ÁREA TEMÁTICA: 9. Gestão de Esportes

CATEGORIA: ENANGRAD JÚNIOR

GESTÃO DE MARKETING NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO ENTRE TRÊS CLUBES PROFISSIONAIS NA REGIÃO SUL DO BRASIL

Resumo

O futebol profissional exige estratégias de marketing capazes de fortalecer marcas, ampliar o relacionamento com os torcedores e diversificar receitas. Este estudo teve como objetivo avaliar as estratégias adotadas pelo Azuriz Futebol Clube, pelo Futebol Clube Cascavel e pela Associação Chapecoense de Futebol, com foco na geração de receitas e no engajamento do torcedor. A pesquisa possui abordagem qualitativa e caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, de caráter comparativo. Os dados foram coletados mediante visitas técnicas, observação direta em centros de treinamento, lojas, estádios e dias de jogos, além de entrevistas semiestruturadas com profissionais ligados à gestão, à comunicação e ao marketing. Os resultados evidenciaram diferenças no nível de profissionalização, na organização das atividades de marketing e na diversificação das receitas. O Azuriz e o FC Cascavel operam com estruturas mais enxutas e valorizam a identidade regional e a proximidade com a comunidade. A Chapecoense apresenta departamento especializado, planejamento anual, comunicação integrada e maior variedade de receitas. Conclui-se que o fortalecimento da marca, a experiência oferecida e o relacionamento com o torcedor são centrais para a sustentabilidade dos clubes. O estudo contribui ao sistematizar práticas de marketing aplicáveis a diferentes realidades esportivas.

Palavras-chave: Marketing esportivo; gestão da marca; patrocínios no futebol.

Abstract

Professional football requires marketing strategies that strengthen brands, expand relationships with supporters, and diversify revenue. This study aimed to evaluate the strategies adopted by Azuriz Futebol Clube, Futebol Clube Cascavel, and Associação Chapecoense de Futebol, focusing on revenue generation and supporter engagement. The research followed a qualitative approach and was characterized as a comparative multiple-case study. Data were collected through technical visits, direct observation at training centers, stores, stadiums, and matchdays, as well as semi-structured interviews with professionals involved in management, communication, and marketing. The results revealed differences in the level of professionalization, the organization of marketing activities, and revenue diversification. Azuriz and FC Cascavel operate with leaner structures and emphasize regional identity and proximity to the community. Chapecoense has a specialized department, annual planning, integrated communication, and a broader range of revenue sources. The study concludes that brand strengthening, supporter experience, and relationship management are central to club sustainability. It contributes by systematizing marketing practices applicable to different sporting contexts.

Keywords: Sports marketing; Brand management; Football sponsorship.

1. Introdução

O marketing compreende um conjunto de atividades voltadas à criação, à comunicação e à entrega de valor aos diferentes públicos de uma organização. Sua

aplicação não se limita à promoção ou à venda de produtos, pois envolve o conhecimento do mercado, a identificação das necessidades dos consumidores e a construção de relacionamentos duradouros. No esporte, essas atividades assumem características particulares devido à presença de elementos como emoção, identidade, pertencimento e imprevisibilidade dos resultados esportivos (ROCCO JÚNIOR et al., 2021).

A profissionalização do esporte e a ampliação de sua exposição nos meios de comunicação transformaram clubes, competições e eventos em produtos com elevado potencial econômico e simbólico. Nesse contexto, o marketing esportivo contribui para aproximar instituições, torcedores, patrocinadores e demais públicos, além de apoiar a valorização das marcas e a criação de oportunidades comerciais. No futebol, essa atuação envolve produtos licenciados, venda de ingressos, programas de sócio-torcedor, patrocínios, presença digital e experiências oferecidas antes, durante e depois das partidas (MELO NETO, 2013; VIALÔGO, 2018).

O torcedor ocupa posição central nesse processo porque sua relação com o clube não se restringe ao consumo de um evento esportivo. A identificação com símbolos, cores, histórias e conquistas produz vínculos emocionais que podem permanecer mesmo diante de resultados esportivos desfavoráveis. Conhecer esse público e proporcionar experiências coerentes com sua identidade são condições importantes para fortalecer a fidelização, ampliar o engajamento e transformar o relacionamento com a torcida em uma fonte sustentável de valor.

Entretanto, os clubes profissionais operam em contextos administrativos, financeiros e competitivos distintos. Enquanto algumas instituições dispõem de departamentos especializados, planejamento anual e diferentes canais de relacionamento, outras concentram as atividades de marketing em setores comerciais ou de comunicação e trabalham com equipes reduzidas. Essas diferenças influenciam a capacidade de desenvolver produtos, estruturar programas de relacionamento, atrair patrocinadores e diversificar receitas. Ainda assim, clubes regionais podem utilizar a proximidade com a comunidade e a identidade local como recursos estratégicos.

A geração de receitas também depende da integração entre ações presenciais e digitais. Bilheteria, patrocínios, produtos licenciados e programas de associação permanecem relevantes, mas passam a conviver com comércio eletrônico, produção de conteúdo, análise de dados e ativações digitais. Para Caballero e Azevêdo (2024), essa diversificação exige planejamento, profissionais qualificados e conhecimento sobre o perfil e a jornada do torcedor.

A comparação entre clubes de diferentes portes permite compreender como os recursos disponíveis, o nível de profissionalização e o alcance das marcas condicionam suas práticas de marketing. Essa perspectiva evita avaliar todas as organizações esportivas segundo um único modelo e possibilita identificar estratégias adequadas a diferentes realidades. O estudo possui relevância prática ao apresentar

possibilidades de aprimoramento para clubes regionais e relevância acadêmica ao aproximar as discussões sobre marketing esportivo, gestão de marcas, relacionamento com o torcedor e sustentabilidade financeira.

Diante desse contexto, o estudo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: como clubes profissionais de futebol de diferentes portes utilizam o marketing em suas estratégias de relacionamento com os torcedores e de geração de receitas? O objetivo geral consiste em avaliar as estratégias de marketing adotadas por três clubes profissionais de futebol, com foco na geração de receitas e no engajamento do torcedor.

A investigação foi realizada no Azuriz Futebol Clube, localizado em Pato Branco, no Paraná; no Futebol Clube Cascavel, situado em Cascavel, também no Paraná; e na Associação Chapecoense de Futebol, localizada em Chapecó, em Santa Catarina. As visitas técnicas ocorreram em 2025 e permitiram analisar as estruturas de marketing, as práticas comerciais, as ações de relacionamento, a comunicação, a presença digital e as experiências oferecidas em dias de jogos. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa com número limitado de casos, os resultados não pretendem representar a totalidade dos clubes brasileiros, mas evidenciar práticas e diferenças encontradas nos contextos investigados.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos. Posteriormente, apresentam-se a análise e a discussão dos resultados e, por fim, as conclusões e contribuições do estudo.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica está estruturada em três partes. Na primeira, são discutidos o marketing esportivo e a gestão de marcas no contexto do futebol. Na segunda, aborda-se a relação entre o torcedor-consumidor, a experiência, a emoção e a fidelização. Na terceira, apresentam-se as principais fontes de receita e estratégias de monetização utilizadas pelos clubes profissionais.

2.1 Marketing esportivo e gestão de marcas

O marketing esportivo ganhou relevância com a profissionalização do esporte e sua maior presença nos meios de comunicação. A televisão e as plataformas digitais contribuíram para transformar clubes, competições e atletas em produtos com potencial econômico e simbólico, aproximando as organizações esportivas de torcedores, consumidores, patrocinadores e parceiros comerciais (RUBIO, 2010; ROCCO JÚNIOR et al., 2021).

No futebol, o marketing abrange análise de mercado, comunicação, promoção da marca, criação de produtos e relacionamento com os torcedores. Sua aplicação pode ampliar a visibilidade institucional, estabelecer parcerias e estruturar receitas

provenientes de ingressos, patrocínios, produtos licenciados e programas de sócio-torcedor. Portanto, não se limita à divulgação de partidas, mas envolve a gestão do clube em um ambiente competitivo (VIALÔGO, 2018).

O esporte constitui um produto ampliado, composto por elementos tangíveis e intangíveis. Além de produtos, atletas e instalações, o consumidor adquire uma experiência marcada por emoções, expectativas e identificação (MELO NETO, 2013). O marketing esportivo utiliza essa capacidade de produzir conexões emocionais e lealdade para fortalecer as marcas e gerar valor (MACEDO, 2025).

O composto de marketing permite compreender essas estratégias por meio de quatro componentes: produto, preço, praça e promoção (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). No contexto esportivo, o produto inclui partidas, ingressos, uniformes, artigos licenciados e programas de associação; o preço corresponde aos valores cobrados; a praça abrange os canais físicos e digitais; e a promoção envolve comunicação, campanhas e ações com patrocinadores (PINTO, 2024; VIALÔGO, 2018). Melo Neto (2013) acrescenta a paixão como um quinto componente, pois o vínculo do torcedor pode permanecer mesmo diante de derrotas e períodos de baixo desempenho.

A marca corresponde a um elemento de identificação e diferenciação de uma organização (KELLER; MACHADO, 2006). No esporte, incorpora nome, escudo, cores, história, valores, conquistas e experiências compartilhadas, formando um patrimônio simbólico ligado à identidade dos torcedores (MELO NETO; CARVALHO, 2006; MELO NETO, 2013). Sua gestão exige coerência entre identidade, posicionamento e comunicação. O branding reúne ações destinadas ao fortalecimento da identidade e à construção de relacionamentos com diferentes públicos (RIBEIRO, 2021). No futebol, decisões esportivas, administrativas e mercadológicas podem interferir na percepção da marca, exigindo planejamento e alinhamento com os valores institucionais (VIALÔGO, 2018).

Embora os clubes disponham de condições distintas, a força de suas marcas não depende somente do tamanho da torcida. Instituições de maior alcance podem utilizar estruturas especializadas e maior exposição midiática, enquanto clubes regionais podem explorar sua origem, a identificação territorial e a proximidade com a comunidade como elementos de diferenciação

2.2 Torcedor-consumidor: experiência, emoção e fidelização

O comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos, além de crenças, atitudes e experiências acumuladas (KOTLER, 2004; SAMARA; MORSCH, 2005). No esporte, esses fatores são acompanhados por vínculos emocionais que tornam o comportamento do torcedor particularmente complexo.

A relação com o clube envolve pertencimento, memória e identificação coletiva, expressos no acompanhamento das partidas, no uso das cores da equipe e nas

experiências compartilhadas. Símbolos, uniformes, estádios e acontecimentos históricos passam a integrar uma experiência que ultrapassa o momento do jogo. Estímulos sensoriais e simbólicos, como cantos, cores e rituais, reforçam a memória afetiva e a percepção de valor, demonstrando que a ligação com o clube não depende apenas do desempenho esportivo (LINDSTROM, 2016).

Esse envolvimento pode estimular a compra de ingressos e produtos, a adesão a programas de sócio-torcedor e a interação nas plataformas digitais. Contudo, a paixão não garante automaticamente a geração de receitas. Os clubes precisam conhecer seu público, reduzir barreiras de acesso e oferecer benefícios e experiências relevantes para transformar o vínculo afetivo em um relacionamento sustentável (VIALÔGO, 2018).

O torcedor contemporâneo também acompanha decisões administrativas, contratações, campanhas e posicionamentos institucionais, além de dispor de canais para expressar suas opiniões. Essa condição amplia a necessidade de comunicação transparente e coerente, pois experiências negativas podem afetar a confiança e o engajamento (MELO NETO, 2013).

A fidelização, portanto, resulta da continuidade do relacionamento, da identificação com a marca e da capacidade de proporcionar experiências significativas. Programas de sócio-torcedor, ações comunitárias, conteúdos exclusivos, atendimento adequado e iniciativas em dias de jogos podem aproximar a instituição de seus seguidores. Quando integradas, essas ações favorecem o engajamento e a construção de receitas recorrentes.

2.3 Fontes de receita e estratégias de monetização

A sustentabilidade financeira dos clubes depende de sua capacidade de estruturar e diversificar receitas de acordo com sua história, torcida, orçamento e contexto competitivo. Essa tarefa exige planejamento, conhecimento do público e integração entre as áreas esportiva, administrativa, comercial e de comunicação (CABALLERO; AZEVÊDO, 2024).

Os patrocínios constituem uma fonte relevante porque, além do aporte financeiro, permitem que empresas associem suas marcas à visibilidade e aos valores dos clubes. O retorno depende da exposição, das ativações realizadas e da capacidade de aproximar patrocinadores e torcedores, exigindo contrapartidas planejadas e geração de valor para ambas as partes (MELO NETO, 2013; CABALLERO; AZEVÊDO, 2024). Entre as modalidades existentes estão o patrocínio máster, o fornecimento oficial e o licenciamento, que autoriza terceiros a utilizar a marca do clube mediante o pagamento de royalties.

Bilheteria, programas de sócio-torcedor e produtos licenciados também são importantes. O ingresso representa receita direta e acesso à experiência esportiva; os programas de associação podem proporcionar arrecadação recorrente quando

oferecem benefícios compatíveis com a torcida; e os produtos permitem expressar materialmente o vínculo com o clube (VIALÔGO, 2018).

As plataformas digitais ampliaram as possibilidades de relacionamento e monetização. Redes sociais, comércio eletrônico, canais próprios e bases de dados favorecem a comunicação direta, a segmentação das ações e o acompanhamento da jornada do torcedor (CABALLERO; AZEVÊDO, 2024). Essas ferramentas não substituem as fontes tradicionais, mas podem integrá-las ao conectar lojas, bilheteria, programas de associação, produção de conteúdo e ativações com patrocinadores.

A geração de receitas não depende da reprodução de um modelo único. Clubes de maior porte possuem maior capacidade de investimento, exposição e diversificação, enquanto instituições regionais precisam desenvolver estratégias proporcionais aos recursos disponíveis. Nesses casos, a proximidade com a comunidade, o conhecimento do público local e a oferta de experiências acessíveis podem constituir vantagens. Em diferentes contextos, o fortalecimento da marca, o relacionamento com o torcedor e a diversificação das receitas permanecem fundamentais para a sustentabilidade dos clubes.

3. Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e foi estruturada como um estudo de casos múltiplos, de caráter comparativo. Essa abordagem mostrou-se adequada por permitir a compreensão das práticas de marketing desenvolvidas pelos clubes em seus respectivos contextos administrativos, estruturais e competitivos, considerando tanto as informações fornecidas pelos profissionais quanto as situações observadas durante as visitas.

A definição dos casos foi precedida pelo contato, por e-mail, com mais de cinquenta clubes de futebol profissional do cenário nacional, aos quais foram encaminhadas solicitações para a realização de visitas técnicas e entrevistas com seus gestores. Três instituições responderam positivamente e autorizaram a pesquisa: o Azuriz Futebol Clube, localizado em Pato Branco, no Paraná; o Futebol Clube Cascavel, situado em Cascavel, também no Paraná; e a Associação Chapecoense de Futebol, sediada em Chapecó, em Santa Catarina. A seleção decorreu, portanto, da autorização concedida pelas instituições e possibilitou comparar clubes com diferentes estruturas, níveis de visibilidade e inserções competitivas.

A coleta dos dados ocorreu entre junho e setembro de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas, visitas técnicas e observação direta. As entrevistas foram realizadas com profissionais ligados à gestão, à imprensa, à área comercial, à comunicação e ao marketing dos clubes. O roteiro semiestruturado permitiu abordar temas previamente definidos e, simultaneamente, possibilitou que os participantes apresentassem suas percepções e experiências. Conforme Rosa e Arnoldi (2007), esse instrumento proporciona flexibilidade e profundidade, favorecendo a

compreensão de aspectos objetivos e subjetivos relacionados ao fenômeno investigado.

No Azuriz Futebol Clube, foram realizadas duas visitas: a primeira ao centro de treinamento, com o acompanhamento de uma partida da categoria Sub-20, e a segunda ao estádio utilizado pela equipe profissional, durante uma partida da Série D do Campeonato Brasileiro. No Futebol Clube Cascavel, foram visitados o centro de treinamento, a loja oficial e o Estádio Olímpico Regional, onde também foi acompanhada uma partida da Série D. Na Associação Chapecoense de Futebol, a visita contemplou as estruturas administrativa e esportiva, a área comercial e a Arena Condá, sendo concluída com o acompanhamento de uma partida da Série B do Campeonato Brasileiro.

Durante as visitas, foram observados os espaços destinados ao marketing, os produtos comercializados, os canais de comunicação, as ações com patrocinadores, as formas de relacionamento com os torcedores e as experiências proporcionadas em dias de jogos. O acompanhamento das partidas também permitiu examinar a atuação comercial, os serviços disponibilizados, a presença das marcas patrocinadoras, o comportamento da torcida e a aplicação das estratégias de marketing no ambiente esportivo.

Os dados provenientes das entrevistas e das observações foram examinados de maneira interpretativa e comparativa. Inicialmente, as informações foram organizadas em quatro eixos: estrutura organizacional e gestão do marketing; composto mercadológico; relacionamento com o torcedor e experiência de marca; e fontes de receita, sustentabilidade e comunicação. Posteriormente, foram identificadas semelhanças e diferenças entre os clubes, relacionando-se os resultados aos conceitos discutidos na fundamentação teórica. A combinação entre entrevistas e observação direta permitiu confrontar as práticas relatadas pelos profissionais com as ações verificadas nos contextos investigados.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise das entrevistas e das observações realizadas durante as visitas técnicas evidenciou diferenças na estrutura de marketing, no posicionamento das marcas, no relacionamento com os torcedores e na diversificação das receitas dos três clubes. Embora estejam inseridos no futebol profissional da Região Sul, Azuriz Futebol Clube, Futebol Clube Cascavel e Associação Chapecoense de Futebol apresentam níveis distintos de visibilidade, disponibilidade de recursos e organização administrativa. O Quadro 1 sintetiza os principais achados da pesquisa.

Quadro 1 – Síntese comparativa dos clubes analisados

Eixo analisado	Azuriz Futebol Clube	Futebol Clube Cascavel	Associação Chapecoense de Futebol
Estrutura institucional e de marketing	SAF; marketing integrado à área comercial; ações planejadas.	SAF; marketing vinculado principalmente à assessoria de imprensa.	Associação desportiva; departamento especializado e planejamento anual.
Principal produto mercadológico	Formação e negociação de atletas das categorias de base.	Comercialização de camisas oficiais.	Camisas oficiais, ingressos e experiência em dias de jogos.
Relacionamento com o torcedor	Programa de sócio-torcedor ativo; público formado principalmente por famílias e crianças.	Ausência de programa formal; ações pontuais e relacionamento comunitário.	Programa consolidado, planos mensais, benefícios e elevado engajamento.
Marca e experiência	Marca jovem e inovadora, em consolidação regional; ambiente familiar e seguro.	Marca tradicional, vinculada à comunidade; experiência acolhedora e funcional.	Marca consolidada nacionalmente; experiência mais ampla e estruturada.
Fontes de receita	Parcerias locais, bilheteria, produtos e negociação de atletas.	Parcerias regionais, camisas oficiais e bilheteria.	Patrocínios, sócio-torcedor, licenciamento e direitos de transmissão.
Comunicação digital	Presença crescente e engajamento do público regional.	Comunicação direcionada à comunidade e aos resultados esportivos.	Comunicação integrada, alcance nacional e maior interação digital.

Fonte: Dados da pesquisa (2025), com base nas visitas técnicas e informações institucionais.

4.1 Estrutura organizacional e gestão do marketing

O Azuriz e o FC Cascavel estão organizados juridicamente como Sociedades Anônimas do Futebol (SAF), enquanto a Chapecoense mantém a forma de associação desportiva. Entretanto, os resultados demonstram que a forma jurídica, isoladamente, não determina o nível de profissionalização do marketing. Apesar de os dois clubes paranaenses adotarem o modelo de SAF, suas atividades mercadológicas permanecem integradas a outros setores. Na Chapecoense, por sua vez, foi identificado um departamento especializado, com equipe própria, divisão de responsabilidades e planejamento anual.

No Azuriz, o marketing está relacionado à área comercial e apresenta ações direcionadas à divulgação dos jogos, ao fortalecimento da identidade institucional e à aproximação com o público regional. Essa integração favorece a articulação entre comunicação e geração de receitas, embora a estrutura seja mais enxuta que a encontrada na Chapecoense. No FC Cascavel, as ações estão vinculadas principalmente à assessoria de imprensa, indicando maior concentração das atividades na comunicação institucional, na divulgação esportiva e no contato com a comunidade.

A Chapecoense apresentou a estrutura mais especializada entre os casos analisados. O clube desenvolve ações presenciais e digitais articuladas ao longo do ano, mantém relacionamento contínuo com patrocinadores e torcedores e integra as atividades de comunicação, marketing e comercialização. Esse resultado está de acordo com Melo Neto (2013), para quem a profissionalização do marketing esportivo exige planejamento, definição de responsabilidades e integração entre os setores responsáveis pela geração de valor.

A comparação também mostra que a transformação em SAF não produz automaticamente uma estrutura mercadológica especializada. Nos casos investigados, o alcance da marca, a disponibilidade de profissionais e a trajetória institucional mostraram-se tão relevantes quanto a forma jurídica. A Chapecoense, mesmo organizada como associação, demonstrou maior capacidade de planejamento e execução. Portanto, a profissionalização do marketing depende da combinação entre estrutura, recursos, competências internas e continuidade das ações.

4.2 Composto mercadológico e posicionamento das marcas

Os clubes apresentaram diferenças significativas na definição de seus principais produtos. No Azuriz, a formação e a negociação de atletas das categorias de base ocupam posição central no modelo de negócio. A estrutura do centro de treinamento e o acompanhamento da partida da categoria Sub-20 evidenciaram a importância atribuída ao desenvolvimento de jogadores. Nesse caso, o atleta constitui simultaneamente um resultado da atividade esportiva e um ativo com potencial de geração de receita.

No FC Cascavel, a camisa oficial assume maior destaque como produto comercial e elemento de identificação com a cidade. A presença de loja física, loja móvel em dias de jogos e canais de venda online amplia os pontos de contato entre o público e a marca. Na Chapecoense, o produto apresenta caráter mais diversificado, envolvendo camisas oficiais, artigos licenciados, ingressos e a própria experiência proporcionada no estádio. Essa configuração aproxima-se do conceito de produto ampliado apresentado por Melo Neto (2013), segundo o qual o consumo esportivo reúne bens materiais, serviços, emoções e experiências.

As estratégias de preço também refletem as características dos públicos atendidos. Azuriz e FC Cascavel adotam valores acessíveis e promoções voltadas ao

mercado regional, buscando reduzir barreiras à presença nos estádios e à compra de produtos. A Chapecoense trabalha com maior diversidade de produtos, planos e categorias de preços, compatível com seu alcance e com a variedade de públicos atendidos. Em todos os casos, o preço precisa ser compreendido em conjunto com o valor percebido pelo torcedor, conforme indicam Kotler e Armstrong (1999).

Quanto à praça, os três clubes utilizam alguma combinação de canais físicos e digitais. O Azuriz comercializa produtos em loja física, ambiente virtual e pontos credenciados; o FC Cascavel articula loja oficial, loja móvel e vendas online; e a Chapecoense utiliza loja física, comércio eletrônico e revendas regionais. Essa multicanalidade amplia a disponibilidade dos produtos e permite que a marca esteja presente além do estádio, acompanhando a tendência de integração dos canais de venda discutida por Pinto (2024).

As ações promocionais seguem a capacidade operacional de cada instituição. Azuriz e FC Cascavel priorizam campanhas locais, divulgação digital e iniciativas realizadas em dias de jogos. A Chapecoense desenvolve campanhas integradas com patrocinadores e diferentes meios de comunicação. Os resultados demonstram que o composto mercadológico não é aplicado de maneira uniforme, mas adaptado ao posicionamento, aos recursos e ao modelo de negócio de cada clube, como propõe Vialôgo (2018).

4.3 Relacionamento com o torcedor e experiência de marca

O relacionamento com os torcedores revelou diferentes formas de construção da identidade esportiva. O Azuriz possui uma marca jovem, associada à inovação e à formação de atletas. Durante as visitas, observou-se um ambiente familiar e seguro, com presença significativa de famílias e crianças. Apesar do crescimento do engajamento digital, a presença de público no estádio ainda se mostrou limitada, indicando que a consolidação da marca regional permanece em desenvolvimento.

O FC Cascavel apresenta uma identidade mais tradicional e diretamente relacionada à cidade e à comunidade. A experiência observada em dia de jogo foi acolhedora e funcional, com utilização da loja móvel para aproximar os produtos oficiais dos torcedores. Entretanto, o engajamento mostrou-se mais dependente do desempenho esportivo e de ações pontuais, situação que pode dificultar a continuidade do relacionamento fora dos períodos de competição.

A Chapecoense demonstrou maior engajamento presencial e digital. A marca possui reconhecimento que ultrapassa o contexto local, e o clube apresenta uma experiência mais estruturada em dias de jogos, envolvendo opções de alimentação, conforto, ações promocionais e presença de patrocinadores. O programa de sócio-torcedor também contribui para manter um vínculo contínuo, oferecendo planos mensais, benefícios e descontos.

Esses resultados confirmam que o torcedor não se relaciona com o clube apenas como comprador de ingressos ou produtos. Conforme Melo Neto e Carvalho (2006), a marca esportiva constitui um patrimônio simbólico ligado à identidade e ao pertencimento. No Azuriz, esse patrimônio está sendo construído por meio da imagem de juventude, inovação e ambiente familiar; no FC Cascavel, apoia-se na tradição e na identificação com a cidade; e, na Chapecoense, encontra-se consolidado em uma trajetória de alcance nacional.

A comparação também demonstra que a paixão pelo clube não se converte automaticamente em participação ou receita. O relacionamento precisa ser sustentado por comunicação regular, facilidade de acesso, benefícios e experiências relevantes. Essa constatação converge com Vialôgo (2018), que relaciona a fidelização à capacidade de transformar o torcedor em participante ativo da marca. Assim, o maior engajamento observado na Chapecoense não decorre somente de sua visibilidade, mas também da existência de mecanismos permanentes de relacionamento.

4.4 Fontes de receita, sustentabilidade e comunicação

As fontes de receita identificadas evidenciam diferentes níveis de diversificação. No Azuriz, a arrecadação está relacionada às parcerias locais, à bilheteria, à venda de produtos e, principalmente, à formação e negociação de atletas. O clube utiliza sua estrutura de base como parte central de sua estratégia esportiva e financeira, diferenciando-se dos demais casos.

No FC Cascavel, as receitas concentram-se nas parcerias regionais, na comercialização de camisas e na bilheteria. Esse modelo mantém relação direta com o mercado local, mas apresenta menor variedade de fontes recorrentes. A inexistência de um programa formal de sócio-torcedor limita uma possibilidade de relacionamento continuado e de arrecadação periódica, embora o clube realize ações pontuais de aproximação com seu público.

A Chapecoense apresenta maior diversificação, combinando patrocínios, programa de sócio-torcedor, licenciamento da marca, bilheteria e direitos de transmissão. Essa variedade reduz a concentração da atividade comercial em uma única fonte e amplia as possibilidades de relacionamento com consumidores e parceiros. O resultado está alinhado a Caballero e Azevêdo (2024), que destacam a necessidade de integrar patrocínios, produtos, experiências, canais digitais e conhecimento do público para promover a sustentabilidade financeira dos clubes.

A comunicação digital acompanha essas diferenças estruturais. O Azuriz demonstra presença crescente nas redes sociais e utiliza esses canais para consolidar sua marca e alcançar o público regional. O FC Cascavel mantém comunicação estável, concentrada na comunidade e na divulgação dos resultados esportivos. A Chapecoense apresenta comunicação integrada, maior alcance e

interação mais intensa com os torcedores, utilizando as plataformas digitais tanto para relacionamento quanto para promoção de produtos, jogos e patrocinadores.

Os achados indicam que os recursos disponíveis condicionam a amplitude das estratégias, mas não anulam a capacidade de atuação dos clubes regionais. Azuriz e FC Cascavel utilizam a proximidade com a comunidade, a identidade territorial e o contato direto com os torcedores como vantagens compatíveis com suas estruturas. A Chapecoense, por dispor de maior reconhecimento e organização especializada, consegue integrar mais canais e fontes de receita.

De maneira geral, a comparação demonstra que não existe um único modelo de gestão de marketing aplicável a todos os clubes. O Azuriz estrutura sua atuação em torno da formação de atletas e da consolidação de uma marca jovem; o FC Cascavel utiliza a tradição local e a comercialização de produtos como elementos centrais; e a Chapecoense combina marca consolidada, relacionamento contínuo e receitas diversificadas. Apesar dessas diferenças, os três casos confirmam que o fortalecimento da identidade, a valorização da experiência e a continuidade da comunicação são elementos fundamentais para transformar o vínculo com o torcedor em valor institucional e econômico.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo avaliar as estratégias de marketing adotadas por três clubes profissionais de futebol de diferentes portes, com foco na geração de receitas e no engajamento do torcedor. A comparação entre Azuriz Futebol Clube, Futebol Clube Cascavel e Associação Chapecoense de Futebol demonstrou que as práticas de marketing são condicionadas pela estrutura administrativa, pelos recursos disponíveis, pelo alcance da marca e pelo contexto competitivo de cada instituição.

Os resultados permitem responder à questão de pesquisa ao evidenciarem que os clubes utilizam o marketing de maneiras distintas para se relacionar com seus torcedores e gerar receitas. O Azuriz concentra sua atuação na formação e negociação de atletas, na construção de uma marca jovem e na aproximação com famílias e crianças. O FC Cascavel apoia-se na identidade regional, na comercialização de produtos e no relacionamento com a comunidade. A Chapecoense apresenta uma estrutura mais especializada, com planejamento anual, comunicação integrada, programa de sócio-torcedor e maior diversificação das fontes de receita.

A análise também demonstrou que a forma jurídica ou o porte do clube, isoladamente, não determinam o nível de profissionalização do marketing. Embora Azuriz e FC Cascavel estejam organizados como Sociedades Anônimas do Futebol, a Chapecoense, constituída como associação desportiva, apresentou a estrutura mercadológica mais especializada entre os casos estudados. A profissionalização depende, portanto, da combinação entre planejamento, definição de

responsabilidades, disponibilidade de profissionais qualificados, integração dos setores e continuidade das ações.

Podemos afirmar ainda, que não existe um único modelo de gestão de marketing aplicável a todos os clubes. As estratégias precisam ser compatíveis com os recursos, os públicos e o posicionamento de cada instituição. Clubes com estruturas mais enxutas podem transformar a identidade territorial, a proximidade com a comunidade e o contato direto com o torcedor em vantagens estratégicas. Instituições com maior alcance, por sua vez, possuem melhores condições para integrar canais de comunicação, ampliar experiências e diversificar as receitas. Em ambos os casos, o fortalecimento da marca, a qualidade da experiência e a manutenção de relacionamentos contínuos são fundamentais para produzir valor institucional e econômico.

Como contribuição acadêmica, o estudo aproxima as discussões sobre marketing esportivo, gestão de marcas, experiência do torcedor e geração de receitas por meio da comparação de clubes inseridos em diferentes realidades organizacionais. A pesquisa também evidencia que a análise das práticas mercadológicas no futebol deve considerar as particularidades de cada instituição, evitando a aplicação de um modelo único de profissionalização.

No campo prático, os resultados podem auxiliar gestores de clubes, especialmente aqueles de alcance regional, na identificação de possibilidades compatíveis com suas estruturas. Entre elas estão a formalização do planejamento de marketing, a integração entre as áreas comercial e de comunicação, a criação de mecanismos permanentes de relacionamento, o conhecimento do perfil dos torcedores e o desenvolvimento de produtos e experiências vinculados à identidade local. A pesquisa também reforça a importância de oferecer contrapartidas relevantes aos patrocinadores e de combinar ações presenciais e digitais para ampliar os pontos de contato com o público.

O estudo apresenta limitações decorrentes do número reduzido de casos, da concentração geográfica na Região Sul e da seleção dos clubes conforme a autorização concedida para a realização das visitas. Além disso, os dados representam práticas observadas em um período específico de 2025 e foram obtidos principalmente com profissionais das instituições, sem incluir diretamente as percepções de torcedores e patrocinadores. Por essas razões, os resultados não podem ser generalizados para a totalidade dos clubes brasileiros.

Como possibilidades para investigações futuras, sugere-se ampliar a pesquisa para clubes de outras regiões, divisões e modelos de gestão, bem como incorporar a perspectiva de torcedores, patrocinadores e demais parceiros. Estudos longitudinais também poderão acompanhar a evolução das estratégias ao longo de diferentes temporadas. Outras pesquisas podem examinar os efeitos da adoção do modelo SAF sobre a profissionalização do marketing, a utilização de dados no relacionamento com

o torcedor e a contribuição das plataformas digitais para o engajamento e a geração de receitas.

Referências

- CABALLERO, Nicolas; AZEVÊDO, Paulo Henrique. *Gestão estratégica do patrocínio esportivo*. 1. ed. São Paulo: Actual, 2024.
- KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 6 jun. 2025.
- KOTLER, Philip. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos*. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2004. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 27 jun. 2025.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- LINDSTROM, Martin. *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2016.
- MACEDO, Bianka Ribeiro Nunes (org.). *Marketing esportivo e comunicação*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2025. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 23 maio 2025.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. Marketing esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.
- MELO NETO, Francisco Paulo de; CARVALHO, Sérgio. Gestão de marcas no esporte: teoria e prática. Jundiaí: Fontoura Editora, 2006.
- PINTO, Sandro Coelho Moreira. *Administração de marketing*. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2024. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 27 maio 2025.
- RIBEIRO, Lais Conceição. *Gestão de marca e branding*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2021. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 8 jun. 2025.
- ROCCO JÚNIOR, Ary José et al. *Marketing esportivo*. Curitiba: InterSaberes, 2021.
- ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzales Colombo. *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados*. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2007. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 2 out. 2025.
- RUBIO, Katia. Jogos Olímpicos da Era Moderna: uma proposta de periodização. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 55–68, jan./mar. 2010.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson, 2005. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 28 jun. 2025.

- VIALÔGO, Daniel Lima. Marketing no futebol: fundamentos, estratégias e ações. 1. ed. Bauru: Spessotto, 2018.