

A GESTÃO ESPORTIVA DIANTE DO MARKETING

Fabricio Paiva Felipe¹
Farley Souza Gama¹
Marcos Djefrey Siqueira Régis¹
Erico Colodeti Filho²

RESUMO

Administrar é conduzir racionalmente as atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não. Dentre as áreas da administração, este trabalho concentra-se na linha de Pesquisa Marketing, buscando demonstrar a importância do marketing esportivo para potencializar a gestão esportiva. Sob este prisma, o marketing prioriza os objetivos empresariais, mas também leva em conta os aspectos individuais do consumidor, seus desejos e necessidades, utilizando-se de um planejamento eficaz, implementado a partir da concepção do produto ou serviço. O presente trabalho utiliza como metodologia a pesquisa qualitativa através de um estudo bibliográfico. Esse trabalho justifica-se a importância do estudo aqui descrito, pois o marketing esportivo está em um crescimento contínuo na geração de renda no Brasil e um estudo aprofundado e entendimento deste é muito importante para a formação do gestor esportivo. O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da gestão esportiva diante do marketing para aumentar o consumo dos torcedores de futebol e como objetivos específicos: descrever o conceito de marketing, analisar a gestão e marketing esportivo; analisar a comunicação de pessoas e o planejamento financeiro. Conclui-se, também, que é necessário investir nas lojas físicas e oficiais dos clubes, melhorando-as e fazendo eventos e promoções para atrair mais os torcedores, pois a maneira preferida de compra dos mesmos são as lojas físicas.

Palavras-chave: Clubes de Futebol, Marketing Esportivo, Gestão Empresarial.

1 - Acadêmicos do curso de Administração de Empresas da Faculdade Multivix – Vila Velha.

2 - Orientador e Bacharel do Curso de Administração de Empresas e Professor Multivix – Vila Velha.

1 INTRODUÇÃO

O século XXI está marcado por transformações frequentes, em resultado da globalização seguida do avanço tecnológico. Sabemos que essas transformações influenciam diretamente nossa sociedade, exigindo dos profissionais o desenvolvimento de métodos, técnicas e estratégias para adequação e destaque na gestão esportiva. Por essa razão, a utilização do marketing pessoal para projeção na carreira está em evidência, apesar de ser um assunto pouco debatido (CARDIA, 2018);

O foco principal do marketing é a geração de valor, utilizando vários conhecimentos e métodos para perceber uma necessidade do cliente e conseqüentemente gerar lucro. A presente pesquisa é focada em uma segmentação do Marketing, o esportivo, que tem por finalidade gerar oportunidades de negócio no mundo dos esportes, esta pesquisa, mais especificadamente, no futebol.

O marketing esportivo funciona e está em crescimento no Brasil, pois trata de um fator de grande significado na vida das pessoas, a paixão. Diariamente o povo brasileiro enfrenta inúmeras adversidades no seu dia a dia, mas a paixão pelo futebol, que é o esporte mais consumido no país, faz a população por muitas vezes até esquecer os problemas da rotina. Diante do pressuposto o presente trabalho possui a seguinte problemática “Como a gestão esportiva e o Marketing podem potencializar o consumo do torcedor de futebol nessa pandemia?”

O centro da atenção é o mercado consumidor esportivo, nessas organizações intermedeiam relações em rede e enquanto pessoas jurídicas devem comunicar sobre a visão, os valores e seus objetivos de interesses privados. Nesse sentido ocorre um distanciamento entre as forças sociais em movimento nas relações globais e a adoção de um modelo de comunicação empresarial que promova a administração interna desse complexo fluxo de comunicação, que definirá o vínculo dos times com a sociedade.

O presente trabalho utiliza como metodologia a pesquisa qualitativa através de um estudo bibliográfico. Segundo Cervo (2016), uma vantagem da pesquisa qualitativa é utilizar “dados que ocorrem naturalmente para encontrar sequências em que os significados dos participantes são exibidos e, assim, estabelecer o carácter de algum fenômeno.

Cervo (2016) afirmou que a pesquisa qualitativa deve ser utilizada para estudar um “fenômeno no seu contexto natural”, sem que o pesquisador tenha controle das variáveis presentes no caso a ser estudado. Esta pesquisa se refere à uma abordagem qualitativa, onde deseja pegar as essências do problema e acredita-se que será capaz de verificar a qualidade da temática em questão.

Esse trabalho justifica-se a importância do estudo aqui descrito, pois o marketing esportivo está em um crescimento contínuo na geração de renda no Brasil e um estudo aprofundado e entendimento deste é muito importante para a formação do gestor esportivo. Outro fator que foi considerado na escolha do tema é que o autor desta pesquisa, desde muito pequeno, sempre foi muito apaixonado nos esportes, principalmente o futebol, portanto é um assunto que tem grande relevância na vida do mesmo.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da gestão esportiva diante do marketing para aumentar o consumo dos torcedores de futebol e como objetivos específicos: descrever o conceito de marketing, analisar a gestão e marketing esportivo; analisar a comunicação de pessoas e o planejamento financeiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Basicamente, o marketing é uma ciência dentro da área da administração que visa identificar a necessidade, explorar o desejo dos consumidores e apresentar oportunidades para os mesmos. É um conjunto de atividades e processos para entregar ofertas, benefícios, produtos e serviços para toda a sociedade, portanto utiliza-se várias maneiras para entrar na cabeça das pessoas e criar uma necessidade ou aflorar uma já existente. O estudo e as atividades do marketing começaram por causa da revolução industrial, no século XVIII. Criou-se uma necessidade de atingir os consumidores com os produtos e serviços que as indústrias comercializavam, por isso os conceitos do marketing foram perfeitos para sanar essa pendência (COBRA, 2018).

O marketing é um instrumento utilizado cada vez mais pelas organizações para atingir suas metas e, mesmo em muitas situações não sendo utilizado corretamente, ele faz parte do dia a dia das pessoas e dos times. Inicialmente, o ímpeto por trás da criação do conceito de marketing interno foi a preocupação dos

times em manter um alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato do pessoal se envolver diretamente com os consumidores no ato da venda tornava essencial que fossem constantemente capazes de atender às necessidades dos clientes (NEWSTROM, 2018).

Verificou-se, então, que a satisfação dos clientes, na hora da compra, vinha em grande parte da boa interação que tinham com os funcionários. Esses últimos, por sua vez, criariam uma situação propícia à troca, pois estariam satisfeitos com seus empregos. A satisfação dos funcionários, portanto, passou a ter uma relação direta com a dos clientes (DIAS, 2016).

Um exemplo disso foi apresentado por Dias (2016), cujo estudo mostrou a relação que um grupo de técnicos de uma empresa de fotocópias tinha com seus clientes. O autor verificou que o relacionamento positivo com os clientes dependia muito mais das habilidades interpessoais do funcionário (por exemplo, sua simpatia) do que de suas habilidades técnicas e o rápido conserto do problema. A satisfação dos funcionários foi considerada, portanto, determinante para este bom resultado.

Na definição apresentada percebe-se que o marketing é muito abrangente, não se limitando apenas aos interesses dos clubes de futebol, mas também demonstra preocupação com as necessidades e desejos do consumidor, com o meio ambiente e com o bem-estar da sociedade como um todo. O marketing representa um processo direcionado para o planejamento e execução de uma ideia concebida, por meio da fixação de preços, implementação de aspectos promocionais e distribuição do produto ou serviço, buscando gerar trocas que consigam satisfazer objetivos empresariais e individuais.

Sob este prisma, o marketing prioriza os objetivos empresariais, mas também leva em conta os aspectos individuais do consumidor, seus desejos e necessidades, utilizando-se de um planejamento eficaz, implementado a partir da concepção do produto ou serviço.

Diante disso, Kotler (2016, p. 26) afirma que:

Se ninguém o conhecer, ninguém o comprará.” Por isso é necessário expor suas habilidades, técnicas e conhecimentos para que se faça uma ótima exposição do produto-pessoa. Kotler (2016) ainda declara que você é um produto, possui uma marca. Seu nome é essa marca e é por isso que você deve divulgá-lo. É preciso ter noção de que “você é um produto no mercado de trabalho e deve crer nisso, caso não quiser ficar enalhado na prateleira

De todas as relações de marketing interno, uma das que mais se destaca é a com Gestão de Pessoas, o que, por vezes, gera questionamentos sobre o quanto marketing interno não é, simplesmente, um confuso misto de atividades exercidas por Gestão de Pessoas. Tal fato é percebido, por exemplo, quando descrevem marketing interno como “um apanhado de políticas e procedimentos de recursos humanos”. Marketing interno defende abordagens que são complementares às de gestão de pessoas, conforme será apresentado na próxima seção.

Para obter os desejados objetivos, os clubes de futebol utilizam um conceito chamado de composto de marketing, que são quatro ferramentas que as mesmas precisam ter ciência e dominar para colocar o marketing em prática. As quatro ferramentas são: Produto, preço, praça e promoção. O produto, basicamente é algo que pode ser oferecido a alguém, este pode satisfazer uma necessidade ou desejo (DIAS, 2016).

O preço como o nome já diz, é a quantidade de dinheiro que deve ser trocada para adquirir algum produto ou serviço. Praça é o local que o produto ou serviço está disponibilizado para os clientes comprarem, seja fisicamente ou online. E a promoção é como os clubes de futebol fazem para divulgar os seus produtos e serviços para a população, buscando sempre trazer novos clientes para adquirirem os seus produtos.

Agregando ao citado acima, Gabriel (2018) Os 4 Ps do marketing (também chamados de Mix de Marketing ou Composto de Marketing) representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção. De acordo com esse conceito, o equilíbrio desses elementos é o que possibilita o sucesso de uma marca.

Todas essas ferramentas são imprescindíveis para a utilização dos conceitos e para obter os resultados esperados, mas para utiliza-las é necessário entender realmente sobre o que o marketing significa e faz. Para isso, Gabriel (2018, p. 28) traz o conceito de marketing como:

O marketing é dirigido para satisfazer necessidades e desejos humanos e, dessa forma, precisa levar em consideração o público-alvo antes de tudo, conhecendo-o para poder satisfazê-lo. Isso já coloca o público-alvo no centro de qualquer ação de marketing, e conhecê-lo é condição sine qua non para estratégias de sucesso. Se o comportamento do público-alvo muda, as estratégias de marketing também precisam mudar.

É necessário entender a importância do marketing nas organizações, este é uma parte dos clubes de futebol muito importante, pois apenas com o marketing que

as mesmas conseguem atingir a população e transformar mais pessoas em verdadeiros clientes. Portanto, tratar o marketing apenas como mais uma simples atividade das organizações é um grande equívoco para o sucesso financeiro e organizacional dos clubes de futebol. Para adicionar ao que foi colocado acima referente ao entendimento do marketing, Yanaze (2016, p. 31) ele é um sistema de gestão empresarial ampla, totalmente dedicado a alcançar e manter o equilíbrio entre o potencial da empresa e o potencial do mercado.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL E MARKETING ESPORTIVO

Para entender o conceito de marketing esportivo, o autor desta pesquisa, primeiro traz o conceito do mesmo segundo, o Marketing Esportivo é uma segmentação do Marketing que tem como principal função gerar oportunidades de negócios no mundo dos esportes e usar o esporte como uma ferramenta para as estratégias de Marketing. Ou seja: criação e execução dos artifícios do Marketing no meio esportivo e em tudo o que o envolve, sejam marcas, clubes, times, atletas, equipamentos ou personalidades (GABRIEL, 2018).

Portanto, o marketing esportivo é bem simples, pois é relacionado com o mundo dos esportes. A sua história começou em meados da década de 1920, porque uma empresa norte-americana criou uma estratégia de marketing conjuntamente com a produção de tacos de beisebol e fez muito sucesso. A partir daí essa maneira de alavancar o sucesso dos esportes só cresceu e não parou mais, e atualmente o marketing esportivo é um grande gerador de lucros e auxilia no desenvolvimento e crescimento dos esportes em geral.

Segundo Veras (2018)

O marketing esportivo atua a partir dos princípios norteadores do marketing tradicional, mas voltado exclusivamente para o esporte, independente de qual seja, objetivando o aumento da venda de produtos, contratos de serviços e acima de tudo o fortalecimento da marca.

Diante do citado acima, fica claro que o marketing esportivo tem por base os conceitos e ferramentas do marketing tradicional, mas é focado nos esportes em geral. Portanto, ele é muito eficaz, pois trabalha diretamente com os atletas e os clubes esportivos e atinge diretamente o torcedor, com a sua paixão.

Uma jogada de marketing esportivo bem sucedido consegue atingir diretamente o coração do torcedor apaixonado e ascender este sentimento, deixando-os mais contente para consumir os produtos ou serviços. Trazendo um complemento para o que foi comentado, Cardia (2018) em relação ao Mix de Marketing tradicional, no esporte deve-se adicionar mais um P, sendo ele o de Paixão. O esporte proporciona diversos sentimentos e emoções naquelas pessoas que acompanham seus times, ídolos e seleções. Portanto, é necessário dar muita atenção para este último P do composto de marketing, na hora de utilizar as ferramentas do mesmo.

O planejamento é um modo que de certa maneira garante uma longa duração de qualquer time, pelo fato que com o planejamento os presidentes estão mais capacitados de darem respostas rápidas e certas por meio do monitoramento da evolução do empreendimento e do seu reposicionamento estratégico. A gestão da qualidade, tem como função aprimorar todos os processos de planejamento de uma empresa, quando se aplica essa gestão, logo se tem uma melhoria bastante significativa de produtividade (LIMMER, 2016).

A aplicação de uma gestão no setor de qualidade de um time, reflete diretamente na redução de desperdícios, seja eles de tempo como de insumos, que ao se aplicar métodos de qualidade, como a padronização de processos, fiscalização das atividades a serem executadas e implementação de critérios a serem seguidos, gerando um caminho onde não se é permitido “atalhos”, faz com que o andamento da obra acabe que sendo linear, sem desvios que poderiam proporcionar retrabalhos maiores do que os que podem ser gerados ao se aplicar uma boa gestão de qualidade que irá ter como um visão global do empreendimento, porém subdivida em partes menores que tem como função observar de perto cada serviço que está sendo realizado, achando o erro caso existente, no início do serviço e solucionado ainda no mesmo serviço, evitando assim o adiamento de problemas gerados e evitando uma maior gasto com retrabalhos.

Existe uma necessidade dentro do ambiente de aplicar padronizações para se obter uma melhor produtividade e melhor qualidade nas tarefas executadas, pois de acordo com Formoso (2015) a padronização de uma atividade é necessária devido a limitação da memória humana e da imprecisão envolvidas no procedimento de antecipação.

Ao se realizar um planejamento a médio prazo que são planejamentos com período de 1 a 3 anos e tem como objetivo ligar os planejamentos gerais com planejamentos operacionais, visando sempre a disponibilidade financeira para cada etapa da obra para que se possa ser feito uma retroalimentação que irá assegurar maior coerência entre os demais planejamentos (MOHAMAD, 2019)

A função desse planejamento é coletar dados sobre o andamento da obra, dados como o percentual de serviços iniciados, quantidade de atividades que foram realizadas conforme período previsto, analisando em caso de atrasos, as causas que leva ao atraso, como índices de imprevistos como materiais não entregue ou equipamentos que obteve defeito, levando a um atraso pontual ou generalizado, assim como índices que mostre a irregularidade de solicitação de materiais ou equipamentos (SOUZA, 2016)

É de extrema importância manter o planejamento a longo prazo constantemente atualizado, pois a partir dessas atualizações que será tomada decisões corretivas para eventuais atrasos que ocorrem na execução do empreendimento e eventuais despesas fora do planejamento financeiro, sendo necessário coletar dados para esse planejamento a partir dos planejamentos de médio e curto prazo.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A cultura do gerenciamento e do homem administrativo fez surgir palavras como gestão, gerir e gestor. As ações do gestor são fundamentadas nos princípios administrativos: eficácia, produtividade, performance, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência. Esses mesmos princípios são aqueles que orientam a Administração de Recursos Humanos e toda a empresa. (PERSONA, 2016)

Em um mercado financeiro está cada vez mais complexo e competitivo, onde os clubes de futebol estão adotando maneiras peculiares, o gestor financeiro tem um papel cada vez mais importante dentro dos clubes, sendo isso principalmente clubes de futebol de pequenos e médios portes. Partindo desse ponto, temos a divisão da gestão financeira: gestão operacional e gestão estratégica. Podemos entender que a gestão financeira que influencia como processos administrativos, no controle, decisão e execução de qualquer atividade dentro da empresa.

Por isso, mesmo na vida privada a racionalidade e o gerenciamento estão presentes e mesmo se tratando das emoções, as pessoas aprendem sobre gerenciá-las, assim como se aprende como gerenciar o tempo, a imagem e a identidade. Os princípios de gerenciamento estão presentes na vida organizacional como forma de explicar e interpretar o mundo a partir das categorias da gestão. Uma sociedade de gestores busca racionalizar todas as esferas da vida social.

Considerando a natureza e as exigências do gerenciamento quanto às práticas e processos, entende-se que são as pessoas que detém os postos na hierarquia das clubes de futebol, que são elas que exercem as funções de gestores e são elas que devem mudar seu nível de atuação em consonância com as novas exigências. Os profissionais em Administração de Recursos Humanos e gestores fazem parte das estruturas organizacionais e, portanto, foram fortemente influenciados pela racionalização do mundo da administração científica, mas por outro lado, também se encontram fortemente pressionados a criar novas práticas com relação à gestão das pessoas. (PERSONA, 2016)

Reconhece-se que a grande marca da Gestão versus Administração está na orientação para ideias de desenvolvimento mútuo: pessoas e organização. Trata-se de uma moeda com um único lado a pessoa como profissional transforma-se em gestora de sua relação com a empresa, bem como de seu desenvolvimento profissional e garante uma avaliação satisfatória, revelando o nível de comprometimento profissional e a “entrega” de seus conhecimentos transformados em capacidade de mobilizar sua inteligência, seu potencial criador, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir com responsabilidade, de modo que ela gere vantagens competitivas únicas para os clubes de futebol. O discurso das organizações é de que as pessoas são o principal capital de um time. (NEWSTROM, 2018)

Toda teoria de administração relega esse fato e a comunicação ocupa poucas páginas de algumas obras teóricas em Administração de Recursos Humanos. As escolas continuam formando profissionais para que eles próprios acreditem que serão pessoas melhores se gerarem melhores resultados para a organização. No entanto se Comunicação for ensinada com ênfase na sua instrumentalidade, o mesmo ocorrerá com as disciplinas com aderência. (NEWSTROM, 2018)

Dois dos autores clássicos em Administração e Comportamento Organizacional, Davis e Newstrom (2018) referem-se ao enfoque de RH baseado no

desenvolvimento das pessoas, no sentido de preparar pessoas para que elas atinjam níveis cada vez mais altos de competência, criatividade e realização. Eles reforçam esse papel instrumental de RH como a área que dá suporte ao desenvolvimento profissional:

A posição de recursos humanos, por outro lado, é de apoio. Ela ajuda os empregados a se tornarem melhores, mais responsáveis e então tenta criar um clima no qual eles podem contribuir até os limites do desenvolvimento de suas habilidades. Assume que expandindo as capacidades e oportunidades para as pessoas chegar-se-á diretamente à melhoria da eficiência operacional. A satisfação no trabalho também será um resultado direto quando os empregados fazem uso mais complexo de suas habilidades. Essencialmente o foco dos recursos humanos significa melhores pessoas que atingem a melhores resultados. (LAS CASAS, 2016, p. 14).

Portanto, as transformações na gestão devem ser entendidas como uma urgência para romper com essa falta de interação dos atores da organização, logo, não se trata de adaptação ao novo contexto ou mudança de discurso.

Nesse sentido, Las Casas (2016) contribuiu quando afirmou que o sucesso de uma organização é medido em três dimensões complementares: resultados financeiros, mercadológicos e operacionais; pessoas, incluindo o clima interno da organização, o ambiente de trabalho, a relação com a comunidade, os hábitos, as escalas de valores e a filosofia da empresa e a inovação e flexibilidade, isto é, grau de abertura, sensibilidade, possibilidades e interesse da organização em promover mudanças e renovações em sua forma de agir, em antecipação ou resposta às demandas mutáveis do meio ambiente. Porém esse tipo ideal de trabalho está, paradoxalmente, colidindo com a realidade da insegurança no emprego.

Nesse sentido um bloqueio às novas ideias fora construído em nome da segurança no emprego que habilitava empregados com muito tempo de casa a se recusarem a fazer certas coisas, sabendo que eles podiam sempre se transferir para outro departamento. Em contrapartida muitos clubes de futebol recém-criadas, de rápido crescimento, baseiam suas políticas de recursos humanos em oferecer boas oportunidades de trabalho, mas sem garantia de estabilidade. (PERSONA, 2016).

Olhando a moeda de um lado só, verifica-se que há nos clubes de futebol um incentivo muito grande para que seus funcionários sejam empreendedores, atualizados, enfim, há uma pressão para que adquiram permanente capacitação. O que parece é que o indivíduo está arcando com deveres que caberiam à empresa, por exemplo: custos de formação, embora alguns possam argumentar que muitos

clubes de futebol investem muito nesse sentido, inclusive com Educação Corporativa ou, quanto o Estado tem investido em políticas de requalificação, de treinamento ou de reinserção profissional. (KOLTER, 2016)

Sabe-se também que, atualmente, se um profissional não age por conta própria ele pode ser classificado como "acomodado", "sem iniciativa", "fracassado", entre tantas outras designações moralmente depreciativas. Essa talvez seja uma das razões pelas quais as escolas de administração dos clubes de futebol e as obras literárias proliferam e atraem milhares de alunos ansiosos por uma garantia de diferencial no mercado de trabalho. (PERSONA, 2016).

A gestão financeira dos clubes de futebol consiste dentre muitas atribuições o monitoramento da rotina diária das operações de compras, vendas, aplicações entre outras e saber se dispõe de recursos para liquidar compromissos dentro do prazo. A gestão financeira evidencia as questões de caixa e liquidez de uma empresa e permite a tomada de decisões para programações financeiras. É possível estabelecer duas funções da gestão financeira:

- Aquisição dos fundos necessários para a empresa operar;
- A distribuição eficiente desses fundos entre vários usos.

A administração financeira tem que se basear em um objetivo que não pode divergir do objetivo principal da empresa. Quanto ao uso eficiente do dinheiro, este pode ser facilmente reconhecido quando estiver sendo empregado para atingir o objetivo da empresa. De acordo com Hoji (2018, p.21) existem três funções básicas de um administrador financeiro:

- Análise, planejamento e controle financeiro;
- Tomadas de decisões de investimento;
- Tomadas de decisões de financiamentos.

O administrador deve estar alerta a estas aplicações funções em seu empreendimento. É necessário analisar, planejar e controlar o uso de seus recursos financeiros e tomar decisões de investimentos e financiamentos. Para realizar essas funções, tanto o gestor financeiro, quanto o administrador fará uso de relatórios, ferramentas e técnicas de finanças corporativas. (HOJI, 2018, p.21)

O caráter competitivo imposto pelo próprio mercado contemporâneo, requer dos clubes, especialmente daquelas de sucesso, um maior discernimento e, conseqüentemente, maior eficácia em sua gestão financeira. Para Assaf Neto e Silva (2018), uma das grandes estratégias é a decisão sobre a destinação dos recursos. Essa decisão é efetivamente importante, uma vez que, quando gerido de forma eficiente, propicia a redução da necessidade de capital de giro e, por conseguinte, a possibilidade de se atingir lucros maiores, principalmente, pela diminuição das despesas.

Clareia-se, portanto, a relevância de uma boa gestão financeira, para a qual Assaf Neto e Silva (2018, p. 34) afirmam que:

[...] a atividade financeira de uma empresa requer acompanhamento permanente de seus resultados, de maneira a avaliar seu desempenho, bem como proceder aos ajustes e correções necessárias. O objetivo básico da função financeira, portanto, é prover a empresa de recursos de caixa suficiente de modo a respeitar os vários compromissos assumidos e promover a maximização da riqueza.

Daí reconhecer a importância das informações contábeis, haja vista que, na Contabilidade, as contas mais comuns do Passivo Circulante constituem-se em: fornecedores, salários, tributos e provisão para imposto de renda, pois são contas que representam as fontes de financiamento de curto prazo, e devem ser administradas racionalmente para haver uma melhor otimização.

Sabendo-se que o capital de giro líquido é uma medida de liquidez, seu objetivo principal passa a ser o de gerenciar cada um dos ativos e passivos circulantes. Devendo a gestão ser feita de modo a manter um nível adequado de capital circulante líquido, que, por sua vez, estará dependente dos padrões de fluxo de caixa da empresa (DACOL, 2015).

Não obstante, é conveniente também, em razão da gestão do capital de giro, que as informações das contas do Balanço patrimonial e da Demonstração de Resultados se efetivem, até mesmo para consecução do fluxo de caixa, da margem de contribuição e da formação de preços de produtos e serviços, além de conhecer o ponto de equilíbrio dos mesmos.

Na atualidade, muitos dos clubes de futebol brasileiro, vêm se preocupando com a política de formação de preço, bem como do *mix* de vendas dos seus produtos, considerando esses fatores como decisivos para o sucesso empresarial, no atual ambiente de negócios. Entretanto, deve ressaltar a ausência de uma abordagem interdisciplinar sobre o assunto, para o qual se faz necessário, em

virtude de sua complexidade e do inter-relacionamento entre variáveis qualitativas e quantitativas, que vão influenciar a política de formação tanto de preços, quanto de *mix* de produto e, que segundo Assaf Neto e Silva (2018, p. 54) existe outras dificuldades verificadas nos métodos atuais de formação de preço e *mix* de produto, tais como:

A utilização isolada de informações sobre os custos ou sobre o mercado; Estudos desenvolvidos sobre a hipótese de um único produto; Falhas na abordagem sobre os custos fixos; Inexistência de discussão sobre conceito de oferta, demanda, custo de oportunidade e risco. Com a formação do preço e *mix* de venda, é necessária uma abordagem mais ampla e que contemple um maior número de variáveis possíveis, devendo estabelecer um modelo matemático de programação não-linear, que represente as relações existentes entre os diversos produtos e suas variáveis, e que atenda os objetivos pretendidos pela empresa, determinando os preços de venda e *mix* de vendas, observando as restrições de capacidade instalada e de mercado.

Diante disso e, ao se definir um preço, salienta que a empresa deve levar em consideração outros fatores em seu ambiente externo. As condições econômicas podem ter um forte impacto nos resultados da estratégia de preço da empresa. Fatores econômicos tais como inflação, períodos bons (aumento excessivo da taxa de procura), períodos de recessão e taxas de juros elevadas afetam decisões sobre preços porque afetam tanto os custos de produção quanto a percepção que o consumidor tem do preço e do valor do produto.

Para Marion (2018), além da margem de contribuição, ponto de equilíbrio, e alavancagem operacional, outras informações são tanto quanto necessárias e importantes, até mesmo para aplicação de técnicas de análises das demonstrações financeiras, pontuadas como: indicadores financeiros e econômicos, análise horizontal e vertical.

Não obstante, em conformidade com o nível organizacional, as demandas relacionadas às informações da Contabilidade Gerencial se diferem e Vasconcelos (2016, p. 7) assim as consideram:

Ao nível de operador (linha de frente), onde a matéria prima ou as peças adquiridas são convertidas em produtos acabados e onde os serviços são executados para os clientes, primariamente, a informação é necessária para controlar e melhorar as operações. A informação é desagregada e frequente; ela é mais física que financeira e econômica. À medida que se sobe na empresa, os gerentes intermediários supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre recursos físicos e financeiros, produtos, serviços e clientes. Esses gerentes podem receber informação gerencial contábil com menor frequência e maior grau de agregação. Eles a usam para receber sinais de alerta sobre aspectos operacionais que estão diferentes das expectativas. Os gerentes intermediários, também, usam a informação

gerencial contábil para ajudá-los na elaboração de melhores planos e nas decisões.

Já as informações recebidas pelos executivos de alto escalão, sintetizam os eventos e transações, ou seja, os atos e fatos decorrentes de cada operador, cliente e departamento da empresa. Essas informações são utilizadas para subsidiar decisões cujas consequências são de longo prazo. Assim, como esses executivos utilizam as informações para decidirem estrategicamente e não operacionalmente, as informações são de menor frequência (VASCONCELOS, 2016).

3.1 RELAÇÃO MARKETING E GESTÃO ESPORTIVA EM PARTE DO TORCEDOR

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação no mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes. (BRINKER, 2016).

Toda empresa possui um modelo de gestão, ou pelo menos deveria ter um, formalizado ou não, onde expressa os princípios, as principais crenças e valores cultivados pelos empresários e gestores. Esse modelo decorre normalmente da missão estabelecida, formando um conjunto de regras e normas que norteiam a maneira como a empresa será gerida.

Para dar suporte ao processo decisório a empresa deve estruturar adequadamente o sistema de informações que, a margem de contribuição, preço de transferência e custo de oportunidade. Dentro deste contexto enfocamos a gestão financeira, pois entendemos que este é um aspecto importante e que, se bem conduzido, poderá contribuir para a eficácia gerencial. Gestão Financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Entretanto que ela não é função exclusiva do gestor da... “Área financeira”, mas de todos os gestores das diversas áreas de responsabilidade.

Normalmente o modelo de gestão é idealizado pela a controladoria, realizando a existência de um processo de gestão configurado segundo esse mesmo modelo. O processo de gestão tem vários modelos devido às diversas

formas na realidade dos clubes de futebol. Assim, ela é influenciada pela própria filosofia da empresa, o que significa dizer que deve ser compatível com sua cultura interna.

Pereira (2015, p. 58) diz que “[...] o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário à sua continuidade”.

Figura 1. Modelo da gestão financeira em clube de futebol



Fonte: OLIVEIRA (2016)

O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 2016).

Vários são os autores que têm contribuído para o enriquecimento do conceito de marketing de relacionamento; porém, todos os conceitos convergem para o atendimento cada vez melhor das necessidades dos clientes, buscando assim um relacionamento duradouro de longo prazo que conduza à fidelização e ao aumento da lucratividade.

Muito mais do que manter relacionamento com o cliente, os clubes de futebol devem buscar constantemente atualizar seus bancos de dados com relação ao perfil

de seus consumidores, identificando suas necessidades e buscando alternativas capazes de surpreendê-los e criar necessidades antes mesmo que o consumidor se dê conta delas. Para tanto, a análise da concorrência e o estudo mercado são ferramentas poderosas na busca pela fidelização de um consumidor. (VAVRA, 2016).

Cliente, em uma definição clássica, é o consumidor final, ou seja, o indivíduo ou grupo que adquire bens e serviços. No entanto, a definição de cliente vai muito além de consumidor final, inclui também funcionários, fornecedores, distribuidores e parceiros.

“Fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra dos clientes, aumentar as vendas por cliente e recompensar o cliente por compras repetidas” (DIAS, 2016, p. 300).

A venda é um meio para se atingir um fim, que é satisfazer a necessidade dos clientes. O que o marketing persegue é desenvolver um relacionamento duradouro com os clientes, procurando criar ou adaptar produtos e serviços às necessidades destes, de forma que eles repitam a compra, tornando-se fiéis a empresa. O marketing se caracteriza, portanto, por esforços permanentes para conquistar e fidelizar o cliente. (VAVRA, 2016).

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes, pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes. (VAVRA, 2013).

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes (VAVRA, 2016).

Em geral, a maioria dos clubes de futebol comporta três tipos de clientes: a) clientes finais, que são os usuários finais do produto/serviços, devendo todo o

esforço da organização estar voltado para encantá-los; b) clientes intermediários, que são, normalmente, os distribuidores ou revendedores que tornam o produto disponível ao cliente final, devendo ser atendidos como demandantes dos serviços agregados à veiculação dos produtos; c) clientes internos, que são todas as pessoas da organização que desempenham qualquer função no sentido de agregar valor ao produto/serviço e atender os clientes intermediários e finais; estes clientes trocam entre si, trabalho, informação, apoio e cooperação, sendo os principais responsáveis pela qualidade percebida pelos demais clientes.

Marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa (STONE, 2015).

Vários são os autores que têm enriquecido com contribuições para o conceito de marketing de relacionamento; porém, todos os conceitos convergem para o atendimento cada vez melhor das necessidades dos clientes, buscando assim um relacionamento duradouro de longo prazo que conduza à fidelização e ao aumento da lucratividade.

Atualmente o grau de exigência dos clientes tem aumentado consideravelmente, englobando não apenas produtos de qualidade e preços satisfatórios, mas também excelência no atendimento e atenção individualizada, sendo certo que a sua satisfação ou insatisfação, tanto em relação ao produto quanto ao atendimento, repercutirá em futuros processos de decisão de compra. (STONE, 2015).

Segundo Limeira (2016), entende-se por atendimento:

O processo mercadológico em que atividades humanas são empreendidas com o objetivo de satisfazer os clientes. Tais atividades, suscetíveis ao comportamento das pessoas envolvidas na relação comercial, estão diretamente atreladas à prestação de serviços, necessariamente conduzidas pelos recursos humanos ligados à organização. A configuração atual do atendimento é incrementada em função de três fatores: mercados competitivos; comercialização dependente de relacionamento com o cliente, envolvendo recursos humanos; e baixos índices de automação (LIMEIRA, 2016, p. 64)

Atender é dar atenção, dar solução favorável a um pedido, levar em consideração, ouvir, refletir, atentar, considerar. O atendimento ao cliente constitui

uma relação interpessoal entre o funcionário de uma empresa cliente interno e o destinatário dos produtos/serviços dessa empresa ou, ainda, entre o funcionário e os fornecedores, distribuidores, parceiros ou prestadores de serviço da empresa.

Muito mais do que manter relacionamento com o cliente, os clubes de futebol devem buscar constantemente atualizar seus bancos de dados com relação ao perfil de seus consumidores, identificando suas necessidades e buscando alternativas capazes de surpreendê-los e criar necessidades antes mesmo que o consumidor se deem conta delas. Para tanto, a análise da concorrência e o estudo mercado são ferramentas poderosas na busca pela fidelização de um consumidor.

4 CONCLUSÃO

O retorno gradual do futebol tem provocado muitas curiosidades dentre elas está o fato de como a gestão esportiva e o Marketing podem potencializar o consumo do torcedor de futebol nessa pandemia. Sabe-se que essa pandemia trouxe nossa forma de pensar o mundo e viver. Tivemos que nos reinventar, criar novos hábitos, novas medidas de sobrevivência. Com o mundo do futebol também não tem sido diferente. Ressignificar as modalidades de uso se faz necessária como para buscar responder a nossa problemática elencamos algumas medidas possíveis e que a nosso ver são cabíveis ao mundo do futebol.

Com a pandemia o mercado esportivo foi desafiado a repensar novas estratégias para atrair o público consumidor. Aqui falamos especificamente do torcedor de futebol. As passagens pelos estádios, por exemplo, foram temporariamente proibidas. E agora o que fazer? Assistir aos jogos nos estádios por esses tempos não pode, mas pelas televisões, canais como o youtube não estão, logo a gestão esportiva deve está atenta a essas novas formas de estruturação pela qual passa a sociedade como um todo. Sendo assim pensar em investir em canais de televisão. Uma vez que os telespectadores continuam fiéis a ela, e com o torcedor de futebol não é diferente, já que é uma das únicas possibilidades de não ficar sem assistir aos jogos. Já que eles continuam acontecendo, porém sem público.

Esses investimentos ampliariam a comercialização dos direitos de transmissão para outros países e seria na tv local como exemplo já que em toda parte tem torcedores e nos locais mais íngremes em que a internet não é boa, a televisão viria como um

meio de criar mais vínculo com aquele torcedor, sem mencionar a rentabilidade que seria o foco principal.

A gestão esportiva e o Marketing também podem pensar em fazer o drive-in em que os torcedores podem reunir-se de dentro dos seus carros e assistir as partidas em grandes telões. Isso seria baseado nos moldes do cinema de 1950. Seria uma nova reconfiguração. Uma nova possibilidade criada em meios a tantos desafios mundiais pelos quais passa a humanidade.

Pode se criar aplicativos em que a distância os torcedores podem acompanhar seus times. Seria o chamado torcedor remoto. Este mandaria sua vibrações, vaias e gritos por este aplicativo. Teria que ter um filtro para bloquear palavrões.

Portanto, os clubes devem explorar e potencializar a criatividade, canais de informações para divulgar as promoções e novidades com mais facilidade aos torcedores. Outro fator importante de se ressaltar, são os preços dos produtos, que diante da pesquisa feita estão um pouco acima da realidade de consumo dos torcedores, diante disso é necessária uma remodelação em algumas áreas dos produtos ou utilizar uma das grandes estratégias de vendas, que são as promoções e fidelizações aos torcedores e sócio- torcedores, como por exemplo os pontos de sócio para trocas por produtos tudo de forma online. Para viabilizar o processo de consumo dos produtos disponibilizados. No caso do aplicativo, está disponível para todo tipo de celular, IOS, Android dentre outros.

Conclui-se, que é necessário investir em criatividade, em ideias inovadoras que de fato façam a diferença. Sabemos que o mercado online nunca teve tanta rentabilidade como nesses tempos de pandemia. Por isso é interessante esses investimentos como forma de manter, ou melhor, aumentar o público torcedor de futebol. Assim ressignificar o que já se tem como os canais de televisão, o celular, a internet como forma de produzir novos hábitos de consumo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura E Análise De Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRINKER, Maria Alana. **Marketing de Relacionamento e CRM**: descubra o que seu cliente realmente quer. 2016. Disponível em: <http://www.comunicacaoetendencias.com.br/marketing-de-relacionamento-ecrm-descubra-o-que-seu-cliente-realmente-quer>. Acesso em: 10 de Set de 2020.

CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2018.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DACOL, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 13ª. Edição. São Paulo. Editora Pearson Addison Wesley, 2015

DIAS, Sérgio Roberto (Coord). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2016.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

GABRIEL, Lucas. **4ps do Marketing: entenda o conceito de Mix de Marketing**. Blog rockcontent. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 10 set. 2020.

FORMOSO, C.; BERNARDES, M.; OLIVEIRA, L.; OLIVEIRA, K. **Termo de Referência para o Planejamento e Controle da Produção em Empresas**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015

HOJI, J. **The serviceemployee'spivotal role in organizationalsuccess**, *Journalof Services Marketing*, v.8, n.4, 2018, p.25-35

MOHAMAD, Gihad et al .**Development of a new geometric design for non-modular concrete blocks for structural masonry**. *Ambient. constr.*, Porto Alegre , v. 15, n. 2, p. 127-152, June 2019.

MARION, J. C. **Análise Das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 6.ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

NEWSTROM, N.; NORDIN, Fredrik. From products to services and back again: Towards a new service procurement logic. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 292-300, 2018.

OLIVEIRA, Ricardo da Cunha. **Administração Financeira: Uma Análise Conceitual**. 2016

LIMEIRA, Tânia M. V. **Administração das comunicações em marketing**. In: DIAS, S. R. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2016. p. 7, 301.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing** – 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

PERSONA, Mário. **Marketing de Gente: O marketing pessoal como suporte para o principal ativo das empresas**. São Paulo: Futura, 2016.

PEREIRA, Lawrence J. **Princípios Da Administração: Financeira**. São Paulo: Harbra, 2015.

SOUZA, UbiraciEspinelli Lemes de. **Como aumentar a eficiência da Qualidade**. São Paulo: Pini, 2016.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: LitteraMundi, 2015.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 2016.

VASCONCELLOS, M. A. S.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de Economia**. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2016.

VERAS, Raymond Victor Holanda. **Marketing Esportivo: O papel das mídias sociais na geração de conteúdo para o torcedor**. Natal, 2018.

YANAZE, MitsuruHiguchi. **Gestão de Marketing e comunicação: avanços e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2016.