experiência esportiva aos torcedores. Porém, é somente a partir do planejamento contínuo que será possível descobrir eventuais discrepâncias acerca do composto de marketing, com vistas ao aprimoramento da oferta. Este grupo é onde as táticas e estratégias são colocadas em prática para se alcançar os indicadores e resultados esperados tendo como referência os torcedores-alvo. Enfim, esta estrutura de marketing esportivo tem o propósito oferecer uma alternativa ao planejamento, implementação e, ainda, monitorar as ações de marketing, com vistas ao evento esportivo, ao torcedor enquanto cliente e ao esporte do ponto de vista dos negócios.

### Referências

- BERNSTEIN, G. The Principles of Sports Marketing. Illinois: Sagamore, Publishing, 2015.
- BRADBURY, T.; O'BOYLE, I. Understanding Sport Management: International Perspectives. New York, USA: Routledge, 2017
- CHADWICK, S.; THWAITES, D. Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. Journal of Advertising Research, v. 45, n. 3, 328-338, 2005.
- CLEMES, M. D.; BRUSH, G. J.; COLLINS, M. J. Analysing the Professional Sport Experience: A Hierarchical Approach. Sport Management Review, v. 14, p. 370-388, 2011.
- COLLIGNON, H.; SULTAN, N. Winning in Business Sports. AT Kearney Report 2014. Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- FERRAND, A.; MCCARTHY, S. Marketing the Sports Organisation. Building Networks and Relationships. London: Routledge, 2009.
- FOSTER, G.; O'REILLY, N.; DÁVILA, A Sports Business Management: Decision Making Around the Globe. New York, USA: Routledge, 2016.
- FULLERTON, S.; MERZ, G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. Sports Marketing Quarterly, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.

- KPMG REPORT. Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry 2014. Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- LEOPKEY, B.; PARENT, M. Risk Management Issues in Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, v. 9, n. 2, p. 187-208, 2009.
- MALTESE, L.; DANGLADE, J. P. *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris: Dunod, 2014.
- MASTERMAN, G. *Strategic Sports Event Management: An International Approach*. London, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2014
- MCHUGH, J., BRONSON, P.; WATTERS, E. [Eds]. *The Future of Sports (2015)*. Reports. futureof.com. Disponível em: <http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>. Acessado em 20 de outubro de 2016.
- MOORE, N.; LEVERMORE, R. English Professional Football Clubs: Can Business Parameters of Small and Medium-Sized Enterprises be Applied? *Sport Business and Management: An International Journal*, v. 2, n. 3, 196-209, 2012
- NORRIS, J. I.; WANN, D. L.; ZAPALAC, R. K. Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, v. 32, n. 3, p. 157-166, 2014.
- PIIPPONEN, H. *Enhancing Customer Relations in Team Sport Business*. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland, 2011.
- RATTEN, V. The Dynamics of Sport Marketing. Suggestions for Marketing Intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 14, n. 2, p. 162-168, 2016.
- RUNDH, B.; GOTTFRIDSSON, P. Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 30, n. 7, p. 785-794, 2015.
- SAWYER, T. H.; JUDGE, L. W.; GIMBERT, T. L. *Facility Management for Physical Activity and Sport*. 2<sup>nd</sup> edition. Illinois: Sagamore, Publishing, 2015.
- SHILBURY, D. *Sport Management Series*, 3<sup>rd</sup> ed. Sydney: Allen & Unwin, 2009.
- SMITH, A.; WESTERBEEK, H. *Sport Business in the Global Marketplace*. New York: Palgrave, Macmillan, 2003.
- SMOLIANOV, P.; SHILBURY, D. Examining Integrated Advertising and Sponsorship in Corporate Marketing Through Televised Sport. *Sport Marketing Quarterly*, v. 14, p. 239-250, 2005.
- STORM, R. K.; WAGNER, U.; NIELSEN, K. When Sport Meets Business: A Brief Introduction. In: Nielsen, K.; Wagner, U. & Storm, R. K. *When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques*, London, UK: Sage, 2017.
- YOSHIDA, M. Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, v. 20, p. 427-442, 2017