

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Eduardo Duarte Iusim
João Victor M.S. Scarabelim

**PLANO DE LICENCIAMENTO DE PRODUTOS PARA CLUBES CATARINENSES
DE FUTEBOL**

Florianópolis – SC

2024

Eduardo Duarte Iusim
João Victor M.S. Scarabelim

**PLANO DE LICENCIAMENTO DE PRODUTOS PARA CLUBES CATARINENSES
DE FUTEBOL**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado

Área de concentração: Marketing

Orientador(a): Prof. Dr. Marco Antonio de Moraes Ocke

Florianópolis – SC

2024

Iusim, Eduardo Duarte

Plano de licenciamento de produtos para clubes catarinenses de futebol / Eduardo Duarte Iusim, João Victor Martins da Silva Scarabelim ; orientador, Marco Antonio de Moraes Ocke, 2024.

131 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Marketing Esportivo. 3. Licenciamento de produtos. I. Scarabelim, João Victor Martins da Silva. II. Ocke, Marco Antonio de Moraes. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Eduardo Duarte Iusim
João Victor M.S. Scarabelim

PLANO DE LICENCIAMENTO DE PRODUTOS PARA CLUBES CATARINENSES DE FUTEBOL

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de Junho de 2024 .

Prof^a. Dra. Ana Luiza Paraboni
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Dr. Marco Antonio de Moraes Ocke
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Allan Augusto Platt, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Primeiro, agradeço aos meus pais, por promoverem a oportunidade de morar em Florianópolis e estudar na UFSC, além de estarem sempre ao meu lado, dando todo o suporte que precisei ao longo dos anos, mesmo de longe. Ao meu irmão, que me recebeu em Floripa muito bem e compartilhou a rotina e estadia comigo nos últimos anos, muito obrigado pela parceria. Agradeço também a minha namorada, que com seu carinho, amor e confiança em mim, me incentivou para que eu pudesse atravessar as situações difíceis e celebrar em conjunto minhas conquistas. A todos os amigos que fiz em Floripa, vocês foram fundamentais para a minha trajetória, me fazendo considerar esta cidade um lar.

Ainda, agradeço imensamente à Destra, com todos os colegas que colaboraram diretamente ou indiretamente na elaboração deste trabalho e no meu crescimento profissional. Agradeço também a UFSC por todo o conhecimento e oportunidades conquistadas ao longo do curso, ao nosso orientador Prof. Dr. Marco Ocke, que foi de extrema importância para a execução deste TC, e por fim, ao meu amigo e dupla deste trabalho, João, por toda a parceria nesta jornada acadêmica.

Eduardo Duarte Lusim

Agradeço primeiramente aos meus pais, que sempre me apoiaram em toda e qualquer decisão da minha vida, estando ao meu lado me ajudando e me dando forças para superar todos os desafios, sendo meu suporte, mesmo que à distância.. Obrigado por sempre terem me ajudado a realizar meus sonhos.

Agradeço também a todas as minhas amigas de Floripa, vocês foram essenciais nessa minha jornada. Obrigado por serem minha família em Floripa e por viverem todos esses anos junto comigo, me ajudando nos momentos bons e ruins e aproveitando a vida além da faculdade junto comigo. Com certeza vocês foram o principal motivo de eu me apaixonar por essa cidade.

Por fim, gostaria de agradecer à UFSC por todas as oportunidades de crescimento pessoal e profissional, ao nosso orientador Prof. Dr. Marco Ocke, fundamental para a execução deste trabalho, e ao Edu, minha dupla de TCC e de trabalhos durante toda a faculdade.

João Victor Scarabelim

“Como as nossas paixões pelos esportes são tão profundas e tão amplamente distribuídas, é provável que façam parte de nosso hardware - não estão em nossos cérebros, mas em nossos genes.”

(SAGAN, 1985)

RESUMO

A paixão dos torcedores com seus clubes transcende o futebol e se traduz em oportunidades estratégicas e diferentes fontes de receitas para os clubes, onde as atividades de marketing esportivo e branding ganham relevância. Neste contexto, se destaca o licenciamento de produtos. O objetivo central deste trabalho é desenvolver um plano de licenciamento de produtos para os clubes de futebol Avaí e Criciúma, a fim de potencializar o alcance de suas marcas e contribuir com o fortalecimento desta área nos clubes. Este trabalho foi elaborado como uma pesquisa aplicada, com uma abordagem de natureza qualitativa e de caráter descritivo. A coleta de dados se deu com a realização de uma investigação documental, a partir de duas fontes: Demonstrações Financeiras dos principais clubes do futebol brasileiro e dados da plataforma Destra Performa. Como resultados desta investigação foram identificadas informações a respeito de contratos de licenciamento, produtos licenciados e as receitas do licenciamento, onde os clubes catarinenses apresentaram menos produtos licenciados, menos contratos vigentes, uma menor garantia mínima e menos receitas nesta área do que a média nacional. O plano de Licenciamento foi desenvolvido e direcionado para cada uma das duas equipes, com a definição de objetivos, propostas de aprimoramento de produtos licenciados e contratos vigentes, além da sua implementação. Os planos de ambos os clubes foram orientados a partir de objetivos como a diversificação do portfólio de produtos, aumento da receita proveniente dos contratos e promoção e expansão da marca no mercado, com uma implementação a partir da identificação e negociação de novos contratos para o portfólio do clube, a execução de um plano de marketing baseado no mix de marketing, e a avaliação do desempenho das estratégias implementadas.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Marca. Licenciamento. Clubes.

ABSTRACT

The fans' passion for their clubs transcends football and translates into strategic opportunities and different revenue streams for the clubs, where sports marketing and branding activities gain relevance. In this context, product licensing stands out. In the reality of Santa Catarina, the marketing area and the product licensing branch are below their potential. Thus, the central objective of this work is to develop a product licensing plan for the football clubs Avaí and Criciúma, in order to enhance the reach of their brands and contribute to the strengthening of this area in the clubs. This work was conducted as applied research with a qualitative and descriptive approach. Data collection involved documentary investigation from two sources: Financial Statements of the main Brazilian football clubs and data from the Destra Performa platform. The results of this investigation identified information regarding licensing contracts, licensed products, and licensing revenues, showing that the clubs from Santa Catarina had fewer licensed products, fewer active contracts, lower minimum guarantees, and lower revenues in this area than the national average. The Licensing Plan was developed and directed to each of the two teams, defining objectives, proposals for improving licensed products and active contracts, as well as their implementation. The plans for both clubs were guided by objectives such as diversifying the product portfolio, increasing revenue from contracts, and promoting and expanding the brand in the market, with an implementation based on the identification and negotiation of new contracts for the club's portfolio, the execution of a marketing plan based on the marketing mix, and the evaluation of the performance of the implemented strategies.

Keywords: Sports Marketing. Brand. Licensing. Clubs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O Papel do Agente de Comunicação nas Relações do Marketing Esportivo	26
Figura 2 - Diagrama de Negócios em Marketing Esportivo	27
Figura 3 - Mix do Marketing Esportivo	28
Figura 4 - Os elementos essenciais e subprodutos dos produtos esportivos	31
Figura 5 - Canais de distribuição de um produto esportivo	36
Figura 6 - O mix promocional esportivo	37
Figura 7 - As três fases principais do esporte moderno	41
Figura 8 - Estrutura Integrada de negócios para as organizações de futebol - a economia do mercado futebolístico	43
Figura 9 - Chinelo Havaianas São Paulo - licenciamento cobranded	60
Figura 10 - Chinelo Blue Sandálias Barcelona - licenciamento umbranded	61
Figura 11 - Seção de contratos da plataforma Destra Performa	68
Figura 12 - Seção de produtos da plataforma Destra Performa	69
Figura 13 - Subseção de detalhes do contrato da plataforma Destra Performa	71
Figura 14 - Subseção de detalhes do produto da plataforma Destra Performa	71
Figura 15 - Fluxograma da Coleta de Dados	72
Figura 16 - Fluxograma do Desenvolvimento do Plano de Licenciamento de Produtos	73
Figura 17 - Mochila Santos	84
Figura 18 - Boné Cruzeiro	84
Figura 19 - Camisa retrô Avaí	90
Figura 20 - Bola Criciúma	90
Figura 21 - Modelo de projeção de vendas para cálculo de garantia mínima Avaí	99
Figura 22 - Fluxograma do licenciamento e distribuição de produtos licenciados do Avaí	100
Figura 23 - Modelo de projeção de vendas para cálculo de garantia mínima Criciúma	108
Figura 24 - fluxograma do licenciamento e distribuição de produtos licenciados do Criciúma	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Meios de produção de receitas e lucros para clubes	44
Quadro 2 - Principais elementos que constituem uma marca	47
Quadro 3 - atividades realizadas e seções do Destra Performa	68
Quadro 4 - Categorias analisadas e seções da plataforma Destra Performa	70
Quadro 5 - Região dos Clubes Estudados	79
Quadro 6 - Principais produtos licenciados por categoria	83
Quadro 7 - Produtos licenciados dos clubes catarinenses por categoria	89
Quadro 8 - Resumo da descrição e dados dos principais clubes brasileiros estudados	92
Quadro 9 - Resumo da Análise do cenário atual do licenciamento de Avaí e Criciúma	92
Quadro 10 - Principais produtos a serem licenciados por categoria livre do Avaí	96
Quadro 11 - Proposições e metas para o licenciamento do Avaí	101
Quadro 12 - Principais produtos a serem licenciados por categoria livre do Criciúma	105
Quadro 13 - Proposições e metas para o licenciamento do Criciúma	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Percentual de royalties por Categoria de Produto	57
Tabela 2 - Impacto financeiro do licenciamento de produtos	75
Tabela 3 - Principal receita dos clubes (2023)	77
Tabela 4 - Contratos vigentes dos clubes	79
Tabela 5 - Número de produtos licenciados dos clubes	80
Tabela 6 - Produtos licenciados por contrato vigente	81
Tabela 7 - Categoria de produto dos contratos vigentes dos clubes	82
Tabela 8 - Taxa de royalties média dos contratos vigentes	85
Tabela 9 - Garantia mínima média dos contratos vigentes	85
Tabela 10 - Contratos vigentes dos clubes catarinenses	86
Tabela 11 - Número de produtos licenciados dos clubes catarinenses	87
Tabela 12 - Categoria de produto dos contratos vigentes de clubes catarinenses	87
Tabela 13 - Taxa de royalties e garantia mínima dos contratos vigentes dos clubes catarinenses	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa.....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Justificativas.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Marketing Esportivo.....	23
2.1.1 Composto do marketing esportivo.....	27
2.1.2 Produto Esportivo.....	28
2.1.3 Preço do esporte.....	31
2.1.4 Ponto de Venda, praça ou distribuição esportiva.....	34
2.1.5 Promoção ou Comunicação esportiva.....	36
2.2 O Esporte Futebol como um negócio.....	40
2.2.1 Clubes de Futebol.....	42
2.3 Licenciamento.....	45
2.3.1 Marcas, branding e licenciamento.....	45
2.3.2 Definição e história do licenciamento.....	52
2.3.3 Bases de um contrato de licenciamento.....	54
2.3.4 Tipos e categorias de Licenciamento.....	59
2.3.5 Licenciamento esportivo e no futebol.....	61
3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS.....	66
3.1 Tipo de Pesquisa.....	66
3.2 Coleta de Dados.....	67
3.3 Análise de Dados.....	70
4 BENCHMARKING DO CENÁRIO NACIONAL DE CLUBES.....	74
4.1 Análise de dados das Demonstrações Financeiras dos clubes.....	74
4.2 Análise de dados da plataforma Destra Performa.....	78
4.2.1 Descrição e dados dos principais clubes brasileiros estudados.....	79
4.2.2 Análise do cenário atual do licenciamento de Avaí e Criciúma.....	86
4.3 Resumo do Cenário Atual.....	91
5 PROPOSTAS DO PLANO DE LICENCIAMENTO.....	94
5.1 Plano de Licenciamento - Avaí Futebol Clube.....	94
5.1.1 Objetivos do Plano.....	94
5.1.2 Propostas para o Licenciamento do Avaí.....	95
5.1.2.1 Categorias de produtos.....	95
5.1.2.2 Contratos vigentes.....	97
5.1.2.3 Número de produtos licenciados.....	97
5.1.2.4 Taxa de royalties e garantia mínima.....	98

5.1.2.5	Expansão da presença no varejo e loja oficial.....	99
5.1.2.6	Proposições e metas.....	101
5.1.3	Implementação do Plano.....	101
5.2	Plano de Licenciamento - Criciúma Esporte Clube.....	103
5.2.1	Objetivos do Plano.....	103
5.2.2	Propostas para o Licenciamento do Criciúma.....	104
5.2.2.1	Categorias de produtos.....	104
5.2.2.2	Contratos vigentes.....	106
5.2.2.3	Número de produtos licenciados.....	106
5.2.2.4	Taxa de royalties e garantia mínima.....	106
5.2.2.5	Expansão da presença no varejo e loja oficial.....	108
5.2.2.6	Proposições e metas.....	109
5.2.3	Implementação do Plano.....	110
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	113
	REFERÊNCIAS.....	116
	APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO (DESTRA). 126	
	APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO (AVAI)..... 129	
	APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO (CRICIÚMA)....	
	130	

1 INTRODUÇÃO

O universo do futebol transcende as quatro linhas do campo, estendendo-se para além do esporte e incorporando-se profundamente na cultura popular de uma cidade. Esta influência vai além da mera competição esportiva, abrangendo a paixão, identidade e conexão emocional das pessoas com seus clubes de coração. Nesse contexto, vestir as cores do time, carregar seus símbolos e participar ativamente da comunidade torcedora tornam-se manifestações tangíveis desse envolvimento.

A paixão pelos clubes não apenas impulsiona o engajamento emocional, mas também se traduz em oportunidades estratégicas para os próprios clubes que possuem diversas fontes de receitas, incluindo direitos de mídia, transferência de jogadores, bilheteria, sócio torcedores, patrocínios, vendas de produtos de fornecedores esportivos, exploração de Arenas Esportivas e licenciamento. Quando estas oportunidades são bem trabalhadas pelo clube, elas podem impulsionar o desempenho esportivo, criando um círculo virtuoso de desenvolvimento dentro e fora do campo (Siqueira, 2014). De acordo com a pesquisa Sports Value (2024), as receitas dos top 20 clubes do futebol Brasileiro cresceram 20% em 2023, atingindo R\$9 bilhões, com as receitas de marketing - que englobam patrocínios, licenciamento e vendas de produtos - chegando a R\$1,4 bilhão e representando 16% deste total gerado.

Este cenário demonstra a importância das atividades de marketing esportivo e branding, elementos fundamentais na construção e fortalecimento da imagem das instituições esportivas. Siqueira (2014) aponta que o marketing esportivo possui sua essência na aplicação do conceito de marketing no qual “empresas” se tornam as entidades esportivas (clubes), que tem o objetivo de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para o “mercado”, com torcedores, consumidores e parceiros. Ainda, Siqueira (2014), aponta que o Marketing esportivo busca captar e fidelizar clientes dentro desses diferentes mercados, fazendo referência às estratégias de comunicação das corporações.

A construção de uma marca forte é um componente crucial no cenário esportivo. Kotler e Keller (2018) definem branding como o conjunto de atividades que têm por objetivo criar e desenvolver uma marca, desde seus elementos visuais

até seus valores, missões e propósitos. No contexto dos clubes de futebol, o branding busca estabelecer uma identidade única e diferenciada, fundamentada nos valores, história e cultura da instituição, conectando o clube com o seu torcedor. A força de marca e neste caso, clube, é refletida, entre outros fatores, em sua capacidade de gerar receita por meio de seus torcedores. Neste contexto, destaca-se a atividade de licenciamento. De acordo com a Associação Brasileira de Licenciamento - ABRAL (2022), esta atividade trata do direito contratual de utilização de determinada marca, imagem ou propriedade intelectual e artística registrada, que pertença ou seja controlada por terceiros, em um produto, um serviço ou uma peça de comunicação promocional ou publicitária. Esse direito é concedido por tempo limitado, em troca de uma remuneração, normalmente definida como um percentual aplicado sobre o valor gerado com as vendas ou a prestação de serviços que utilizam esse licenciamento. Em outras palavras, o licenciamento acontece quando uma marca cede o seu nome para que sejam produzidos e comercializados produtos (ou serviços) com a utilização da sua imagem, ganhando uma porcentagem (royalties) em cima das vendas de tais produtos e serviços. De acordo com Siqueira (2014), o licenciamento é uma oportunidade para marcas conseguirem receita a partir da venda de produtos e serviços que não fazem parte de suas atividades-fim.

No contexto dos clubes de futebol, que são consideradas marcas, essa prática também é aplicada: os clubes permitem que outras empresas utilizem suas identidades visuais, nomes e símbolos em diversos produtos. O principal foco deste trabalho é o licenciamento de produtos, ou seja, como essas marcas, os clubes de futebol, buscam expandir sua presença e aumentar suas receitas através da concessão de direitos para a produção e venda de itens que contenham suas marcas. Para fins de simplificação, ao longo do desenvolvimento deste estudo, referimos a essa prática simplesmente como "licenciamento".

Um fator interessante do licenciamento é que ele pode ser aplicado em quase qualquer tipo de produto. Dessa forma, existe uma lista de diferentes categorias de produtos que podem ser produzidos, onde tratando de marcas esportivas, as mais comuns são confecções (camisetas, agasalhos) e acessórios (bonés, óculos). Outras categorias presentes são artigos escolares (cadernos, mochilas), artigos para a casa (copos, pratos) e alimentos e bebidas (Macedo, 2015). De acordo com a edição 2022 da Global Licensing Industry Study, fornecido pela Licensing International, a receita global de vendas gerada por mercadorias e serviços

licenciados atingiu US\$ 340,8 bilhões, com o setor de Entretenimento/personagens com maior participação (40,5%) - neste estamos dizendo respeito a filmes, séries, desenhos animados. Esse meio é dominado por empresas como Warner Bros, Mattel e especialmente pela Disney, a maior licenciadora de marcas do mundo (License Global, 2021).

O licenciamento, quando tratamos de clubes de futebol, é um ativo dos clubes que ainda está aquém do seu potencial no Brasil em comparação com mercados como dos Estados Unidos e da Europa, conforme apontou Amir Somoggi em 2017, CEO da Sports Value (Brum, 2017). O Brasil é o oitavo país com maior faturamento, movimentando em 2022 US\$5,9 bilhões na indústria de licenciamento global, com US\$580 milhões dentro do mercado esportivo (Portal, 2024). Para efeito de comparação, os Estados Unidos movimentam US\$162 bilhões na indústria de licenciamento global (Destra, 2021). O licenciamento e a comercialização de produtos estão entre as principais fontes de receita do Marketing Esportivo, com as marcas mais fortes trabalhando em estratégias conjuntas de licenciamento e varejo para atender a demanda por produtos e aumentar a rentabilidade total (Siqueira, 2014).

No âmbito do futebol brasileiro, conforme relatório da Sports Value de 2024, os clubes em 2023 com mais destaque em receitas de marketing e em particular, em licenciamento, estão concentrados no Sudeste, com clubes como Palmeiras, Corinthians e Flamengo. Segundo o relatório, o Flamengo, clube brasileiro com a maior receita do país, movimentou R\$59 milhões em 2023 com o licenciamento de sua marca, enquanto o Palmeiras atingiu a marca de R\$39 milhões. Ainda segundo dados da Sports Value (2024), houve um aumento de 55% das receitas de marketing dos clubes brasileiros nos últimos 5 anos. De acordo com pesquisa da Datafolha realizada em 2022, encomendada pelo O Globo (2023), o Flamengo segue sendo o clube com maior torcida do Brasil, e assim é esperado que tenha o maior faturamento de produtos licenciados. Em contrapartida, o Fortaleza, clube regional do Nordeste, aparece como destaque nos últimos anos como um clube fora do eixo do Sudeste a ter resultados expressivos com licenciamento. Em 2022, como aponta matéria do próprio Fortaleza (2022), o clube cearense faturou mais de R\$2 milhões em licenciamento, com mais de 110 empresas licenciadas. Dentre os produtos licenciados dessas empresas estão camisas réplicas da camisa de jogo oficial, chinelos, bonés, copos térmicos e até cachaças. Pela gestão de excelência nos

últimos anos, tanto esportiva como de marketing, ilustrada pelo licenciamento, o Fortaleza é tido como um benchmark para outros clubes, conforme aponta Amir Somoggi, em análise para a Sports Value, em 2023 (Sports Value, 2023).

A análise destas características e números do mercado brasileiro de licenciamento é parte fundamental para entender como o licenciamento é administrado nos diferentes clubes de futebol do Brasil. É evidente que existem clubes que são mais estruturados nessa área, investindo mais dinheiro e diversificando cada vez mais os produtos oferecidos para o cliente final, o torcedor. Esse entendimento da realidade do mercado, que se dará a partir do benchmarking do que é realizado nos principais clubes do futebol brasileiro, será a base para a estruturação do plano de licenciamento de produtos.

1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa

O licenciamento de produtos, ferramenta do marketing esportivo e forma de explorar o branding dos clubes, deve ser tratado como ponto fundamental para a construção e permeação das marcas, e no caso dos clubes catarinenses não é diferente. Um bom trabalho nesta área proporciona mais receitas, mais parceiros do clube, e uma maior conexão dos torcedores com o time do coração em seu dia a dia. A área de marketing e o braço de licenciamento de produtos dos clubes catarinenses está aquém do que pode alcançar, fato que será confirmado através das análises presentes neste trabalho.

No que diz respeito à realidade catarinense, o Avaí Futebol Clube aparece como o clube mais valioso da região no ano de 2023, ocupando a 26ª posição no ranking fornecido pela empresa Sports Value (2024) com valor de mercado de US\$53 milhões. Mais abaixo no ranking aparecem outros dois clubes catarinenses, com o Criciúma ocupando a 34ª posição (US\$27 milhões), e a Chapecoense na 37ª posição (US\$19 milhões). Este valor de mercado surge considerando todos os ativos circulantes e imobilizados, os jogadores, os ativos esportivos e o valor da marca, este último sendo o setor que se refere ao potencial de mercado consumidor do clube, que engloba os números referentes ao licenciamento do mesmo. Os demais clubes catarinenses não aparecem na pesquisa.

Quando falamos sobre a força da marca destes clubes catarinenses, observamos como elas ficam atrás se comparadas aos principais clubes do futebol

brasileiro, e principalmente do sudeste. Segundo o relatório de valuation¹ dos top 30 clubes do futebol Brasileiro em 2023, elaborado pela Sports Value (2024), a força e valor da marca de um clube de futebol leva em conta alguns aspectos, como:

1. Potencial do mercado consumidor: São analisadas variáveis de consumo da marca, levando em conta índices como potencial de consumo, tamanho de torcida, distribuição geográfica, público nos jogos, audiência e engajamento no digital;
2. Potencial esportivo: Análise de quanto é investido em jogadores e departamento de futebol;
3. Receitas oriundas das marcas: Quanto o clube conseguiu criar de receitas provenientes de patrocínios, licenciamento, estádio, sócio e TV.

Dos clubes catarinenses no top 30, o Avaí aparece com o maior valor de marca apenas na 25ª colocação, com US\$11 milhões, enquanto os demais clubes catarinenses não aparecem no top 30. Ao comparar com o top 3 clubes com maior valor de marca - Flamengo, Palmeiras e Corinthians - vemos uma diferença gigantesca em valores, com US\$401 milhões, US\$242 milhões e US\$230 milhões, respectivamente.

Em Santa Catarina, há alguns anos houve uma grande movimentação em prol do fortalecimento do licenciamento dos clubes. Em dezembro de 2010, a Associação Catarinense dos Clubes de Futebol Profissional de Santa Catarina, liderada por Otilia Pagani, coordenadora de licenciamento da equipe do Avaí, lançou o projeto “Futmarcas SC”, com o objetivo de unir os principais clubes do estado com foco na profissionalização e aprimoramento da área de licenciamento dos clubes, estimulando a criação e administração de licenciamentos e visando o crescimento e o fortalecimento de suas marcas (SCCLUBES). No ano de 2012 o então presidente do Avaí, João Nilson Zunino, revelou em entrevista que os clubes integrantes da Associação do estado dividiram no máximo R\$2,5 milhões no que se tratava a receitas referentes à venda de produtos licenciados, valor que representava apenas de 2,5% a 3% do valor da receita total dos clubes (Gazeta Esportiva, 2012).

O projeto contava com o apoio da Associação Brasileira de Licenciamento de Clubes de Futebol Profissional (ABRALIC). O projeto também previa o foco no

¹ Relatório de quanto vale um clube de futebol, envolvendo a análise de todas as fontes de receita e despesas do clube, seus ativos (como estádio, jogadores, marca) e projeção do futuro financeiro.

combate à pirataria. Em longo prazo, o projeto previa lojas 100% licenciadas em todo o estado, e contava com clubes como Criciúma, Avaí, Chapecoense, Joinville, Metropolitano, Brusque, Juventus, Camboriú, Figueirense e Inter de Lages (SCCLUBES). O projeto acabou não indo para frente em seu desenvolvimento, sendo interrompido, com tentativas de reativação em 2015, porém permanecendo inativo.

Neste cenário, o ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho se desdobra sobre a relevância do impacto do licenciamento de produtos no clube de futebol a partir do desenvolvimento e investigação de um problema central: “Como os clubes catarinenses de futebol podem fortalecer suas atividades de marketing esportivo a partir de um plano de licenciamento de produtos”.

O Licenciamento é um dos pilares do Marketing Esportivo, mais especificamente do mundo do futebol, se tratando de uma estratégia que permite os clubes ampliarem a visibilidade da marca, aumentando seu valor, além de gerar receitas adicionais com a venda de produtos que irão carregar seu nome e identidade visual (Ramos, 2023). Ao observar os números presentes nas Demonstrações Financeiras do ano de 2023, disponibilizadas pelos clubes em seus sites oficiais, percebemos que o Licenciamento aparece como uma fatia muito pequena da receita total dos clubes catarinenses - apenas 0,44% da participação na Receita Bruta Total no caso do Avaí, e 1,14% no caso do Criciúma - enquanto clubes da região sudeste são melhores desenvolvidos nesse sentido - 4,85% da participação na Receita Bruta total no caso do Cruzeiro. Esta análise será desenvolvida mais adiante no trabalho.

Dessa forma, podemos inferir que um aprimoramento das estratégias de licenciamento dos clubes catarinenses surge no sentido destes clubes aproveitarem de uma melhor forma a paixão que os brasileiros têm pelo futebol, monetizando-a e levando-a para além das arquibancadas. Um melhor trabalho destes clubes em estratégias de branding, marketing esportivo e licenciamento de produtos é uma oportunidade de promoção de um ambiente mais eficaz e lucrativo para estas equipes.

1.2 Objetivos

Nos subtópicos que se seguem, o objetivo geral e específicos que orientam este estudo são descritos.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de licenciamento de produtos para os clubes de futebol Avaí e Criciúma.

1.2.2 Objetivos Específicos

- A. Apresentar conceitos-chave e fundamentos teóricos relacionados ao marketing esportivo e licenciamento de produtos;
- B. Mapear o cenário atual de licenciamento de produtos com base em benchmarking do que é realizado nos principais clubes de futebol no Brasil;
- C. Identificar informações a respeito de contratos de licenciamento, produtos licenciados e as receitas do licenciamento;
- D. Contribuir com o desenvolvimento da área de marketing esportivo e licenciamento no Avaí e Criciúma.

1.3 Justificativas

Este trabalho, alinhando teoria e prática, visa não apenas fornecer um panorama sobre as práticas de licenciamento dos principais clubes do país, mas, principalmente, fornecer um plano aplicável para orientar estratégias de licenciamento destes clubes catarinenses anteriormente citados, potencializando o alcance de suas marcas, os resultados financeiros, e fortalecendo os laços com seus torcedores. Ao compreender melhor o panorama atual do licenciamento realizado pelos clubes de futebol, este estudo é motivado por oferecer insights valiosos para os profissionais que atuam dentro deste setor dos clubes da região, que vem ganhando cada vez mais importância no contexto do marketing esportivo.

No contexto da administração, o marketing é visto como uma disciplina estratégica que ajuda as empresas a entenderem o mercado, desenvolverem produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e a comunicarem eficazmente com seu público-alvo (Kotler; Keller, 2012). Por sua vez, o branding

auxilia na construção de uma imagem forte e positiva da marca, o que pode resultar em maior fidelidade do cliente e vantagem competitiva (Aaker, 1998). Dessa forma, vale ressaltar que tanto o marketing quanto o branding, objetos de estudo deste trabalho, possuem uma grande relevância no campo de estudo da administração, pois estão diretamente ligadas à criação de valor, diferenciação no mercado e construção de relacionamentos.

O marketing esportivo é um canal de novas oportunidades de negócio, onde as marcas exercem um poder de atração e fidelização do público. Pessoas que acompanham o esporte seguem fielmente os times de coração, e o marketing esportivo é capaz de capitalizar essa paixão, com empresas se associando a times e atletas populares combinando a paixão pelo esporte com a promoção de eventos, licenciamento de produtos, naming rights, patrocínios de times e atletas, entre outras ações que tem como base o conteúdo oferecido pelo esporte, que é transformado em serviços e produtos (Santos, 2023). Em congresso realizado na Espanha em 2014, o presidente da comissão de propriedade intelectual da União Internacional de Advogados revelou que as marcas ligadas ao esporte movimentam US\$ 700 bilhões (R\$ 2,7 trilhões) a cada ano, o que representa 1% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (Agência EFE, 2015). Ainda, de acordo com dados da agência Sports Value do ano de 2018, o marketing esportivo movimenta em torno de 200 bilhões de reais por ano no Brasil (SPORTS VALUE, 2018).

Ao passo que o futebol no meio brasileiro vai para muito além do campo, os clubes de futebol utilizam das mais diversas ferramentas estratégicas para se conectarem aos seus torcedores. Tais estratégias variam desde ativações para venda de ingressos, até planos de sócio torcedor e presença ativa nas redes sociais. Neste âmbito, o licenciamento de produtos emerge como uma estratégia crucial para os clubes de futebol, permitindo a criação de uma conexão mais estreita com os torcedores, bem como gerando receitas para as instituições e ampliando o conhecimento da marca.

Assim, é relevante também destacar a grandeza do mercado de licenciamento no mundo e como o Brasil está inserido nele. Internacionalmente, foram gerados 340,8 bilhões de dólares no mercado mundial em 2022, considerando os valores da venda de produtos licenciados para o consumidor final (Licensing International, 2023), com o Brasil representando apenas 1,7% do mundo (5,9 bilhões). Ainda nesse sentido, entrando no âmbito esportivo, vale ressaltar que o Brasil é o 5º país

mais importante no mercado publicitário global (US\$ 12.500 milhões), mas ficando apenas na 14ª colocação em receitas de marketing se comparado com as principais ligas de futebol do mundo, o que representa 1% do faturamento de marketing (US\$ 170 milhões), em relação ao tamanho do mercado publicitário (Sports Value, 2021).

Dessa forma, conseguimos observar que o mercado Brasileiro é muito grande e há uma grande margem de crescimento para clubes de futebol que consigam estruturar uma boa área de marketing, mais especificamente no quesito de licenciamento. Além disso, como destacado anteriormente, os clubes catarinenses precisam desenvolver seu valor de marca, a fim de se tornarem cada vez mais relevantes no cenário nacional - hoje, apenas o Avaí figura entre os top 30 times do futebol Brasileiro. Considerando estes fatores, o desenvolvimento deste plano de licenciamento de produtos, através do benchmarking dos principais clubes do cenário brasileiro, visa auxiliar os clubes catarinenses a explorarem esse setor da melhor maneira, buscando uma evolução de receitas e relacionamentos com torcedores ao fortalecer seu mercado de licenciamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trará o levantamento bibliográfico sobre o tema, abordando os conceitos e informações referentes ao marketing esportivo, branding e ao licenciamento de produtos no futebol. Para Andrade (2010), a pesquisa bibliográfica constitui o primeiro passo para as atividades acadêmicas, sendo fundamental nos cursos de graduação. Ela te permite conhecer melhor o fenômeno em estudo, sendo o levantamento ou revisão de obras já publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico (Sousa; Oliveira; Alves, 2021).

Neste levantamento bibliográfico, a primeira seção irá discorrer sobre o marketing esportivo, seguido por uma seção a respeito de clubes de futebol. A terceira seção irá tratar a respeito de branding e licenciamento.

2.1 Marketing Esportivo

Como ponto inicial do estudo, se torna necessário entender o que é o marketing esportivo, seu significado, abrangência e importância. Antes da definição, é necessário separar o esporte sob três diferentes focos: esporte como produto, esporte como marca e esporte como experiência, sendo a visão de esporte como produto predominante na concepção de marketing esportivo (Melo Neto, 2020).

Para a definição, podemos iniciar com um breve entendimento sobre o marketing que, segundo Smaniotto (2016), teve sua origem na Revolução Industrial, como uma necessidade de comercialização de produtos que partiu dos industriais para um mercado de compradores, ou consumidores. Com isso, a partir da expansão do marketing se identificou grupos específicos derivados de tal conceito, sendo um deles o marketing esportivo, focado em produtos e serviços relacionados à prática esportiva. Nesta mesma linha, podemos citar Andrade, Batista e Gonzalez Junior (2021), que partem do conceito de marketing como um instrumento para consagrar marcas no mercado mundial através do aumento de receitas e conquista e fidelização de clientes. Com base nisso, os autores dizem que a aplicação destes conceitos e estratégias no mercado do esporte é o que define o marketing esportivo.

O termo marketing esportivo tem origem na Advertising Age² em 1978, onde foi caracterizado como as atividades de profissionais da indústria de marketing de produtos e serviços que estariam cada vez mais usando o esporte como um veículo promocional (Gray; McEvoy, 2005). Segundo Teitelbaum (1997), este é um conceito que tem permitido uma grande variedade de interpretações ao longo do tempo, onde ações de marketing relacionadas ao esporte são apresentadas sob o título de “event marketing” (marketing de eventos), ou sob o título de “sports marketing” (marketing de esportes).

Para certos autores, é possível entender o termo como uma segmentação do marketing, que vai ter o esporte como ferramenta estratégica para empresas gerarem oportunidades de negócios nesse meio, se relacionando com clubes, marcas, times, atletas e equipamentos (Gobbi; Ferreira, 2017). Para Cardia (2004), o marketing esportivo se difere do marketing no que tange questões específicas deste segmento, porém está vinculado às premissas básicas como produto, demanda, desejo, necessidades, valor, satisfação, qualidade e mercado.

Outros autores, como Melo Neto (1995) e Bertoldo (2000), colocam o marketing esportivo como uma extensão das estratégias de praça e promoção de determinadas empresas, enquanto Kotler (1991), por sua vez, define os eventos ligados ao esporte em um grupo genérico, definindo-os como ações de relações públicas. Melo Neto (1995) diz que se trata de um novo segmento no mercado, uma espécie de mídia alternativa dentro da área de comunicação, também podendo ser considerada uma estratégia promocional institucional com o intuito de promover a marca da empresa. Soares (2007), seguindo com o mesmo raciocínio, apresenta que o marketing esportivo engloba ações voltadas para a prática e divulgação de modalidades esportivas, clubes ou associações, tanto no âmbito de promoção de eventos e torneios, quanto no âmbito de patrocínio a clubes esportivos (Soares, 2007).

O Marketing Esportivo, segundo Chvindelman (2001) é uma variação do Marketing Promocional, realizado através de uma associação da marca de uma empresa com a imagem de um clube ou time. A utilização de marketing junto ao esporte, segundo Teitelbaum (1997) envolve a relação de empresas investidoras de

² Criada em 1930 para cobrir uma indústria em crescimento com objetividade, precisão e imparcialidade, é a principal fonte global de notícias, inteligência e conversas para a comunidade de marketing e mídia.

um lado - interessadas no fomento à geração de um produto no terreno esportivo e no resultado disto junto ao público - e o público de outro - interessado em consumir eventos e produtos esportivos, estados sensíveis às mensagens das organizações que demonstram uma identidade com suas preferências.

Apoiados na definição do termo com origem no Advertising Age, Mullin, Hardy e Sutton (2007) colocam que o marketing esportivo consiste nas atividades destinadas a atender as necessidades e vontades dos consumidores esportivos, através de processos de troca, uma visão corroborada por Cardia, que diz que “O marketing esportivo, sob o prisma das entidades esportivas, é o processo pela qual se suprem necessidades e desejos de entidades esportivas através da troca de produtos e valores com seus mercados.” (Cardia, 2004, p. 22). Os autores também reforçam que a partir disso, dois principais focos foram desenvolvidos, o marketing de produtos e serviços esportivos direto para os consumidores de esporte, e o marketing de outros produtos industriais ou de consumo e de serviços que fazem o uso da promoção esportiva. Siqueira (2014) colabora com essa definição, afirmando que é possível dividir o marketing esportivo em dois grupos, um grupo sendo o marketing relacionado ao esporte, e o outro o esporte no marketing das empresas.

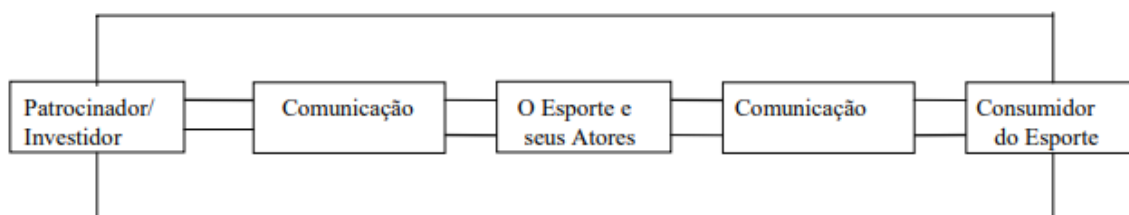
O marketing relacionado ao esporte parte do objetivo de orientar o negócio esportivo a identificar os produtos que os consumidores precisam (Pitts; Stotlar, 2002). Segundo os autores, ele é responsável por levar o produto ao consumidor, identificando e analisando a concorrência e desenvolvendo estratégias promocionais para atraí-lo. Neste âmbito, segundo Smaniotto (2016), as estratégias são aplicadas por parte de dirigentes de clubes, ligas disputadas e associações esportivas. Dessa forma, quando falamos de marketing envolvido no meio esportivo, podemos afirmar que “O seu objetivo principal é estabelecer um diferencial capaz de aproximar do consumidor sua imagem e seus produtos/marca.” (Melo Neto, 2000, p. 34). Nessa mesma linha, Chvindelman (2001) define que os objetivos do marketing esportivo são aumentar o reconhecimento do público, o fortalecimento da marca/imagem da empresa ou produto, a criação de um elo entre empresa e consumidor, além de garantir a maior exposição do produto e gerar credibilidade à marca.

Em relação ao esporte no marketing, Campomar (1992) define como um modo de relacionamento no qual o esporte é integrado às atividades de uma empresa, sendo adaptado aos elementos do mix de promoção e objetivos de

comunicação e mercado determinados e estabelecidos. Este segmento tem como característica as estratégias aplicadas por parte de empresas que se beneficiam do esporte para atingir determinado público alvo (Smaniotto, 2016). A partir dessa visão, podemos entender o vínculo marketing e esporte como um elo de ligação entre preferências de consumidores-alvo e ações promocionais da empresa (Teitelbaum, 1997).

Teitelbaum (1997), através do esquema teórico representado pela figura 1, situa o esporte e seus atores como agente de comunicação central nas relações do marketing esportivo, com programas e ações de marketing ocorrendo nos dois sentidos do processo. De um lado o foco em oferecer o produto esportivo e obter o respaldo dos consumidores em troca, e por outro lado a inserção do esporte no composto promocional de um investidor, que passaria a contar com o esporte e seus autores como veículos de comunicação, em busca da simpatia e preferência de consumidores.

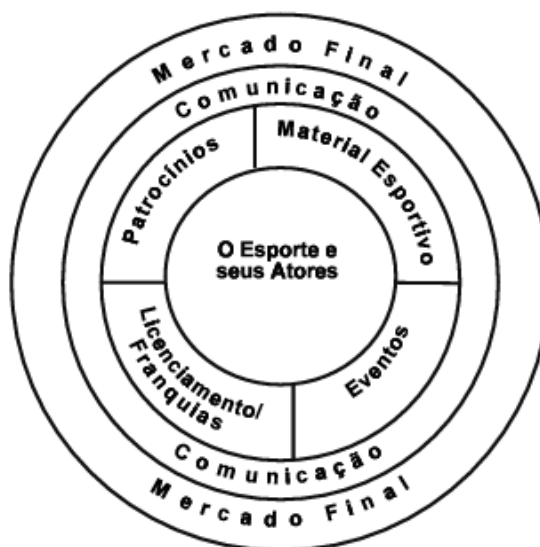
Figura 1 - O Papel do Agente de Comunicação nas Relações do Marketing Esportivo



Fonte: Teitelbaum, Luce (1995, p.47)

Ainda segundo o autor, há uma interação entre os agentes do esporte e do marketing, bem como de seus interesses quando se trata de questões promocionais. Dessa forma, Teitelbaum (1997) estabelece uma relação no âmbito do marketing esportivo, representada na figura 2. Segundo o autor, entendemos que os negócios em marketing esportivo são gerados a partir do momento que o esporte e seus atores criam um vínculo com uma empresa investidora, que irá resultar na criação de uma de modalidades que podem ser patrocínios, eventos, licenciamentos/franquias, e empreendimentos ligados a material esportivo. Com isso, os meios de comunicação irão atuar como intermediários entre o interesse do mercado final e os produtos oferecidos.

Figura 2 - Diagrama de Negócios em Marketing Esportivo



Fonte: Teitelbaum, Luce (1995, p.48)

As definições e análises dos autores citados nos mostra que ao mesmo tempo que o marketing esportivo pode ser entendido como um segmento do marketing, ele também possui suas próprias dinâmicas e exclusividades. E são através dessas exclusividades que as estratégias de marketing esportivo devem ser planejadas, visando objetivos base, como: garantir e aumentar os meios de arrecadação de dinheiro, estabelecer maiores relações com o público-alvo da organização ou instituição, e administrar bem seus ativos, transformando-os em fontes de renda permanentes (Melo Neto, 2020). Ele é uma ferramenta poderosa para alavancar marcas e criar novas oportunidades, além de consolidar a fidelidade de clientes existentes (Morgan; Summers, 2008), e, como em qualquer negócio, a capacidade de entregar ao consumidor um Mix de Marketing que atenda às suas necessidades e desejos é o fator que irá transformar a demanda em consumo (Siqueira, 2014).

2.1.1 Composto do marketing esportivo

Como o marketing esportivo é uma segmentação do marketing, dessa forma, as estratégias e estudos neste campo também estão apoiados no Mix de Marketing (ou os 4 Ps do marketing). Autores como Pitts e Stotlar (1996) definem o marketing esportivo como o processo de elaboração e implementação das atividades do composto de marketing para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e para conquistar os objetivos da companhia. Essas atividades se

referem às estratégias relacionadas ao composto de marketing como uma previsão e monitoramento das atividades do consumidor, havendo a definição e acompanhamento das estratégias de preço, análise do mercado, estratégias de promoção, além da definição das características do produto e canais de distribuição (McCarthy; Perreault, 1997).

Para Morgan e Summers (2008), o marketing esportivo é a aplicação dos quatro Ps (preço, produto, promoção e praça/ponto de venda/distribuição) de forma específica em um contexto esportivo, a fim de atender às necessidades dos clientes do esporte, que podem ser os consumidores individuais, participantes de esportes, jogadores, ou investidores corporativos. A figura 3 representa este mix na visão dos autores:

Figura 3 - Mix do Marketing Esportivo



Fonte: Morgan e Summers (2008, p.7)

Nos próximos tópicos, entraremos mais no detalhe sobre cada P dentro desse mix do marketing esportivo.

2.1.2 Produto Esportivo

Kotler e Armstrong (2003, p. 344) definem o produto como “qualquer coisa que possa ser oferecido ao mercado para ser apreciada, adquirida, utilizada ou consumida, de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo”. A partir disso, podemos entender o produto esportivo como todo e qualquer bem, serviço, pessoa,

lugar ou ideia, com atributos tangíveis e intangíveis, que possam satisfazer os desejos e necessidades do mercado-alvo em relação ao uso, consumo ou aquisição, podendo ser de natureza diversa e inclui desde o ato de estar no estádio pessoalmente, até compras de produtos/ equipamentos esportivos ou de merchandising (Fleury; Brashear-Alejandro; Feldmann, 2014). Para Pitts e Stotlar (2002, p. 159), “Um produto tangível é algo concreto, definido, discernível e material. Trata-se de um objeto físico. Produto intangível é algo indefinido, indiscernível e imperceptível. Não é um objeto físico”. Dessa forma, é possível entender o produto esportivo como sendo “a complexidade de todos os itens utilizados no processo de troca mercadológica, sejam eles bens tangíveis ou serviços intangíveis ou ideias” (Morgan e Summers, 2008, p. 179). Para Pozzi (1998), o principal produto do marketing esportivo é o esporte, e seus aspectos tangíveis seriam a modalidade de esporte, os participantes, os times e a competição, enquanto os aspectos intangíveis seriam o orgulho, a vibração, a satisfação e a alegria ou tristeza.

Fullerton e Merz (2008) apontam como essencial a distinção entre o que é um produto esportivo e os demais, identificando três categorias de produto esportivo no que tange o ambiente de marketing esportivo. Para estes autores, essas três categorias são a de esportes para espectadores, esportes de participação e produtos para a prática de esportes. O primeiro grupo definido por Fullerton e Merz (2008) faz referência às partidas de futebol, por exemplo, que podem ser consumidas tanto no estádio, comprando ingressos, ou via transmissão em casa ou bares. O segundo grupo se refere a não só partidas oficiais, mas também esportes praticados entre amigos, em quadras de tênis, campos de golf, e até mesmo corridas semanais. O último grupo engloba produtos e equipamentos usados para praticar o esporte em si, como raquetes, bolas, roupas, calçados, e demais produtos relacionados, além de se referir também a souvenirs, publicações, estudos sobre esporte, e diversos outros artigos que podem ser comprados em eventos.

Ao falar do esporte para espectadores, Shilbury (2009) afirma que o desempenho deste produto central é algo que os profissionais de marketing esportivo não têm controle. Ao considerar uma partida de futebol como produto central, além de todos os processos associados (uniformes, patrocinadores, atletas, arenas, etc), é possível observar que mesmo partidas com grandes audiências e receitas nem sempre conseguem garantir um evento e entretenimento de qualidade (Silva; Casas, 2019). De acordo com Bernstein (2015), o desafio de profissionais do

marketing esportivo reside em garantir a prestação de serviços ao torcedor (algo que se tem controle), associado às performances de qualidade do jogo (algo que não se tem controle).

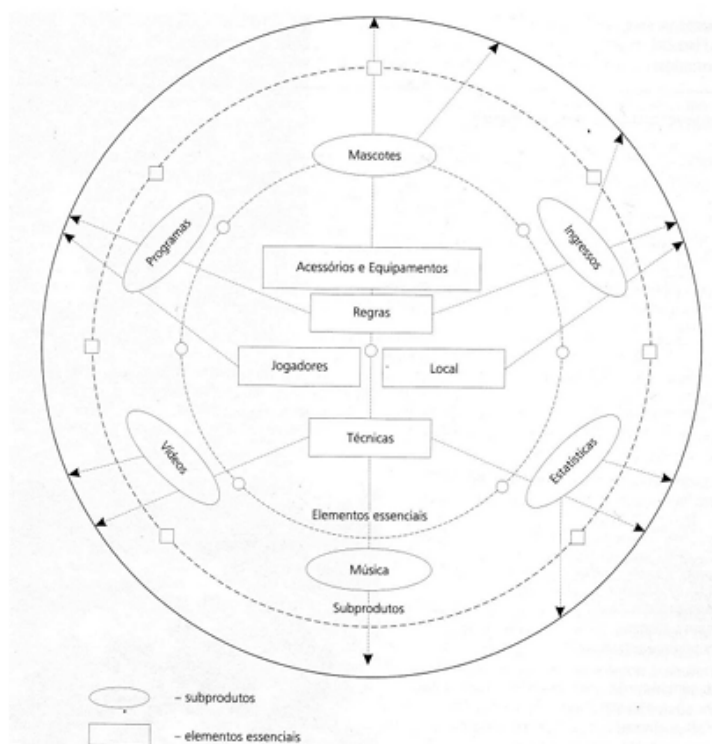
O evento esportivo vai além das quatro linhas do campo, sendo composto por todo o ambiente que o envolve (música, vídeos, mascotes, interações), dessa forma, o cliente paga por esse conjunto de experiências que vai viver no estádio ou arena (Mullin; Hardy; Sutton, 2004). Para Morgan e Summer (2008), também fazem parte do produto esportivo a aparência das instalações esportivas, e conforto e acesso aos estádios e campos, sendo necessário considerar estradas, distância e estacionamento. Dessa forma, na perspectiva do cliente, o produto vendido pelo clube é o que vai acontecer antes, durante e depois do espetáculo (Malagrino, 2011). Podemos perceber que o produto esportivo é algo que influenciados por diversos fatores diferentes, sendo imprevisível, e conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004) apontam, é justamente essa incerteza e espontaneidade que vai tornar este produto atraente.

Levando em consideração todos estes fatores que podem influenciar o produto esportivo, Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) afirmam que os clubes não podem ser administrados apenas como uma instituição que entra em campo para jogar futebol, mas também devem ser pensados como algo além das quatro linhas e do entorno do estádio. Eles ainda complementam, em uma visão corroborada por Berry, Zeithaml e Parasuraman (1985), que o esporte como um serviço fica evidente, e a prestação deste serviço pode ser encarada como um diferencial do produto esporte. Para Morgan e Summers (2008), os componentes exclusivos dos serviços como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade estão presentes no produto esportivo. Ainda segundo os autores, podemos observar a intangibilidade em toda esta questão citada anteriormente envolvendo um evento esportivo; a inseparabilidade no fator do produto estar sendo consumido ao mesmo tempo que é produzido; a heterogeneidade na questão da incerteza e emoção da expectativa do desconhecido; e a perecibilidade no fato da impossibilidade de se armazenar um evento, ou um ingresso para uma partida, por exemplo.

Com isso, é possível identificar o produto esportivo como uma combinação complexa do tangível e intangível, apresentando diversas peculiaridades, como o fato de ser diferente a cada vez que é consumido (Fleury; Brashear-Alejandro;

Feldmann, 2014). Estas peculiaridades e características específicas do produto esportivo, segundo Morgan e Summers (2008), o tornam único em termos de planejamento e implementação de marketing, sendo a principal razão o alto nível de identificação que ele desperta nas pessoas. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), além dos elementos essenciais do esporte - necessários para a existência do produto - também existem os subprodutos do esporte (figura 4), que são os elementos criados através ou para a realização de uma partida. Esses subprodutos precisam ser levados em consideração em todo o momento de planejamento e implementação do plano de marketing.

Figura 4 - Os elementos essenciais e subprodutos dos produtos esportivos



Fonte: Mullin, Hardy e Sutton (2004, p.95).

2.1.3 Preço do esporte

Para Kotler (2003), o preço significa a soma de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto. Para Morgan e Summers (2008), o preço é uma questão delicada em diversas decisões estratégicas de marketing, e no esporte ele irá apresentar a mesma complexidade. “Enquanto elemento do composto de marketing, o preço cobra do consumidor uma contrapartida pelo que a empresa o

oferece, seja produto ou serviço. Assim, dentro dessa relação de troca, a empresa obtém parte do valor proporcionado ao cliente sob forma de recompensa monetária” (Barbosa; Bataglia, 2010, p. 4). Mihai (2013) diz que as definições das estratégias de precificação devem se basear em fatores como o conhecimento do consumidor, dos custos de promoção e produção, da oferta e demanda, e até mesmo do preço da concorrência. No âmbito esportivo, esse preço se refere ao dinheiro trocado por produtos esportivos, que como visto anteriormente, apresentam uma natureza diversa, podendo ser a vivência de um jogo, produtos de merchandising ou equipamentos esportivos, oportunidade de encontrar jogadores em um jantar, ou o treinamento sobre como praticar um esporte (Morgan; Summers, 2008). Ainda segundo os autores, este preço é uma variável complexa que lida tanto com fatores tangíveis, como fatores psicológicos intangíveis (custo e valor). Este valor é o resultado de uma avaliação mental da comparação dos benefícios percebidos da troca, com o preço (custo) da troca (Shank, 2002).

A decisão de estabelecer um preço para um produto é importante para o profissional de marketing esportivo, pois ele irá afetar o sucesso de determinado produto, seu status, e a percepção do consumidor (Pitts; Stotlar, 2002). Para Morgan e Summers (2008) a estratégia escolhida para a definição do preço dependerá da forma do produto esportivo, onde as equipes esportivas determinam os preços dos ingressos usando critérios diferentes dos usados por uma loja de artigos esportivos. Os autores ainda ressaltam a importância de ser levado em consideração os vários componentes que formam este produto que será precificado. Quando se trata da compra de um ingresso para um evento esportivo, por exemplo, o preço baseia-se não somente no valor em dinheiro deste ingresso, mas também no valor da expectativa de experiência que o consumidor espera encontrar (Morgan; Summers, 2008). Se tratando da definição do preço de um ingresso, podemos identificar quatro peculiaridades do produto esportivo em relação aos tradicionais, segundo Pozzi (1998), sendo elas:

1. O preço se baseia na estimativa de demanda pelo produto. Uma vez que o custo operacional da venda de um ingresso é virtualmente impossível de se estimar, é difícil estabelecer o preço de um esporte com base em uma análise tradicional de custo;
2. O preço do produto em si é invariavelmente pequeno em comparação com o custo total pago pelo consumidor do produto. Ou seja, o custo com um

ingresso, por exemplo, representa apenas uma fatia do gasto total do consumidor, que também irá incluir transporte, alimentação, entretenimento, etc);

3. As receitas indiretas são maiores que as diretas (operacionais). Os rendimentos da organização vem, em sua maior parte, de concessões, souvenirs, patrocínio, acordos de licenciamento, propriedades de arena, etc.
4. O produto esportivo concorre com toda e qualquer forma de entretenimento, desde outras modalidades esportivas até cinema e restaurantes, e o preço é estabelecido em função do quanto a organização acha que o consumidor está disposto a pagar.

O preço não necessariamente vai envolver dinheiro, mas também pode estar relacionado a um processo de troca com coisas que os consumidores valorizam, como tempo, esforço, etc (Morgan; Summers, 2008).

Para Soares (2007), a decisão do preço deve se basear em fatores como o conhecimento do consumidor (renda, aspecto cultural), o custo da empresa para produzir e oferecer o produto (manutenção do clube, atletas, produtos), estratégias de realização de lucros, preços da concorrência e da oferta e demanda dentro do mercado do produto (outros clubes de futebol e outros esportes). As estratégias de precificação de produtos/serviços são orientadas pelo composto de produto - que engloba a proposta de valor da marca, fornecedora de material esportivo, patrocinadores estampados nos uniformes, localização dos setores dos assentos na arena, desempenho do clube nas competições, tipo de competição, instalações e conforto das arenas, dias e horários dos jogos, jogadores do clube, ser torcedor sócio-torcedor, etc - e incorporam a análise do mercado e ambiente do clube, o que permite a criação de estratégias a longo prazo para os clubes esportivos (Fullerton, 2007; Masterman, 2004). Segundo Morgan e Summers (2008), a definição de preços precisa ser coordenada com todas as demais variáveis do mix de marketing.

Para Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014), a precificação do produto tem que partir de uma análise das decisões do consumidor, que podem estar apoiadas em conceitos intangíveis, onde o valor final é um processo de contabilidade mental dos benefícios de determinado produto contra o preço, não apenas monetário, da troca envolvida. Por conta dessa peculiaridade, para estes autores a precificação do produto esportivo é a forma mais flexível do composto de marketing.

2.1.4 Ponto de Venda, praça ou distribuição esportiva

Para Kotler e Kotler (2000), a praça se refere à distribuição do produto no mercado, sendo essencial para o consumidor conseguir ter acesso à oferta do produto. Complementando esta definição, Siqueira (2014) diz que a praça pode ser o meio de comercialização, como tele vendas ou internet, ou canais tradicionais, como lojas de rua e centros comerciais (que combinam venda e pronta entrega no mesmo local). Para o autor, os principais objetivos desse composto seriam a acessibilidade do produto ao público-alvo; agregar valor ao mix de marketing, passando a ser parte integrante da imagem de marcas e produtos; e garantir a rentabilidade do fabricante e dos distribuidores.

Os produtos podem incluir pessoas, lugares, bens, serviços e ideias, e a distribuição vai envolver identificar os canais de distribuição e intermediários, seus custos e seu melhor processo e intensidade (Pitts; Stotlar, 2002). Para os autores, os bens caracteristicamente manufaturados devem ser transportados da fábrica para o mercado, enquanto os serviços serão transferidos para o consumidor de uma outra forma, uma vez que, ao se pensar no mundo esportivo, uma partida de futebol, por exemplo, não existe até que os jogadores a produzam. Ela se refere a um produto produzido e consumido simultaneamente (Rein; Kotler; Shields, 2008). Nessa mesma linha, Pitts e Stotlar (2002), ainda fazem a comparação do produto esportivo com um show de música ao vivo, ou uma apresentação de teatro, que são produzidos e consumidos no mesmo instante que acontece.

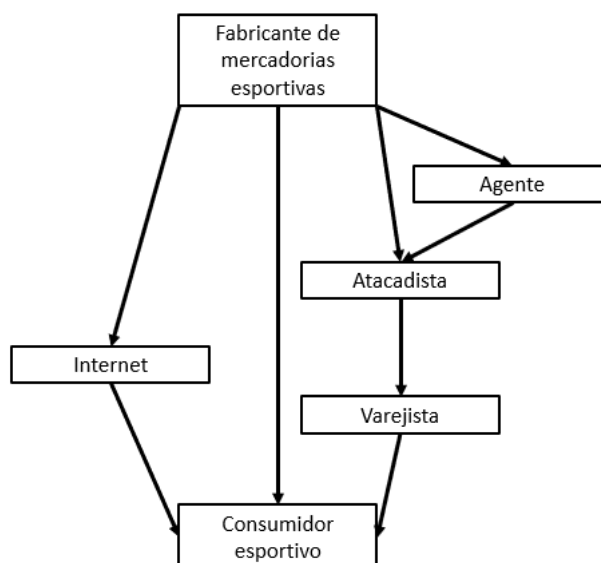
Ao se pensar nessas especificidades do produto esportivo, Carvalhêdo (2014) diz que o ponto exige que se conheça qual a melhor maneira de levar esse produto ao consumidor, ou de levar o consumidor ao produto, entendendo a melhor forma para que o sistema de distribuição aconteça. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), as decisões de distribuição podem ser as mais importantes a serem tomadas, pois têm implicações a longo prazo e são mais difíceis de mudar dos que a de produto, preço e promoção, principalmente pelo fato de envolverem outras variáveis como concessões de imagem do evento ao vivo, jogadores e treinadores, entre outros fatores. Para Silva e Casas (2019), a praça diz respeito aos pontos de venda (físicos e virtuais) de seus produtos, ou sua arena/ginásio quando se trata de eventos esportivos. Para os autores, estádios, lojas e internet são considerados pontos de

interação do clube com seus clientes e, conseqüentemente, pontos de proposição e entrega de valor.

Os conceitos de produtos tangíveis e intangíveis, referenciados anteriormente, também se tornam extremamente importantes para entender as diferenças da distribuição. Pitts e Stotlar (2002) exemplificam esta questão a partir da comparação da venda de esquis com um jogo de basquete. Os autores afirmam que a empresa que fabrica esquis (produto tangível), irá optar por colocar o produto à venda em um local de compras adequado, seguro e próximo ao consumidor, aumentando as chances de venda. Já o jogo de basquete (produto intangível) não existe a possibilidade de ser levado até o consumidor, e seus atributos intangíveis devem constituir o foco da venda do basquete como produto, sendo necessário criar um interesse na mente do consumidor até o ponto de convencê-lo a assistir o jogo e experimentar o evento. O foco deste estudo se concentra nos produtos tangíveis, mais especificamente, produtos licenciados pelos clubes de futebol detentores da marca, definição que será destrinchada mais adiante.

Quando falamos de produtos tangíveis, como equipamentos e mercadorias, sempre haverá um fabricante produzindo estes produtos, e intermediários, como agentes atacadistas e varejistas, que irão fazer com que este produto chegue ao consumidor final, independente de onde ele esteja (Morgan; Summers, 2008). De acordo com os autores, estes intermediários, bem como canais de marketing, irão auxiliar o fabricante a levar seu produto de forma eficiente até o consumidor final, fornecendo uma variedade de locais convenientes para a compra de produtos, além de aumentar a variedade. A partir da figura 5, podemos visualizar os canais de distribuição de um produto esportivo, quando consideramos eles como bens tangíveis.

Figura 5 - Canais de distribuição de um produto esportivo



Fonte: Adaptado de Morgan e Summers (2008)

Estes canais de distribuição observados na imagem são organizações independentes que irão formar o conjunto de caminhos que o produto seguirá para conectar os produtores e os usuários na realização da troca de valor (Keegan, 2005). Para Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014), a decisão do ponto de venda, ou do local de distribuição tem grande importância no resultado final do composto de marketing e do grau de efetividade da estratégia deste mix de marketing. É necessário que o clube tenha o conhecimento e definição do mercado alvo, a fim de conseguir atender de forma adequada seus consumidores e tornar possível a melhor distribuição do produto, adequando seus canais a seus consumidores alvo (Fleury et al, 2013).

2.1.5 Promoção ou Comunicação esportiva

Kotler (1998), afirma que a promoção tem o objetivo de divulgar aos consumidores-alvo os produtos e serviços disponíveis, e a forma de acessá-los, sendo necessário compreender o consumidor e escolher os canais mais adequados de comunicação. Ainda para o autor, ela seria a combinação dos esforços para estabelecer canais de informação e persuasão, visando a venda de mercadorias ou promoção de ideias. Corroborando com essa definição, Siqueira (2014) diz que a comunicação é a forma com que os produtos são divulgados para o mercado e interagem com os consumidores, podendo ela ser institucional)objetivo de fortalecer

e construir a marca), de produto (focada na apresentação de benefícios e diferenciais do produto ou serviço oferecido) ou promocional (visando a divulgação de descontos). A promoção é muito mais que apenas a propaganda ou o trabalho de relação pública, incluindo qualquer ação desenvolvida e aplicada capaz de estabelecer uma comunicação com as partes interessadas de uma empresa (Morgan; Summers, 2008). Dessa forma, Mullin, Hardy e Sutton (2004) afirmam que o sucesso do esforço promocional está relacionado à atração de interesse, estimulando o desejo e iniciando a ação.

No contexto esportivo, Soares (2007) afirma que o profissional de marketing esportivo deve levar em consideração dados do consumidor e da concorrência para criar a mensagem promocional e sua estratégia. Na perspectiva do esporte, a promoção pode ser “A função de informar ou influenciar pessoas sobre os produtos, envolvimento comunitário ou imagem da empresa esportiva” (Pitts; Stotlar, 2002, p. 231). Para Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014), assim como no marketing tradicional, o marketing esportivo utiliza do mix de comunicação para atingir o consumidor. Este mix contém elementos como a propaganda ou publicidade, venda pessoal, relações públicas, promoção de vendas e patrocínio. Inseridos neste mesmo mix, Morgan e Summers (2008) destacam mais dois elementos, o marketing direto e o marketing interativo. A partir disso, os autores definem o mix promocional esportivo de acordo com a figura 6:

Figura 6 - O mix promocional esportivo



Fonte: Morgan e Summers (2008, p. 220).

Segundo os autores, publicidade é o primeiro elemento a ser considerado, sendo o mais conhecido e podendo ser definido como “qualquer forma paga de comunicação não-pessoal relativa a uma organização, um produto, serviço, ou uma ideia concebida por um patrocinador conhecido” (Belch; Belch, 2004 apud Morgan; Summers, 2008, p. 221). Para Morgan e Summers (2008), as organizações esportivas costumam promover a publicidade de seus produtos, eventos e jogadores em pontos de venda da mídia de massa, o que gera uma relação custo-benefício lucrativa na conquista de um público maior. A publicidade também pode ser definida como propaganda e, neste sentido, Mihai (2013) afirma que comerciais, mala direta e naming rights são exemplos de propaganda esportiva comerciais. A publicidade é uma ferramenta de uso mais intenso para investidores esportivos, para a comunicação do envolvimento com a modalidade esportiva ou venda de produtos e serviços relacionados ao esporte - ou seja, oportunidades de negócios disponíveis e venda de merchandising (Morgan; Summers, 2008). Para Siqueira (2014), o merchandising no contexto esportivo é a exposição de marcas no perímetro de competição, sendo a propriedade mais disseminada em eventos esportivos de todos os tamanhos, devido ao baixo custo de implementação e exposição garantida para os espectadores. Um subtópico do merchandising seria o visual merchandising que, conforme Mihai (2013), corresponde às atividades dentro do ponto de venda que criam uma atmosfera favorável para a compra de produtos.

Morgan e Summers (2008) afirmam que as organizações esportivas apresentam uma tendência maior ao uso do patrocínio e das relações públicas em seu mix de comunicação. É possível definir o patrocínio como o investimento em uma identidade esportiva que possui o propósito de apoiar os objetivos de uma organização, suas metas de marketing e estratégias promocionais (Shank, 2002). Para Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) ao longo dos últimos anos tem se observado uma tendência das organizações esportivas em desenvolver um processo mais estratégico e estruturado quando se trata da decisão sobre investimentos de patrocinadores. Morgan e Summers (2008) complementam esta afirmação dizendo que fica cada vez mais difícil para o esporte encontrar patrocinadores-chave se não houver um entendimento claro dos benefícios ou a habilidade de avaliar o retorno. Para os autores, ainda, o patrocínio esportivo permite o alcance de clientes como nenhum outro elemento, se permitindo recorrer à emoção. Já as relações públicas (RP) são atividades não pagas que buscam captar

atenção para a marca ou organização esportiva, com o intuito de mostrar o que a marca tem a oferecer (Fleury; Brashear-Alejandro; Feldmann, 2014). Nas organizações esportivas, RP é um recurso utilizado como ferramenta de desenvolvimento de marca, usada para atacar e se defender de incidentes negativos que podem trazer danos à marca da empresa ou da celebridade esportiva (Morgan; Summers, 2008).

Seguindo com o mix promocional, é necessário definir ainda venda pessoal, promoção de vendas e o marketing interativo e direto. Para a primeira definição, é entendido que “Venda pessoal é uma atividade realizada por meio da comunicação boca a boca, empregando persuasão e influência” (Morgan; Summers, 2008). Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) levam esta definição geral para o âmbito esportivo, dizendo que as vendas pessoais envolver a comunicação entre um representante da organização e o consumidor esportivo, sendo essencial no momento de compra, podendo influenciar consumidores já decididos sobre o que querem consumir a fechar a compra ou aumentar seu consumo. Os autores dizem que é o momento mais crucial do relacionamento com o consumidor, justamente pelo fato de existir essa comunicação “boca a boca”.

A respeito da promoção esportiva, Morgan e Summers (2008) a definem como uma variedade de atividades promocionais de curto prazo, com um apelo direto à realização de uma compra imediata por meio de incentivos. Na realidade esportiva, essas promoções servem como motivadores para os consumidores comprarem determinados produtos, sendo uma forma de atrair consumidores para jogos menos atrativos, por exemplo.

Em relação ao marketing interativo, podemos fazer referência à internet, que permite às empresas customizar ofertas a seus públicos e direcionar-se a pessoas interessadas sem que haja intermediários, abrindo o caminho para desenvolvimento de comunidades (Morgan; Summers, 2008). Estes autores, ao relacionar com o contexto esportivo, citam ainda a televisão interativa e as mensagens de texto, que permitem a interação em tempo real do espectador com os mais diversos aspectos de uma partida de futebol, por exemplo.

Por fim, o marketing direto é um caminho pelo qual as organizações vão conseguir se comunicar diretamente com os consumidores-alvo, provocando uma reação ou estimulando uma transação (Semenik, 2002). No contexto esportivo, Morgan e Summers (2008) dizem que as organizações esportivas utilizam do

marketing direto como uma forma de manter o contato com os clientes e lançar ofertas para futuras aquisições. Segundo os autores, clubes esportivos que dispõem de planos para associados poderão criar promoções, ofertas especiais e oportunidades de merchandising ajustadas e oferecidas a diferentes clientes por meio deste marketing direto.

Em resumo, para Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014), a promoção esportiva é a forma como as empresas e marcas esportivas se comunicam com seus consumidores, complementando o restante do composto do marketing esportivo e criando um caminho adequado para atingir o público alvo. Mihai (2013) mostra que uma das formas de promoção esportiva que mais crescem atualmente é o licenciamento, tema foco deste estudo e que será detalhado mais adiante.

2.2 O Esporte Futebol como um negócio

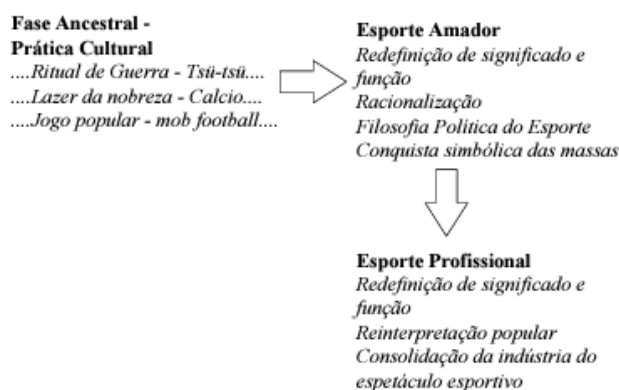
Para o desenvolvimento deste estudo, faz-se necessário o entendimento do futebol como um negócio, que se desenvolveu e profissionalizou ao longo dos anos. Para isso, podemos iniciar este tópico com a definição do termo *esportes*, que pode ser definido como atividades esportivas, se referindo a um conjunto de atividades distintas como vôlei, basquete, futebol, etc. (Parks; Zanger, 1990). O esporte, no geral, pode ser caracterizado como um objeto de interação social, capaz de unir classes mais elevadas às menos favorecidas, através de seus fundamentos básicos (Gobbi; Ferreira, 2017). Ainda, Gobbi e Ferreira (2017), afirmam que no Brasil o maior esporte de todos é o futebol, sendo um grande fenômeno nacional. Guterman (2009) corrobora com esta visão, dizendo que o futebol é o maior fenômeno social do Brasil, representando a identidade nacional e dando significado aos desejos de muitos brasileiros. Helal (1997) irá complementar ainda mais esta visão, colocando o futebol como uma grande ferramenta de integração social:

Através do futebol, a sociedade brasileira experimenta um sentido singular e totalidade e unidade, revestindo-se de uma universalidade capaz de mobilizar e gerar paixões em milhões de pessoas. É nesse universo que se observa, com frequência, indivíduos cuja diversidade está estabelecida pelas normas econômicas e sociais de comunicação que nos leva a abraços e conversas informais nos estádios, ruas, praias e escritórios (Helal, 1997, p. 25).

Para Leoncini (2001), a cronologia do futebol mostra como este esporte que surgiu a partir de uma manifestação cultural de nossos ancestrais, se transformou em um esporte amador e depois em um esporte profissional, que há 26 anos já

despertava o interesse de 4,1 bilhões de pessoas. A evolução deste esporte, de uma breve maneira, pode ser representada pela figura 7.

Figura 7 - As três fases principais do esporte moderno



Fonte: Leoncini (2001, p.15).

Com um aumento do interesse de diversas classes sociais pela prática do futebol, ele ultrapassa o campos do lazer e amadorismo, caracterizado pelo baixo nível de comprometimento e responsabilidades, entrando no mercado de alta performance, trazendo retorno financeiro aos interesses de grupos envolvidos direta ou indiretamente com o meio - atletas, agentes, patrocinadores, empresários, etc. (Soares, 2007). Ao ultrapassar essas fronteiras do amadorismo, Veríssimo (1996), reforça a necessidade do surgimento de normas e instrumentos capazes de transformar o jogo em um reality show, fundamental no mercado de entretenimento, no qual o futebol irá se enquadrar. Soares (2007) afirma que o primeiro sinal da transição para o profissionalismo do futebol ocorreu no início do século, quando foi pensado na cobrança de ingressos para assistir a uma partida. Ao analisarmos a história do esporte profissional/moderno, precisamos considerar três premissas básicas, na visão de Bourdieu (1983), sendo elas as seguintes:

1. Esporte moderno como a oferta, sendo um sistema composto de instituições e agentes direta ou indiretamente ligados à existência de práticas e de consumos esportivos, entre os quais podemos citar: agrupamentos esportivos, produtores e vendedores de bens necessários à prática do esporte, produtores e vendedores de serviços diretos e produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados.

2. Sistema esportivo responsável pela oferta de produtos esportivos funcionando como um campo autônomo. A história do esporte tem seu próprio tempo, leis de evolução e crises, com uma cronologia específica.;
3. O princípio das transformações das práticas e consumos esportivos com relação entre as transformações de oferta e de demandas, ou seja, transformações do próprio esporte dos estilos de vida dos consumidores.

Seguindo a última premissa, Para Baro et al. (2020), atualmente, as relações de consumo de produtos esportivos estão cada vez mais globalizadas, sejam eventos esportivos ou produtos licenciados, com o esporte desempenhando um papel de destaque no entretenimento, e figurando como um ator chave nas relações comerciais e ações estratégicas de marketing e publicitárias. O consumo esportivo pode ser representado pelos agentes consumidores das práticas esportivas como espetáculo, ou seja, todos os interessados e consumidores de bens ou serviços ligados ao espetáculo de futebol (Leoncini, 2001).

Para Santos (2014), os esportes de um modo geral, e mais especificamente o futebol, se caracterizam pelas grandes paixões, que estão sempre em evidência. O autor argumenta que com isso, os investimentos realizados nesta área trazem bons negócios aos clubes, atletas e demais profissionais relacionados a este meio. A partir deste entendimento, podemos considerar os clubes de futebol como empresas, que segundo Leoncini (2001), é fruto de um processo evolutivo que vem acontecendo há algum tempo no futebol brasileiro e mundial. Neste sentido, para Soares (2007), há o surgimento de diversos interesses comerciais, percebidos por cotas de patrocínio, elaboração de megaeventos, concessão de franquias e licenciamentos e fabricação de materiais esportivos. Com o tempo, a imagem dos clubes de futebol deixou de ser algo restrito ao ambiente esportivo, extrapolando jogos e campeonatos e passando a se relacionar com setores como a indústria têxtil, brindes personalizados, vestuário, etc., surgindo cada vez mais parcerias entre grandes clubes e marcas dos mais diversos setores da economia (Baro et al., 2020).

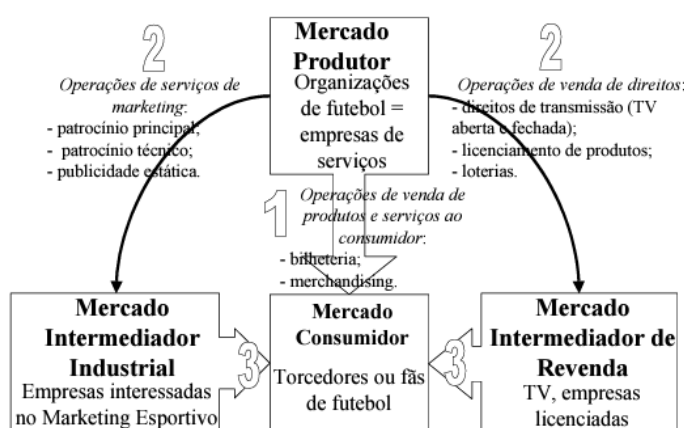
2.2.1 Clubes de Futebol

A atividade central de um clube de futebol é seu processo de produção esportiva, que irá transformar o talento e habilidades de jogadores e técnicos em performance de time e desenvolvimento e talentos, sendo a função responsável por

fornecer o principal produtos dos clubes de futebol: o jogo de futebol - este sendo o produto oferecido aos diferentes mercados consumidores (Leoncini, 2001). Embora a prática do esporte seja o principal produto de um clube, as áreas administrativas precisam ser consideradas parte da estrutura esportiva para que seja possível gerar receitas com o sucesso do time (Freedman, 2004 apud Leoncini; Terra, 2005, p. 14).

Seguindo nessa linha de raciocínio, quando tratamos da visão do futebol como um negócio, Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) entendem os clubes de futebol como o Mercado Produtor. Os autores dizem que o mercado consumidor seriam os torcedores, que têm uma relação comercial via bilheteria ou merchandising diretamente com estes clubes, e que também irão consumir do Mercado Intermediário de Revenda (TV e empresas licenciadas) e do Mercado Intermediador Industrial (Empresas de marketing esportivo) - estes últimos, que irão interagir com o Mercado Produtor via operações de venda de direitos de transmissão e operações de serviços de marketing, respectivamente (essas relações serão representadas abaixo, na Figura 8). Para Silva e Campos Filho (2006), o consumidor final do futebol, diferentemente de mercados comuns, vai ter um relacionamento duradouro com o seu clube, e este relacionamento duradouro é a base das fontes de receita das organizações.

Figura 8 - Estrutura Integrada de negócios para as organizações de futebol - a economia do mercado futebolístico



Fonte: Aidar, Leoncini e Oliveira (2000, p.43)

Quando pensamos em um clube de futebol, vemos como fundamental a necessidade deste de conseguir, de alguma forma, dinheiro entrando em caixa, a fim de conseguir manter as atividades principais rodando de uma forma estruturada.

Para Nakamura (2015), quando falamos da área de marketing de um clube de futebol, vemos que eles vêm explorando novas fontes para a geração de receitas, baseadas, principalmente, no poder de consumo dos torcedores, que tem uma disposição à comprarem camisas, agasalhos, souvenirs, etc., que fazem referência ao clube que torcem. Da mesma forma que as empresas precisam segmentar seus mercados, clubes de futebol devem trabalhar no mesmo sentido, na busca de entender quem é seu torcedor, a fim de oferecer os mais variados produtos para o consumo (Pozzi, 1998).

De acordo com Souza (2004), as receitas dos clubes brasileiros irão se originar de quatro fontes principais, sendo elas a receita da bilheteria, as cotas de televisão, os patrocínios e o fornecimento de material esportivo, além do uso da marca e da remuneração por venda de jogadores. Marturelli Junior (2002) complementa afirmando que outras fontes de receita podem ser a mensalidade de associados e dinheiro de participação em campeonatos. Ainda pode-se colocar o merchandising, também entendido como licenciamento, como outra fonte de renda (Soares, 2007) - para Nakamura (2015), os principais clubes do futebol Brasileiro possuem uma área específica de licenciamento de produtos, explorando comercialmente (direta ou indiretamente) a venda de produtos relacionados à marca do clube. É preciso entender que os clubes têm potenciais de mercados diferentes, com características e cultura próprias, precisando escolher em que mercado focar suas ações e conquistar seu diferencial, sendo necessário desenvolver linhas de produto para cada um desses mercado-alvo, além de comunicar, desenvolver canais de distribuição, estabelecer os preços e vender (Soares, 2007).

De uma forma geral, ao se pensar no esporte como uma oportunidade de produzir receitas e lucros para os clubes, é possível definir sete eixos organizados a fim de alcançar estes objetivos, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - Meios de produção de receitas e lucros para clubes

Meio	Descrição	Autores
Ligas (Confederações ou Federações)	Receitas oriundas de direitos de transmissão dos jogos. Papel de organizar competições, criação de valor aos eventos e estruturação dos direitos de transmissão.	(Bradbury; O'Boyle, 2017) (Storm; Wagner; Nielsen, 2017)
Fornecedor de material esportivo	Investidores que colocam dinheiro no clube para promover sua marca, imagem ou produto/serviço por meio do clube esportivo, além de desenvolver e prover uniformes e bens esportivos	(Fullerton; Merz, 2008) (Giroux; Pons; Maltese, 2017)

Torcedores	Estratégia orientada para criar engajamento com o torcedor, convertendo na compra de ingressos, produtos e serviços associados ao clube esportivo	(Amorim; Almeida, 2015) (Norris; Wann; Zapalac, 2015) (Piipponen et al., 2011) (Yoshida; James, 2010)
Estádio	Estrutura, naming rights, arquitetura, anúncio publicitário em placas ao redor do gramado, além do aluguel do espaço para outras modalidades de eventos	(Leopkey; Parent, 2009)
Gestão do clube	Elaboração de ofertas e benefícios articulada com a expectativa de diferentes públicos, além do gerenciamento de receitas de bilheteria e da marca, com venda de produtos licenciados, patrocínios, direitos de transmissão, etc.	(Foster; O'Reilly; Dávila, 2020) (Ratten, 2016)
Parcerias e Patrocínios	Cocriadores da cadeia de valor para assegurar estrutura dentro e fora dos estádios	(Chadwick; Thwaites, 2006)
Mídias	Compram direitos de transmissão de partidas para os torcedores, garantindo o acompanhamento do espetáculo pelos torcedores por diversas plataformas alternativas.	(Burden; Li, 2009)

Fonte: elaborado pelos autores

2.3 Licenciamento

Para compreender o licenciamento de produtos em clubes de futebol, é necessário entender o panorama geral da área de licenciamento, desde sua relação com marca e branding, definição e história, contratos de licenciamento e aplicação no futebol.

2.3.1 Marcas, branding e licenciamento

Para compreender o que faz uma marca licenciar sua imagem e elementos para produtos, e do outro lado, o que faz uma empresa adquirir a licença de uma marca em seus produtos, é primeiro necessário conceituar o que é uma marca. Ribeiro (2021), afirma que a marca é uma identidade comum ao produto, serviço ou organização, onde fazem parte elementos emocionais e associações que se relacionam a nível cultural e emocional. Já Silva (2004), define como marca tudo aquilo que pode se fixar na mente dos consumidores e prover-lhes um sentimento de pertencimento e de aproximação, com uma interação recorrente. O autor complementa, indicando que todos os ideais, sonhos e modelos que vão ao

encontro dos gostos, pontos de vista das pessoas e as fazem tomar uma ação, são marcas, por literalmente “marcarem” a existência delas e assim fornecer um significado único.

Em uma visão mais genérica e simplória, Pinho (1996), comunica que a marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que procura identificar os bens de um vendedor e diferenciá-los daqueles que os concorrentes possuem.

Já em uma perspectiva de mercado, Aaker (1998) destrincha marca como:

[...] um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. Aaker (1998, p. 7).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), colaboram com essa definição, expondo que marcas são rótulos convencionados a associar aquilo que representam, realizando uma relação entre produto, serviço, organização e cliente. Em uma perspectiva do consumidor, Bedendo (2019) afirma que as marcas vão além da identificação de produtos, sendo também um recurso de auto expressão do consumidor, algo que o inclui em algum contexto social, com ou sem o envolvimento do produto que a origina. Como exemplo, alguém que compra um produto da Nike, gigante do segmento de calçados e vestuário esportivos, não compra apenas pela qualidade e pelo logotipo, mas também para se associar ao estilo de vida saudável e de esportivo, mesmo quando não está ativamente praticando esportes.

Uma marca possui diferentes elementos e sinais, que são normalmente relacionados e complementares. Entre autores, existem diversas definições quanto quais são esses elementos. Aaker e Joachimsthaler (2007) entendem a marca como nome, logo, símbolo e slogan. Slogan são frases curtas que trazem informações descritivas e persuasivas sobre uma marca (Keller, 2006). Keller (2006), concorda quanto aos elementos citados (nome, logo, símbolo e slogan), mas acrescenta jingle e embalagem. O autor afirma que jingles são slogans musicais que comunicam a mensagem da marca de forma musical. Já Strunck (2007) estabelece apenas quatro elementos principais de marca: logotipo, símbolo, cores padrão e alfabeto padrão. Logotipo seria a particularização da escrita de um nome; símbolo um sinal gráfica que pelo seu uso identifica um nome, ideia ou produto; cores padrão uma paleta de

cores extremamente relacionadas à marca que representa; e alfabeto padrão, uma determinada tipografia para escrever todas as informações adjacentes.

Chevalier e Mazzalovo (2007) reconhecem como sinais de marca, além de nome, logo e slogan: cores, sons e outros elementos (como um formato diferenciado, tendo como exemplo o formato triangular do chocolate Toblerone, algo tridimensional). O exemplo de cor que os autores trazem é a cor vermelha do carro esportivo da Ferrari, enquanto como som, está o fato das empresas Porsche, Harley-Davidson e Ducati procurarem sempre manter um ruído específico do motor de seus veículos.

Por outro ângulo, Hiller (2012), destaca sete elementos que compõem uma marca: nome; logotipo; símbolo; mascote; embalagem; registro de marca e brand equity. O nome identifica e representa a organização, enquanto o logotipo é a forma como se escreve o nome da marca, através de uma tipografia. Já símbolo é a forma que é uma imagem ou figura que representa a marca, sendo interpretado pelo consumidor, e não apenas lido. O quarto elemento, mascote, é definido como um ser que possui características lúdicas que conectam o consumidor a marca. A embalagem pode ser definida como a “roupa” da marca, que leva diversas características, como design, material e outros elementos de identidade.

Hiller (2012), destaca como penúltimo elemento o registro da marca, afirmando que a proteção legal dos elementos anteriores tem importância essencial. Por último, o brand equity é determinado como o valor que o consumidor paga a mais para comprar um produto com o nome da marca estampado, ou seja, valor da marca que dignifica os produtos. Abaixo, o Quadro 2 resume os principais elementos de marca de acordo com cada autor destacado:

Quadro 2 - Principais elementos que constituem uma marca

Elementos	Autores
Nome, logo, símbolo e slogan.	Aaker e Joachimsthaler (2007)
Nome, logo, símbolo, slogan, jingle e embalagem.	Keller (2006)
Logotipo, símbolo, cores padrão e alfabeto padrão.	Strunck (2007)
Nome, logo, slogan, cores, sons e outros elementos.	Chevalier e Mazzalovo (2007)
Nome, logotipo, símbolo, mascote, embalagem, registro da marca, brand equity.	Hiller (2012)

Fonte:elaborado pelos autores

Aaker (2015) afirma que foi no final da década de 1980 que surgiu a noção de que as marcas são ativos, possuindo patrimônio e determinando o desempenho e estratégia de um negócio, o que mudou profundamente o mercado.. Anteriormente, a construção e desenvolvimento de marcas era algo delegado à equipe de comunicação como uma função tática. Um gerente ou agência de publicidade era responsável por gerenciar imagem, criar campanhas publicitárias, desenvolver promoções de vendas, entre outras tarefas similares.

Quando as marcas são consideradas ativos, a função da gestão das marcas muda radicalmente, passando do tático e reativo ao estratégico e visionário. Uma visão de marca estratégica ligada a estratégias de negócios atuais e futuros e que oferece diretrizes para ofertas e programas de marketing futuros se torna elemento obrigatório. (Aaker, 2015).

Para que uma marca seja reconhecida, procurada e estimada no mercado, é necessário construí-la, desenvolvê-la e estabelecê-la. Para tanto, o branding é fundamental. Como aponta Ribeiro (2021), a origem da palavra Branding é inglesa, sendo brand traduzido como marca. A palavra foi utilizada na Idade Média representando a ação de demarcar e separar o gado, algo revolucionário na época, permitindo um melhor controle do rebanho e dificultando o extravio dos animais, pois estavam identificados. Com o passar do tempo o ato de marcar e separar o gado foi adaptado para diversos outros produtos em diferentes mercados, fazendo com que o consumidor conseguisse identificar produtos e distingui-los pelos rótulos.

No mundo atual, Martins (2006) define branding como um conjunto de ações relacionadas ao gerenciamento de marcas. Estas ações levam as marcas para um lugar relevante, checando a um espaço na cultura popular que influencia diretamente as pessoas. De forma resumida, branding é uma estratégia que tem como objetivo tornar a marca conhecida em seu público e na sociedade em geral. Destrinchando o que faz parte do gerenciamento de marcas, Silva (2004) indica que o branding designa tudo ligado à criação, desenvolvimento e administração de marcas, especialmente relacionado à sua percepção de consumo e a seus atributos e posicionamentos.

De uma forma mais abrangente, Hiller (2012), compreende branding como uma atividade interdisciplinar, sendo um modelo de gestão empresarial que coloca a marca no centro de todas as decisões, possuindo como objetivo central o brand

equity, valores intangíveis que transformam uma marca ordinária em uma marca poderosa. Aaker (2015), corrobora com essa visão, apontando que os objetivos principais da construção de marca são desenvolver, fortalecer e alavancar o brand equity, que tem como principais dimensões a consciência, as associações e a fidelidade na marca.

A consciência de marca, um ativo muito subestimado, afeta percepções, opiniões e até comportamentos. As pessoas gostam do que conhecem e estão preparadas para atribuir diversas características positivas a itens com os quais estão familiarizadas. Além disso, a consciência de marca pode ser um sinal de sucesso, comprometimento e substância, atributos que podem ser cruciais para compradores industriais de itens de alto valor e consumidores que compram bens duráveis. A lógica é que se a marca é reconhecida, isso não ocorre por acaso. Finalmente, a consciência pode afetar a probabilidade de a marca ser lembrada em momentos importantes do processo de compra e, assim, estar entre as marcas que o cliente considera. **As associações de marca** incluem atributos do produto (Crest, Volvo), design (Calvin Klein, Apple), programas sociais (Avon, Patagonia), qualidade (Lexus, Southwest Airlines), imagem do usuário (Mercedes, Nike), variedade de produtos (Amazon, Marriott), ser global (VISA, Ford), inovação (3M, Virgin), soluções de sistemas (IBM, Salesforce.com), personalidade de marca (MetLife, Singapore Airlines) e símbolos (a caixa azul da Tiffany, os Arcos Dourados do McDonalds)... tudo que liga o cliente à marca. Elas podem ser a base do relacionamento com o cliente, decisão de compra, experiência de uso e fidelidade de marca. Uma parte crucial da gestão de marcas como ativos envolve determinar quais associações desenvolver, criar programas que irão fortalecer essas associações e ligá-las à marca. **A fidelidade de marca** está no centro do valor de qualquer marca, pois, depois de obtida, ela perdura. A inércia do cliente beneficia a marca que conquistou sua lealdade. Romper um elo de fidelidade é difícil e caro para a concorrência. Assim, um dos objetivos da construção da marca é ampliar o tamanho e intensidade de cada segmento de fidelidade, tornando a base do relacionamento com o cliente mais consistente no longo prazo e, sempre que possível, mais rica, profunda e significativa. Aaker (2015, p.11).

Healey (2009), aponta que o branding promove diversas possibilidades que podem possibilitar o sucesso de um produto ou serviço, como ressaltar uma boa reputação; estimular a lealdade; endossar a qualidade; gerar uma percepção de maior valor, possibilitando que um produto seja vendido a um preço superior; e por fim, garantir ao comprador um sentimento de afirmação, com uma comunidade imaginária de valores compartilhados. O autor conclui que é a partir dos itens listados previamente que o branding deve ser trabalhado, utilizando seus elementos de marca no imaginário do consumidor.

Já Ribeiro (2021) afirma que a estratégia do branding busca transformar a marca, propondo mudanças importantes na vida do consumidor. A autora trás o paralelo de se identificar com outra pessoa ao se identificar com uma marca.

Quando nos identificamos com alguém que mal conhecemos, isso ocorre pois a imagem da pessoa trás uma identificação. Da mesma forma, a marca atrai os consumidores pela forma que ela se apresenta. A junção dos significados que ela possui é o que a torna a marca algo estimado e único.

De acordo com Hiller (2012), as interferências sobre uma marca devem ser sempre meticulosamente planejadas e executadas. Isso porque ações de branding, sejam bem ou mal sucedidas, refletem automaticamente na percepção que o consumidor tem de uma marca. Dessa forma, as atitudes tomadas pela marca, devem buscar sempre resultados de longo prazo, visto que a marca é um ativo vivo, indo muito além de um símbolo na frente de uma loja ou o nome no canto superior esquerdo que fica no site de uma empresa. Keller e Lehmann (2006), colaboram com essa visão, onde entendem que o branding é um dos principais processos de uma empresa, por tratar de um de seus maiores ativos, sua marca.

Os autores Hellman, Gobé e Desgrippes (2007) afirmam que branding não é apenas ubiquidade, visibilidade e função, também sendo um meio de se conectar de forma emocional com as pessoas em seu dia a dia. Apenas quando um produto ou serviço checa a um diálogo emocional com o cliente, este produto ou serviço pode se qualificar como marca.

É nesta linha que o licenciamento se conecta ao branding e a marca. Em geral, Silva (2004), aponta que a análise do branding é centrada na percepção de uma marca em seus atributos. Para o autor, essas considerações têm extrema importância, mas para o licenciamento um fator fundamental é: qual o significado que o consumidor dá a determinada marca, produto ou ideia? É este significado que possibilitará, ou não, investir em outros produtos e serviços da mística e sentimentos despertados pela marca original.

A marca licenciada deve ter um significado, representando algo para o mercado, onde deve ser reconhecida de forma consistente e similar pelo público. Sem este significado e reconhecimento, a marca não pode e não deverá ser licenciada, por não ser capaz de gerar emoção e muito menos um motivo para comprar. (Silva, 2004). Segundo Trout e Rivkin (2012):

Emoções dependem de uma avaliação do significado pessoal. Sem significado, sem avaliação, não há emoção. Isso significa que se um anunciante apresenta emoção e deixa de lado a razão para a compra, toda a emoção é uma perda de dinheiro. Não há avaliação.
[...] Em outras palavras, você precisa dar à pessoa uma razão para comprar seu produto. (Trout; Rivkin, 2012, p. 50).

De forma complementar, Macedo (2015) destaca que para um programa de licenciamento existir, a marca a ser licenciada deve ser conhecida pelo consumidor. A ideia de licenciar marcas desconhecidas surge de duas percepções principais: que o licenciamento é uma ferramenta de construção de marcas; e que o licenciamento gera receitas suficientes para construir uma marca. Para o primeiro ponto, o autor deixa claro que o licenciamento é sim uma ferramenta que auxilia na construção de uma marca, no branding, mas não como chave de ignição do ato. O licenciamento pode ser utilizado como tal apenas quando a marca já está consolidada de acordo com um conteúdo ou junção de valores que estão claros para o consumidor. Da mesma forma, o licenciamento é de fato um gerador de recursos, mas os investimentos requisitados para a construção de uma marca são necessários bem antes de receber qualquer ganho com seu licenciamento.

Dessa forma, o princípio para um licenciamento bem sucedido é que a marca que está sendo licenciada já possua um grande reconhecimento para um grupo de consumidores relevante dentro de um determinado segmento mercadológico. Crer que uma marca que não possui expressão, é desconhecida e/ou não tem atributos relevantes possa gerar um licenciamento de sucesso, é acreditar totalmente na sorte. (Macedo, 2015).

Como as partes centrais de um contrato de licenciamento são o licenciador, detentor da marca, e o licenciado, que irá adquirir a marca para os seus produtos ou serviços, é necessário entender qual a razão que ambos têm para licenciar. Na visão do detentor da marca, Silva (2004), considera que as vantagens estão ligadas a ter sua marca em alta visibilidade, entregando um produto/serviço diferenciado ao consumidor de sua marca, sem ter que possuir domínio sobre o processo produtivo e de distribuição deste. Além disso, são destacados pelo autor o retorno financeiro que a marca pode obter em um contato. Já Macedo (2015), determina que a marca deve avaliar se ela conquistou reconhecimento e valor suficientes em seu mercado original para expandir para outros segmentos. Além disso, o licenciador deve ter os recursos necessários para manter e fortalecer a marca junto aos consumidores, sendo este o papel primordial do proprietário ao licenciar sua marca.

Pela visão do licenciado, Silva (2004) afirma que uma empresa que licencia uma marca para um produto, deseja que tal produto seja impulsionado pelo apelo e carisma da marca, adquirindo significado para compra do consumidor. O

licenciamento gera um valor agregado ao produto pelo fato de incorporar os atributos de marca (Zenone, 2014). Em uma visão mais prática, Macedo (2015) afirma, objetivamente, que o motivo para que uma empresa licencie uma marca é porque se vende mais. Majoritariamente, o licenciamento é um artifício que aumenta a venda dos produtos de uma empresa. No entanto, não há garantia que o licenciamento irá automaticamente aumentar as vendas, porém ao ser bem planejado e executado, as chances de crescimento aumentam fortemente. Ainda, o autor ressalta que é essencial que a empresa analise bem a marca que será licenciada. É necessário haver alinhamento entre o mercado que a empresa atua e o ambiente em qual a marca é conhecida.

Sendo assim, no contexto do branding e do licenciamento, destaca-se a compreensão primordial da marca como um ativo estratégico no cenário empresarial moderno. Desde sua definição como uma identidade que transcende meros símbolos até seu papel na conexão emocional com os consumidores, a marca se torna um elemento vital na diferenciação e reconhecimento no mercado. O branding, por sua vez, não se restringe à criação de uma imagem, mas se estende a um conjunto de ações estratégicas que visam posicionar a marca de forma distintiva e influenciar a percepção e lealdade do consumidor. Nesse contexto, o licenciamento adquire relevância, sendo um meio de ampliar a presença e os significados associados a uma marca, onde o licenciador utiliza como ferramenta para fidelização de seu fãs, conforme aponta Siqueira (2014). Assim, a conexão entre branding e licenciamento reforça a importância da marca como um ativo valioso e influente no mercado contemporâneo.

2.3.2 Definição e história do licenciamento

De acordo com Macedo (2015), o licenciamento é a concessão por parte do detentor legal dos direitos de uso de determinada marca (propriedade intelectual) para terceiros com o objetivo de exploração comercial. O autor inclui a gama de propriedade intelectual marcas, personagens, obras artísticas, músicas, pessoas, eventos, programas de TV, cinema e instituições. De forma complementar, Melo Neto (1995), nos traz que o licenciamento é uma operação comercial onde o detentor da marca (licenciador), autoriza uma empresa (licenciada) a explorar a marca em produtos, mediante o pagamento de royalties. Conforme definição da

ABRAL, os royalties são uma taxa/porcentagem que o licenciado paga à marca sobre todos os produtos que vende.

De forma sintetizada, Zenone (2014), aponta que licenciamento é o termo utilizado quando uma empresa/instituição que detém uma marca autoriza sua utilização por uma outra empresa, por um período determinado e de acordo com certas regras estabelecidas em contrato. De acordo com Siqueira (2014), o licenciamento é adequado para os detentores de marca, pois permite que estes possam ter sua marca estampada em produtos e serviços que não fazem parte de suas atividades-sim, sem ter que se envolver diretamente na produção e distribuição.

Além da marca (licenciador) e da empresa/indústria (licenciado), é importante ressaltar duas partes essenciais no processo de licenciamento, o varejo e o consumidor final. Conforme aponta Macedo (2015), o varejo é peça fundamental no mercado de licenciamento, pois é através de seu espaço que as mercadorias chegam ao consumidor final. Este, por sua parte, é a base para toda a operação do licenciamento, sendo aqueles que adquirem e utilizam os produtos licenciados. O licenciamento só faz sentido se beneficiar diretamente o consumidor e lhe permitir outras formas de interação com a marca e com o seu significado (Silva, 2004).

A origem do licenciamento remete a um período mais antigo do que o esperado, na Inglaterra de 1155. Ali, durante o reinado de Henrique II, foi emitida a primeira prova documental de um licenciamento: um Royal Charter (Real Documento), reconhecendo a excelência dos serviços prestados pela Weaver's Company (Companhia de Tecelões). Com isto, a companhia poderia informar seus clientes que ela era fornecedora da Realeza Inglesa. No século XV, os comerciantes britânicos iniciaram a receber um Warrant of Appointment (Alvará de Indicação), utilizado até os dias de hoje pela família real e já no fim do século XVIII, aqueles que detinham esses alvarás passaram a exibir as armas do seu emitente (grantor) em seus produtos (Silva, 2004). As características desses alvarás reúnem a maioria das bases de um licenciamento. Os portadores (que seriam as empresas licenciadas), obtêm um retorno comercial forte por associarem seus produtos à marca da Família Real. Esta por sua vez, como "licenciador", também obtêm um retorno considerável na sua imagem, ao passo que expõe seu nome de forma difusa e penetra-se na sociedade, ajudando a construir a matriz de aceitação e paradigma social representado pela realeza. Por fim, o consumidor que adquire um produto com a

chancela real, se sente mais próximo da realeza, mais perto de um ideal de sociabilidade difícil de conseguir de outra maneira. Dessa forma, ainda que os produtores e emissores do alvarás não considerem a ação propriamente um licenciamento, as suas características são de um, com exceção do pagamento de royalties, pois os os detentores dos alvarás britânicos nada pagam aos emitentes (Silva, 2004).

Em 1930, Walt Disney iniciou a licenciar o Mickey Mouse para uma lista de produtos, de casquinhas de sorvete a relógios e revistas em quadrinhos. No entanto, esses licenciamentos eram esporádicos e ocorriam de acordo com a demanda de outros, não como uma estratégia de crescimento da própria Disney. Nos Estados Unidos pós Segunda Guerra Mundial, algumas empresas como McDonald's e Levi's passaram a franquiar suas marcas visando aumentar seus poderes de distribuição e baixar custos, terceirizando riscos. O licenciamento parecia se resguardar ao sistema de franquias até a década 1970, com o surgimento do filme Star Wars (Guerra nas Estrelas). George Lucas, seu criador, em uma negociação histórica com a 20th Century Fox, adquiriu os ancillary rights (direitos acessórios) do filme, lançou o programa de licenciamento mais bem sucedido da história, considerado por críticos como o começo da indústria de licenciamento de hoje em dia (Silva, 2004).

Já no Brasil, os principais casos de sucesso de licenciamento apareceram a partir da década de 1980. Alguns grandes exemplos foram a Turma da Mônica, de Maurício de Souza, as apresentadoras Xuxa e Eliana com seus programas infantis e a Rede Globo com suas novelas e séries. (Silva, 2004).

2.3.3 Bases de um contrato de licenciamento

Para a realização de um acordo de licenciamento, é necessária a confecção de um contrato, que determina todos os termos e assegura as as partes envolvidas. Sobre o contrato, Macedo (2015) afirma que:

[...] o contrato possui ainda três princípios básicos: (1) que a vontade seja autônoma, ou seja, liberdade das partes na estipulação do que melhor lhes convenha; (2) o princípio da supremacia da ordem pública, ou sejam a vontade das partes tem como limite os termos da legislação pertinente à matéria, aos princípios da moral e da ordem pública; (3) o da obrigatoriedade, em que o que se pactuou deve ser cumprido com força de lei entre as partes (pacta sunt servanda). Essa pequena anotação jurídica serve para lembrar que quando duas partes assinam um contrato de licenciamento, faz-se aí um pacto a ser cumprido por ambos signatários. Macedo (2015, p. 73).

Um contrato de licenciamento abrange uma série de bases comerciais e aspectos jurídicos em seu documento. Em geral, para garantir que todas as partes estejam cientes do que é tratado e não haja dúvidas sobre, existem diversas cláusulas detalhadas em um contrato (Silva, 2004). Abaixo estão as bases principais que são relevantes para o objeto deste trabalho, no entanto, conforme aponta Diesendruck (2000), podem haver diversas outras cláusulas adicionais a serem incluídas conforme cada circunstância específica, contudo é fundamental observar que tais cláusulas devem estar em conformidade com as leis aplicáveis aos documentos desse tipo;

Conforme aponta Macedo (2015), a primeira definição de um contrato de licenciamento, a mais importante, é qual (is) marca (s) está (ão) sendo licenciada (s), isto é, a licença. Sendo assim, deve haver uma definição clara da marca licenciada, detalhando-a e delimitando-a em contrato. Isto inclui os principais elementos da marca, com todos aspectos visuais que poderão ser utilizados nos produtos. Lois (2012), contribui, apontando que em contrato devem ser definidos quais elementos da propriedade (marca) serão utilizados nos produtos, onde a empresa licenciada não pode aplicar, em hipótese alguma, um aspecto que não foi autorizado pela detentora da marca.

O segundo ponto fundamental em um contrato, é a definição dos produtos que serão licenciados. Para Silva (2004), o documento deve descrever todos os itens que serão produzidos e comercializados pela empresa licenciada, abrangendo especificações de design, materiais e tamanhos, o que evita divergências com outras linhas de produtos dentro de um mesmo programa de licenciamento, que podem ser similares. Macedo (2015), afirma que para o licenciador, quanto maior a quantidade de produtos licenciados, melhor, porque sua marca estará em mais pontos de venda, ganhando maior visibilidade. Já para o licenciado, ainda que mais produtos possam transmitir mais vendas, é importante medir o custo do desenvolvimento de cada produto, além da parte de armazenagem e distribuição.

Outro ponto que faz parte de uma minuta contratual do setor, são os territórios. Estas são as áreas geográficas onde o licenciado poderá comercializar os produtos (Silva, 2004). Conforme aponta Macedo (2015), em contrato podem ser autorizadas vendas para o mundo todo (contratos mundiais), regiões que englobam vários países (contratos regionais, exemplo seria a América Latina) ou para um

único país (contratos locais). No Brasil, o autor afirma que os mais comuns são os contratos locais.

Ainda em relação à cobertura de um contato, existe a definição dos canais de distribuição e vendas onde a licenciada poderá comercializar seus produtos. Alguns exemplos de canais são lojas de departamento, supermercados, lojas especializadas ou vendas diretas (Siqueira, 2014). De acordo com Macedo (2015), um dos maiores objetivos dessa segmentação é que o licenciador possa atender mais de um licenciado com o mesmo produto no mercado, porém eliminando a chance de haver concorrência direta entre as partes e a guerra de preços. Ou seja, a detentora de uma marca pode ter o interesse em licenciar seu produto para duas empresas de bonés, por exemplo, onde uma estará autorizada a vender produtos para lojas de departamento e a outra para lojas especializadas.

Adentrando na remuneração de um contrato de licenciamento, a variável fundamental é a taxa de royalties, sendo utilizado também os termos royalty rate, ou simplesmente royalties (Macedo, 2015). Em síntese, significa o valor que um licenciado paga para o licenciador pelo uso de sua marca em produtos. Silva (2004), afirma que os royalties são o percentual do faturamento dos produtos licenciados que a empresa deverá pagar ao licenciado. Conforme aponta Siqueira (2014), é fundamental definir qual a base de cálculo que serão auferidos os royalties, com o preço do produto sendo no atacado ou varejo (em geral é do atacado), e se contempla impostos ou não (bruto ou líquido).

De acordo com Diesendruck (2000), a definição do percentual de royalties é complexa, pois terá impacto econômico no produto comercializado pelo licenciado. O autor afirma que os royalties do mercado estão na sua grande maioria entre 3% e 20%, com sua maior concentração entre 5% e 8%. Já Macedo (2015), sinaliza que cada licenciador determina a taxa de royalty que irá cobrar pelo uso de sua marca, não existindo uma tabela padronizada de royalties por propriedade. Entretanto, o autor discute que as taxas não variam muito de uma marca para outra e que também são negociáveis. menor valor agregado e com altos volumes de venda. Em contraponto, produtos com maior valor e menor quantidades vendidas, recebem taxas de royalties mais altas. Macedo (2015), ainda contribui, trazendo a média do percentual de royalties praticados por diversas empresas brasileiras, de acordo com as categorias de produtos, conforme pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Percentual de royalties por Categoria de Produto

Categoria de produto	Valores referenciais
Alimentos e bebidas	2% a 8%
Artigos de alto valor agregado	8% a 14%
Artigos para casa	6% a 10%
Artigos para festa	8% a 12%
Brinquedos e jogos	8% a 12%
Cama, mesa e banho	8% a 10%
Comunicação e telefonia celular	8% a 10%
Confecções e acessórios	8% a 12%
Mercados especiais	6% a 12%
Papelaria e artigos escolares	8% a 12%
Presentes	6% a 10%
Produtos infantis	4% a 12%
Saúde e higiene pessoal	2 a 10%

Fonte: Macedo (2015, p. 83)

A próxima base comercial, que faz parte de muitos contratos de licenciamento, é a garantia mínima (GM), também conhecido como valor mínimo garantido. Para Macedo (2015), os royalties variam de acordo com a categoria de produto, tendendo a ser mais baixos nos produtos com uma garantia mínima, que significa uma quantia mínima de royalties que o licenciado se compromete a pagar ao licenciador. Conforme aborda Siqueira (2014), independente das vendas geradas, a marca terá um mínimo a receber. De forma geral, o estabelecimento desse mínimo garantido, é estabelecido pelos licenciadores buscando um comprometimento por parte da empresa licenciada de que este irá dedicar esforços na promoção e venda do produto licenciado (Macedo, 2015).

Para calcular o valor da garantia mínima, Siqueira (2014) afirma que o primeiro passo é estabelecer uma expectativa ou projeção de vendas, estipulando qual será o faturamento e, conseqüentemente, os royalties gerados ao longo do contrato. A partir destes royalties projetados, aplica-se um percentual de garantia mínima, que normalmente está entre 25% e 50%. Macedo (2015), escreve que não existe uma regra concreta para este cálculo, mas que em geral o percentual é de 40% a 50%. De forma sintetizada, o valor da garantia mínima pode ser calculado multiplicando-se a estimativa de vendas pela taxa de royalties e o e pelo percentual correspondente à garantia mínima, ou seja $\text{valor da garantia mínima} = (\text{estimativa de$

vendas) x (taxa de royalties) x (percentual de garantia mínima) (Siqueira, 2014). Este valor pode ser parcelado em algumas vezes, conforme estabelecido em negociação (Macedo, 2015).

Outro ponto fundamental que é definido em um contrato de licenciamento é a vigência, ou prazo, que refere-se ao tempo de validade, ou seja, o período entre o início e seu término (Macedo, 2015). Segundo Diesendruck (2000), o prazo é um ponto crítico de um contrato, onde devem ser levados em conta aspectos como desenvolvimento, fabricação e lançamento do produto. Macedo (2015) afirma que o prazo de um contrato de licenciamento tem sua definição na negociação entre as partes, mas que normalmente é de dois anos. Siqueira (2014), complementa, ao recomendar o mínimo de dois anos de contrato, devido à complexidade do processo e para possibilitar uma análise detalhada dos resultados.

Após a data de finalização do contrato, os licenciadores permitem um período de liquidação dos estoques remanescentes por parte do licenciado, conhecido como período de sell-off (Macedo, 2015) Neste período, segundo Diesendruck (2000), o licenciado é autorizado a continuar a vender os produtos em estoque, mas não pode fabricar nem vender com descontos excepcionais, e os royalties continuam a ser pagos normalmente. O autor afirma que o período definido é entre 60 a 90 dias depois do término do contrato. Por fim, caso o licenciado ainda possua produtos em estoque depois deste período, ele pode buscar renegociar o prazo, renovar o contrato, ou deverá destruí-lo, seguindo as orientações do licenciador (Diesendruck, 2000).

Para que possa haver controle das vendas e royalties gerados, o licenciador requer ao longo do contrato o envio de relatórios de vendas (sales reports) por parte do licenciado. Macedo (2015), afirma que normalmente a apresentação desses relatórios é feita mensalmente. São esses relatórios que irão ser utilizados para gerar o pagamento dos royalties, e mesmo que não haja vendas em determinado mês, o licenciado deverá reportar indicando que não houve movimento naquele período. Os relatórios de vendas podem ser feitos por área geográfica, por unidade vendida, por item vendido, por conta varejista, entre outros, de acordo com a exigência do licenciador (Silva, 2004).

Por último, uma base comercial que é estipulada em alguns contratos de licenciamento são as bonificações. Conforme aponta Macedo (2015), estas são amostras de produtos que são entregues gratuitamente pela empresa licenciada ao

licenciador, com a quantidade sendo definida em negociação entre as partes. A forma que esses produtos serão utilizados, fica a critério do licenciador, mas de maneira geral, são utilizadas para ações de marketing (Destra Licenciamento de Marcas, 2022).

2.3.4 Tipos e categorias de Licenciamento

Um dos fatores mais interessantes do licenciamento, é que praticamente todos os tipos de produtos existentes podem ser licenciados (Macedo, 2015). Isto ocorre porque marcas são aderentes a todo tipo de produto ou serviço que uma empresa pode oferecer. Macedo (2015) explica que por conta dessa enorme abrangência de aplicações, a indústria de licenciamento passou a dividir o mercado em categorias, subcategorias e produtos. Essa divisão auxilia os licenciadores a gerir seu portfólio de licenciados, enxergando melhor o mercado que seus clientes atuam e também ajudam a expandir a presença da marca para mais segmentos.

De acordo com Macedo (2015), as categorias de produtos mais vistas no mercado são: alimentos e bebidas; artigos de alto valor; artigos para casa; artigos para festas; brinquedos e jogos; itens de cama, mesa e banho; telefonia celular; confecções e acessórios; mercados especiais; papelaria e artigos escolares; presentes; produtos infantis; promoções; publicações; itens de saúde e higiene pessoal; shows e eventos. Silva (2004), complementa, incluindo calçados e artigos esportivos como categorias de destaque. Sobre subcategorias, Macedo (2015) utiliza como exemplo a categoria de brinquedos e jogos. Esta poderia ser destrinchada nas subcategorias: brinquedos; jogos; bonecas e bonecos; pelúcias; jogos de tabuleiros; produtos infláveis; bicicletas e acessórios; e videogames.

De forma geral, Macedo (2015) escreve que é de interesse da marca preencher o máximo de categorias possíveis, visando sua maior visibilidade no mercado, além de garantir que seu fã possa ter um produto que represente a marca no seu dia a dia. Já Silva (2004), discute que apesar da vasta quantidade de possibilidades com o licenciamento, o detentor da marca deve ficar atento, porque não vale banalizá-la liberando seu uso sem um foco estratégico. Ainda, Macedo (2015) destaca que deve haver uma adequação ou sinergia entre marca e produto licenciado, uma via de duas mãos onde os atributos de uma marca devem convergir com os do produto. Por mais prestigiada que seja uma marca, caso não haja

adequação da mesma ao produto, as chances de fracasso aumentam de forma substancial.

Um ponto relevante a ser discutido é a diferença entre dois tipos de licenciamento: *cobranded* e *umbranded*. O licenciamento *cobranded* é uma estratégia de branding que visa o desenvolvimento de relações entre duas ou mais marcas (Destra Licenciamento de Marcas, 2023). Neste negócio, é comum que uma marca já bem estabelecida utilize o reconhecimento de outra para agregar valor ao produto, em conjunto com sua própria marca, sendo uma via de duas mãos. No produto *cobranded* figuram, assim, as duas marcas: da indústria (licenciada) e da licenciadora (marca). O exemplo trazido pela publicação é o caso da Havaianas, que na maioria das coleções trabalha com a marca Havaianas + a marca licenciadora (exemplo: times de futebol).

Já no licenciamento *umbranded*, o nome do licenciado não aparece no produto, apenas o da marca licenciadora. O nome da indústria aparece apenas nos dados obrigatórios da indústria, como uma etiqueta, por exemplo (Destra Licenciamento de Marcas, 2023). Nas figuras 8 e 9 é possível visualizar a diferença entre os dois tipos:

Figura 9 - Chinelo Havaianas São Paulo - licenciamento *cobranded*



Fonte: Destra Licenciamento de Marcas, 2023.

Figura 10 - Chinelo Blue Sandálias Barcelona - licenciamento *umbranded*



Fonte: Destra Licenciamento de Marcas, 2023.

Em relação aos tipos de marcas que estão disponíveis para licenciamento, Diesendruck (2000), afirma que existem inúmeros tipos de marcas para licenciar. Macedo (2015), concorda e indica quais são os principais segmentos de marcas disponíveis: artes; celebridades; corporativas; entretenimento; esportes; jogos digitais; moda; terceiro setor; e universitárias. O autor complementa, explicando que é importante compreender qual a faixa etária, entre outros aspectos, que cada marca está mais intimamente ligada.

2.3.5 Licenciamento esportivo e no futebol

Conforme citado anteriormente, um dos tipos de licenciamento, que é bastante explorado atualmente é o relacionado ao esporte. Segundo Macedo (2015), nesta categoria fazem parte ligas esportivas (NFL, NBA, UFC); marcas esportivas (Umbro, Everlast, Adidas); e times e agremiações (Corinthians, Barcelona, CBF). De outra maneira, Silva (2004), classifica o esporte como uma subcategoria do entretenimento. Em compensação, Siqueira (2014), categoriza o licenciamento esportivo por: marcas esportivas, a qual fazem parte equipes (Real Madrid), Ligas (Nascar) e eventos (Copa do Mundo FIFA); celebridades (David Beckham); marcas corporativas (Lotto) e personagens (Pelézinho de Maurício de Souza). Já Diesendruck (2000) afirma que não se deve incluir atletas como parte direta do licenciamento esportivo, já que estes devem ser classificados na categoria de celebridades e/ou personalidades.

No mercado internacional, o licenciamento esportivo apareceu como o terceiro setor com maior receita em 2022, conforme apontou relatório da Licencing International (2023), em valores de produtos comercializados. Com uma receita de

US\$ 37,3 bilhões, o relatório aponta que categoria corresponde a 11% da participação gerada pelo mercado, somente atrás de entretenimento/personagens, com US\$ 138,1 bilhões (40,5 de participação) e de marcas corporativas, com US\$ 87,6 bilhões (25,7% de participação). Isto demonstra a magnitude do setor esportivo no âmbito do licenciamento.

Para Siqueira (2014), um ponto de destaque do licenciamento esportivo é a utilização de múltiplas marcas por meio de uma linha de produtos, um mosaico de marcos. Isto acontece porque para cobrir todo o mercado, ou uma faixa relevante dele, já que os fãs (torcedores) costumam a se associar a marcas regionais, não sobrepostas, criando um “mosaico de encaixe perfeito”. Essa estratégia fornece a pluralidade que os pontos de venda pedem, bem como reduz os custos de produção, comunicação e distribuição do licenciado.

Assim, Siqueira (2014) afirma que a cooepetição³ é a melhor forma para gerenciar os ativos de marketing de equipes esportivas e, conseqüentemente, de licenciamento dos clubes. Isso porque praticamente não existe competição direta, pois cada time possui o seu mercado cativo de fãs que dificilmente será tomado por outras marcas da mesma modalidade que atuam na mesma região. O autor dá o exemplo da liga de basquete estadunidense, NBA, onde não se pode atingir os torcedores do Chicago Bulls com produtos do Los Angeles Lakers, e é necessário contar com todas as equipes da NBA para conquistar o território americano. O mesmo se aplica ao contexto dos clubes de futebol nacional, onde se pode concluir que as estratégias de licenciamento de uma equipe afetam diretamente o negócio de outra. As entidades podem competir dentro de campo, mas devem ter o objetivo de crescer a indústria, gerando um aumento de receita total e sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Conforme aponta Diesendruck (2000), entre as principais marcas esportivas disponíveis licenciamento, estão os clubes de futebol, onde o autor dá destaque ao Manchester United, que revolucionou a liga inglesa nos anos 1990. Já no Brasil, de acordo com Melo Neto (1995), os primeiros casos de licenciamento de relevância no futebol vieram no final da década de 1980, com os clubes que faziam parte do extinto Clube dos Treze, que reunia os considerados treze maiores clubes na época: Atlético-MG, Bahia, Botafogo, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo, Fluminense, Grêmio, Internacional, Palmeiras, Santos, São Paulo e Vasco. Entre os produtos licenciados

³ Neologismo criado das palavras “competição” e “cooperação”.

estavam jogos de botões, copos e pratos, bonés, sandálias, bolas de couro, bolas de vinil e papéis de seda para pipa.

De acordo com Vialôgo (2018), considerando a grande paixão do torcedor pelo clube de futebol, existe uma demanda forte por produtos com o escudo do time do coração, que podem render ótimos resultados, tanto para os licenciados como para os licenciadores (clubes). Para Simões e Freitas (2018), o principal objetivo do programa de licenciamento é engajar o consumidor (torcedor), por meio da disponibilização de um portfólio de ofertas de produtos, que irão gerar engajamento e receitas. De forma complementar, Siqueira (2014) afirma que os principais objetivos do licenciamento por parte dos clubes de futebol são a fonte adicional de receita, promoção da marca e fidelização do fã (torcedor), onde aponta o consumo como tendo um papel importante na questão do “ser” e do “pertencer”. “Marcas esportivas que representam uma determinada “tribo” e reforcem a identidade do indivíduo impulsionam uma grande demanda por produtos licenciados” (Siqueira, 2014).

Quanto às particularidades dos clubes de futebol, Simões e Freitas (2018) afirmam que no mundo dos esportes, um cliente fiel tem um forte compromisso e é devoto ao clube, onde o vínculo entre o cliente e uma equipe permanece estável, mesmo que aconteça fraco desempenho esportivo. Em contraponto, Vialôgo (2018) discute que o volume de vendas estará ligado ao momento do clube no mercado, considerando a gestão atual, títulos e qualidade do elenco. O autor afirma que o departamento de marketing e licenciamento do clube deve analisar pontos como: relações do público com a marca do clube, grau de confiabilidade do torcedor com o elenco e gestão atual, quais artigos do clube são mais e menos procurados, regiões com maior busca por produtos licenciados, entre outras variáveis.

Para Siqueira (2014), as marcas esportivas e especificamente, os clubes de futebol, possuem uma série de propriedades específicas, como: logotipos, que em geral são os escudos dos clubes, com suas cores, que identificam as equipes; mascotes, personagens associados aos times; e hinos e outros cantos, temas musicais das entidades. Esta abrangência permite que um licenciado possa utilizar diferentes elementos de um clube em seus produtos, proporcionando uma boa diversificação. Ainda, segundo Macedo (2015), todos estes elementos devem estar reunidos em um guia de estilo, ou manual de marca, que deve conter todo o material necessário para a aplicação da marca nos produtos por parte do licenciado. “O

licenciador deve contar com manuais detalhados, não apenas de aplicação da marca, mas também do estilo para estampas e embalagens, o que é fundamental para integrar todos os produtos, principalmente na cabeça do consumidor” (Siqueira, 2014).

Por fim, é importante destacar o papel do varejo na comercialização dos produtos licenciados dos clubes de futebol. Conforme aponta Macedo (2015), o varejo é parte fundamental do processo de licenciamento, pois é este que é o parceiro comercial da empresa licenciada, aquele que compra os produtos licenciados e fazem este chegar às mãos dos consumidores. De acordo com Siqueira (2014), ainda que de forma geral a forma de distribuição fique a critério do licenciado, isso tornou-se algo estratégico por parte do licenciador.

Sendo assim, existem algumas modalidades em que o varejo pode comprar e comercializar o produto de um clube de futebol. Quanto à distribuição, Siqueira (2014) destaca a mesma em três tipos: distribuição intensiva, distribuição seletiva e distribuição própria ou exclusiva, sendo que uma não necessariamente exclui a outra. A primeira é a mais utilizada nos produtos licenciados esportivos, onde não há restrição na distribuição dos produtos, sendo pulverizada, e assim possibilitando volumes mais altos de venda, já que os produtos podem chegar em qualquer canal. Já na distribuição seletiva, o licenciador (no caso o clube), determina que os produtos podem ser comercializado apenas a um grupo restrito de distribuidores, o que consegue garantir um maior controle sobre o preço final do produto, além de garantir que o torcedor encontre diversos produtos em um mesmo ponto de venda. De outra forma, a distribuição própria refere-se ao uso de lojas oficiais da entidade esportiva em questão, que podem adquirir o produto licenciado.

Siqueira (2014), aponta que as lojas oficiais possuem modelos de lojas próprias ou terceirizadas (franquia) e de ambas as formas funcionam, diminuindo intermediários e aumentando o controle e a rentabilidade da operação. O autor afirma que esse é um modelo básico, já que algumas marcas esportivas com bases de torcedores insuficientes para fechar diversos licenciamentos e conseqüentemente, chegar ao varejo, conseguem mesmo assim garantir produtos diferenciados aos seus fãs. Ainda, as lojas oficiais tornaram-se uma nova fórmula para estabelecer experiências interativas entre os fãs e marcas esportivas, atendendo às suas necessidades de consumo.

Na virada do século passado, Diesendruck (2000) apontou que o potencial do licenciamento de produtos dos clubes de futebol era gigante, devido a cultura popular brasileira de massas de torcedores. Ele estava correto, como podemos visualizar em alguns destaques nos últimos anos, como é o caso do Vasco da Gama, que em 2022 atingiu R\$ 6 milhões em faturamento com seus produtos licenciados (Destra Licenciamento de Marcas, 2023); e do Fortaleza, que faturou R\$ 2 milhões em 2022 também (Fortaleza, 2023). Ainda assim, como apontou relatório da Sports Value (2022), os clubes brasileiros possuem capacidade de aumentar ainda mais suas receitas com o licenciamento de produtos, o que parte bastante de um plano ou programa de licenciamento bem definido.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Retomando o direcionamento inicial, detalhado na introdução, o estudo tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de licenciamento de produtos para os clubes de futebol Avaí e Criciúma. Para este objetivo, evidenciaremos e descreveremos neste capítulo os métodos utilizados ao longo de todo processo de planejamento e execução da pesquisa. Assim, este capítulo apresenta o percurso metodológico desta pesquisa, apresentando em detalhes o tipo de pesquisa utilizado, o processo de coleta e análise de dados, além de todos os procedimentos adotados durante sua elaboração.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa aplicada é o tipo de pesquisa desenvolvida ao longo deste trabalho, com a proposta de apresentar proposições no desenvolvimento de um plano de licenciamento de produtos para os clubes de futebol catarinense estudados. Segundo Gil (2002), em relação à finalidade, a pesquisa científica pode ser classificada em básica (pura), ou aplicada. A pesquisa pura procura desenvolver os conhecimentos científicos, sem necessariamente ter preocupação efetiva com as aplicações reais e consequências práticas. Já a pesquisa aplicada tem como característica contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade, conforme aponta Barros e Lehfeld (2000).

Levando em conta a abordagem, a perspectiva adotada na pesquisa é de natureza qualitativa. Zanella (2006) aponta que a pesquisa qualitativa utiliza de métodos indutivos, buscando a descoberta, a identificação e a descrição detalhada e aprofundada de um fenômeno. Roech (2006), complementa, apontando que a pesquisa qualitativa é apropriada quando se trata de melhorar um programa ou na proposição de planos, como ao selecionar as metas de um programa e realizar uma intervenção.

O objetivo da pesquisa é de caráter descritivo. É a pesquisa cuja finalidade é descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado (Silva et al, 2012). Visa-se a descrever as características de determinado fenômeno ou o

estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (Prodanov; Freitas, 2013).

3.2 Coleta de Dados

Para coletar os dados necessários para o estudo, foi realizada uma investigação documental. Gil (2008), aponta que a pesquisa documental é baseada em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados para seguir os objetivos da pesquisa. Nessa tipologia de pesquisa, os documentos são classificados em dois tipos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Os documentos de primeira mão como os que não receberam qualquer tratamento analítico, como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Os documentos de segunda mão são os que, de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, empresas de estatísticas, entre outros (Prodanov; Freitas, 2013).

A investigação documental do estudo foi realizada a partir de duas fontes de dados principais:

1. Demonstrações Financeiras do resultado do exercício (DREs) dos clubes de futebol, realizadas por auditores e disponibilizadas de forma aberta ao público por meio dos respectivos sites, e por informações contidas na plataforma Destra Performa. As Demonstrações Financeiras podem ser acessadas por qualquer pessoa, sendo dados de acesso público, dessa forma conseguimos expor todos números e informações, relacionando-os aos nomes dos clubes. Para essa análise, selecionamos os 20 clubes que disputaram a Série A (divisão principal) do futebol Brasileiro no ano de 2023, sendo eles: América Mineiro, Athletico Paranaense, Atlético Mineiro, Bahia, Botafogo, Corinthians, Coritiba, Cruzeiro, Cuiabá, Flamengo, Fortaleza, Goiás, Grêmio, Internacional, Juventude, Palmeiras, Red Bull Bragantino, Santos, São Paulo e Vasco da Gama, além dos clubes catarinenses Avaí e Criciúma. Nestas Demonstrações financeiras coletamos dados a respeito da Receita dos clubes com licenciamento / royalties, Receita Bruta total, a principal receita e o valor desta principal receita, de cada um dos clubes citados.

2. A segunda fonte de coleta de dados foi a partir da plataforma da empresa Destra. A Destra Tecnologia LTDA. é uma empresa de tecnologia que atua no mercado de licenciamento de marcas, com seus principais clientes sendo os clubes de futebol brasileiros. Atuando desde 2014, a Destra faz a gestão dos contratos de licenciamento destes clubes, por meio de seu próprio software, o Destra Performa. Nele, são realizados o controle de produtos licenciados, gerenciamento de contratos de licenciamento, além da apuração e cobrança de valores gerados aos clubes, em royalties e garantia mínima. Cada uma dessas atividades faz parte de uma seção específica da plataforma, conforme Quadro 3 abaixo:

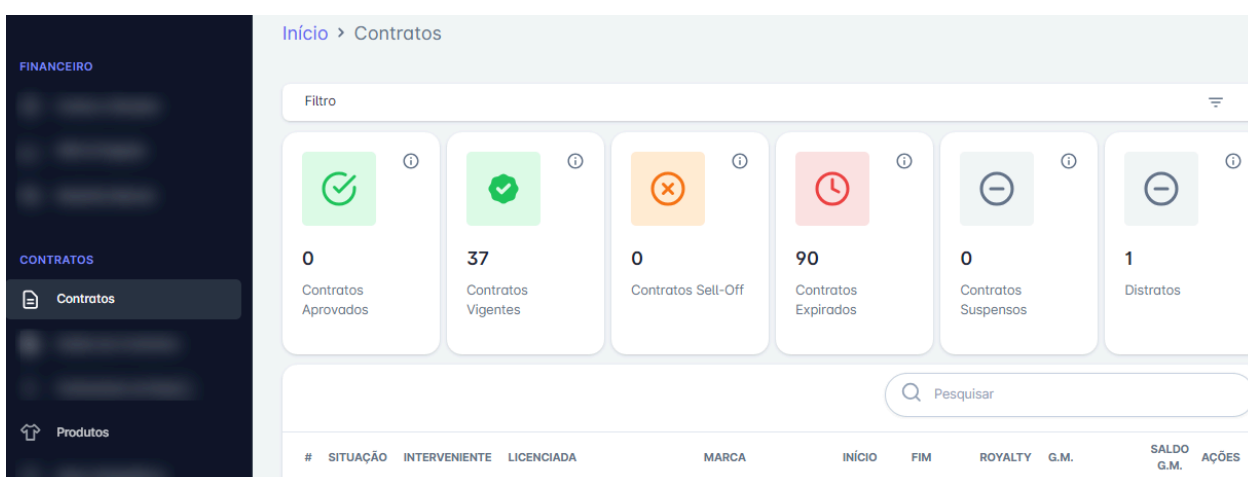
Quadro 3 - atividades realizadas e seções do Destra Performa

Atividade	Seção da plataforma
Gerenciamento de contratos de licenciamento	Contratos
Controle de produtos licenciados	Produtos
Apuração e cobrança de valores gerados	Financeiro

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

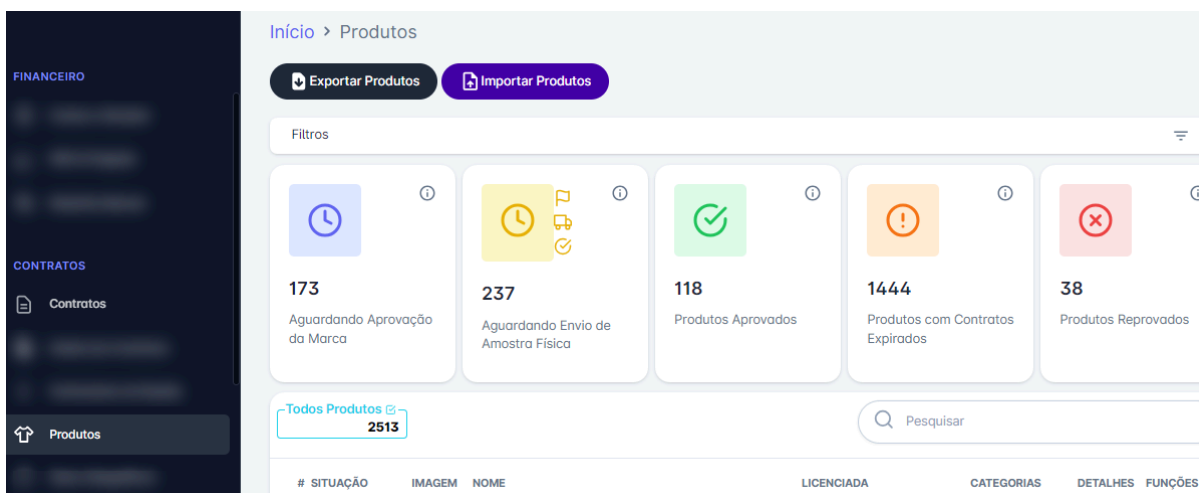
As Figura 11 e 12 são capturas de tela da plataforma Destra Performa, servindo como referência para compreender o local e forma que os dados foram extraídos. Os números expostos são genéricos e não representam nenhum dos clubes estudados. A Figura 11 é da seção de Contratos, e a Figura 12 representa a seção de Produtos:

Figura 11 - Seção de contratos da plataforma Destra Performa



Fonte: Destra Performa, 2024.

Figura 12 - Seção de produtos da plataforma Destra Performa



Fonte: Destra Performa, 2024.

Foram coletados dados a respeito da quantidade de contratos com empresas licenciadas que cada clube possui, tipos e quantidades de produtos existentes e os valores que os clubes recebem nos contratos. Os diferentes poderes econômicos desses sujeitos permitirão a identificação de padrões, singularidades regionais e práticas inovadoras que contribuem para a riqueza do panorama de licenciamento no cenário brasileiro. Os dados coletados são referentes ao ano de 2024.

Os sujeitos em investigação no presente trabalho são os clubes de futebol do Brasil, que são os principais agentes de Licenciamento esportivo no país. Estão incluídos nesta pesquisa os clubes Atlético Mineiro, Cruzeiro, Botafogo, Vasco, Internacional, Ceará, Fortaleza, Corinthians, Palmeiras, Santos, Avaí e Criciúma. A diversidade geográfica e estrutural dos clubes selecionados para esta pesquisa proporciona uma visão abrangente das diferentes abordagens e estratégias adotadas no licenciamento de suas marcas. Avaí e Criciúma fazem parte da análise por serem os sujeitos do plano de licenciamento desenvolvido. Já os demais foram selecionados por fazerem a gestão de seus contratos de licenciamento na plataforma Destra Performa e por serem referências nacionalmente, tanto esportivamente, como na popularidade (número de torcedores) e força no âmbito do licenciamento, número de contratos de licenciamento; faturamento no licenciamento e variedade de categorias de produtos licenciados.

No entanto, com exceção de Avaí e Criciúma, os nomes dos clubes não serão expostos na seção de descrição dos dados encontrados, na qual a diferenciação

entre eles será feita através de letras, ou seja, clubes A; B; C; D; E; F; G; H; I; e J. Isto porque estes clubes não autorizaram a exposição de seus nomes relacionadas às informações encontradas, sendo também dados sensíveis, de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados, a LGPD (Lei nº 13.709/2018).

3.3 Análise de Dados

Para realizar a análise dos dados extraídos, foi utilizado o método de categorização (Prodanov; Freitas, 2013). A categorização consiste na organização dos dados para que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles. Isso requer a construção de um conjunto de categorias descritivas, que podem ser fundamentadas no referencial teórico da pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

No contexto do presente estudo, primeiro optou-se pela análise geral do setor de licenciamento de produtos de dez dos principais clubes de futebol no Brasil, elencados no tópico anterior, a partir dos dados extraídos do Destra Performa. As categorias analisadas foram: número de contratos de licenciamento vigentes, número de produtos licenciados, produtos licenciados por contrato, categoria de produto dos contratos vigentes, principais produtos licenciados por categoria, taxa de royalties média dos contratos e garantia mínima média dos contratos. O Quadro 4 mostra qual o local da plataforma Destra Performa que foram analisados os dados:

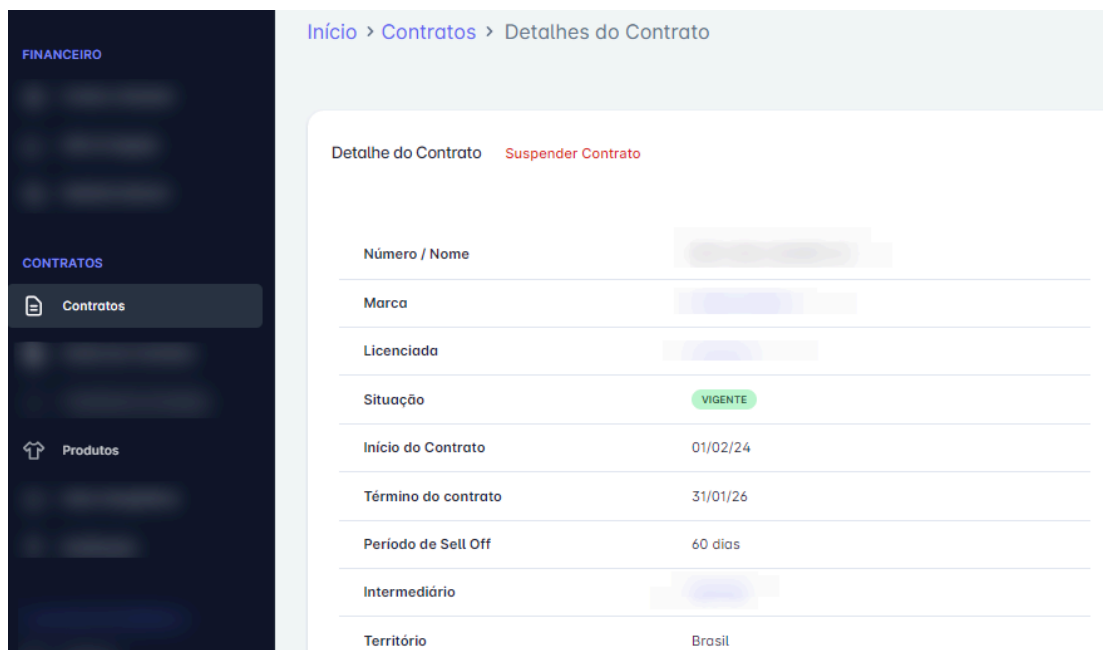
Quadro 4 - Categorias analisadas e seções da plataforma Destra Performa

Categoria	Seção da plataforma	Subseção da plataforma
Contratos vigentes	Contratos	-
Número de produtos licenciados	Produtos	-
Produtos licenciados por contrato vigente	Contratos e produtos	-
Categoria de produtos dos contratos vigentes	Produtos	Detalhes do produto
Principais produtos licenciados por categoria	Produtos	Detalhes do produto
Taxa de royalties média	Contratos	Detalhes do contrato
Garantia mínima média	Contratos	Detalhes do contrato

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024.

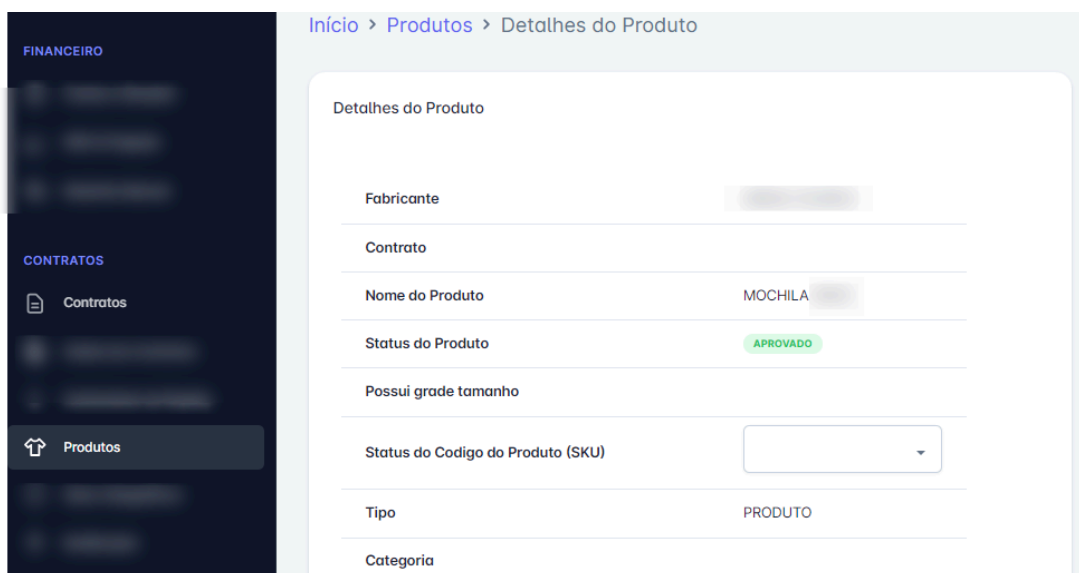
As Figuras 13 e 14 exibem as subseções do software Destra Performa, com capturas de tela:

Figura 13 - Subseção de detalhes do contrato da plataforma Destra Performa



Fonte: Destra Performa, 2024.

Figura 14 - Subseção de detalhes do produto da plataforma Destra Performa



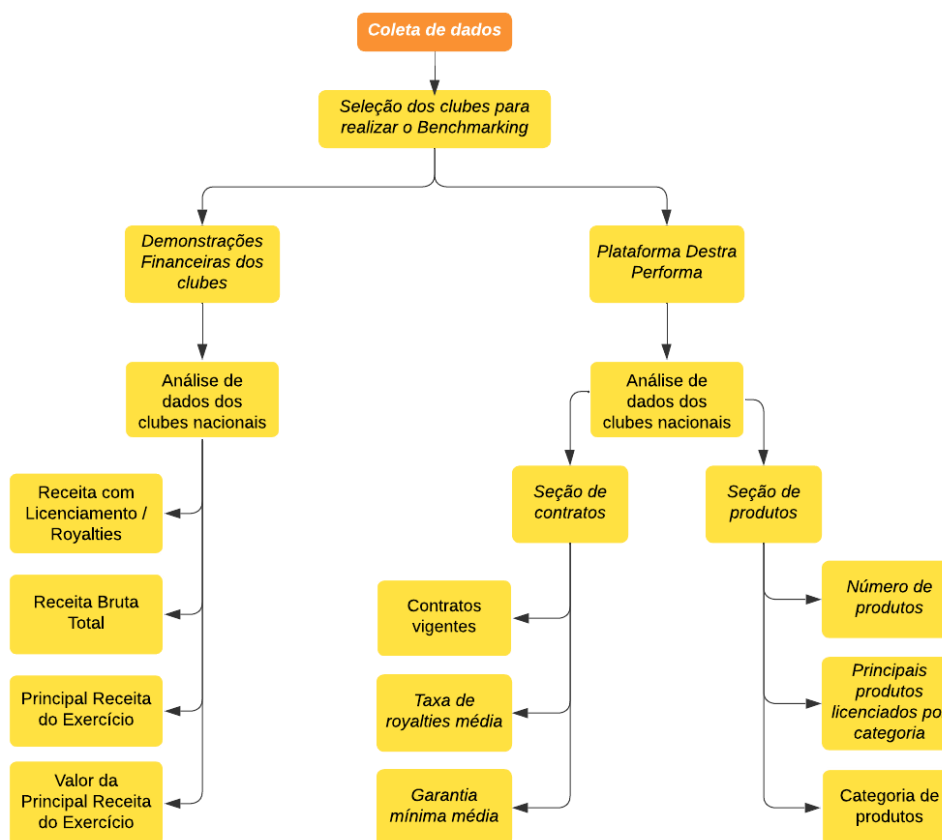
Fonte: Destra Performa, 2024.

Em conjunto, foram analisados os dados referentes aos clubes de futebol de Santa Catarina (Avaí, e Criciúma), objetos de estudo. Tais dados foram analisados nas mesmas categorias exibidas no Quadro 4, fornecendo uma visão do cenário atual do licenciamento desses clubes. Esta análise fornecerá informações para entender o que é realizado no licenciamento de produtos das principais referências

no setor do futebol brasileiro e que é sucesso, buscando pontos que convergem e divergem.

O fluxograma representado na Figura 15 abaixo resume as informações a respeito da coleta de dados realizada neste trabalho, mostrando o caminho seguido pelos autores para o desenvolvimento do Benchmarking, parte inicial do plano de licenciamento que será proposto:

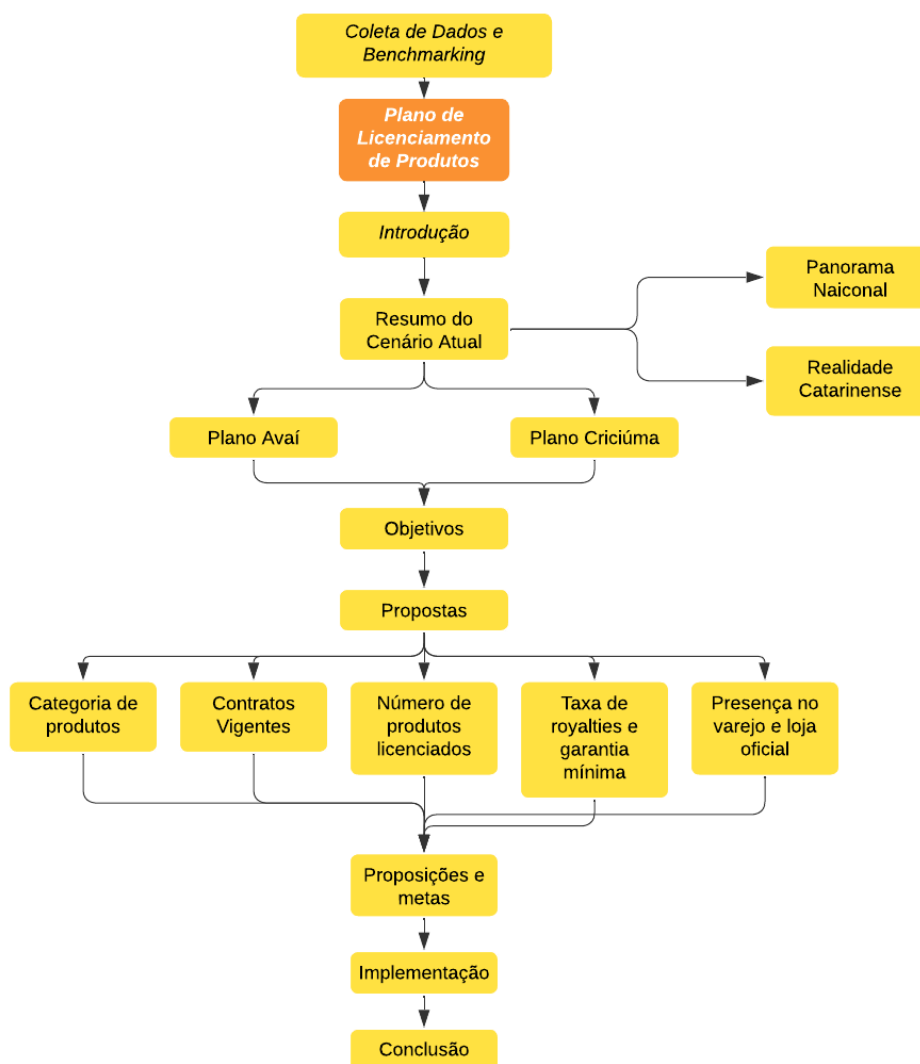
Figura 15 - Fluxograma da Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para o desenvolvimento do plano de licenciamento de produtos, foram definidos tópicos que irão guiar toda a etapa, a fim de abordar os temas principais que serão propostos para os dois clubes. A figura 16 abaixo representa este fluxograma:

Figura 16 - Fluxograma do Desenvolvimento do Plano de Licenciamento de Produtos



Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do conhecimento extraído das informações dos principais clubes de futebol, poderemos entender quais são as melhores práticas no licenciamento de produtos de clubes nacionais e compararmos com o que é feito hoje pelos clubes catarinenses. Com este benchmarking, será induzido o que deveria ser adotado por Avaí e Criciúma, e assim será adotado no plano de licenciamento de produtos desenvolvido pelos autores.

4 BENCHMARKING DO CENÁRIO NACIONAL DE CLUBES

A fim de compreender o cenário de licenciamento dos clubes brasileiros e identificar como clubes de sucesso no país utilizam do marketing esportivo, mais precisamente do licenciamento de produtos, em suas atividades, o benchmarking desenvolvido nesta seção - realizado através da análise das Demonstrações Financeiras dos clubes (documentos de acesso público, disponibilizados no site dos respectivos clubes) e da coleta e análise de dados e informações da plataforma Destra Plataforma - é o guia para o desenvolvimento do plano de licenciamento de produtos destinado aos clubes de Santa Catarina.

4.1 Análise de dados das Demonstrações Financeiras dos clubes

Iniciamos o benchmarking com a análise das demonstrações financeiras dos clubes mencionados no capítulo de metodologia, identificando as receitas provenientes do licenciamento e seu impacto no faturamento total, além de identificar a principal receita que mais impactou o clube financeiramente no período estudado. Para o desenvolvimento desta análise, foram levadas em consideração as Demonstrações Financeiras, referente ao ano de 2023, divulgadas pelos clubes que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol no respectivo ano, mais Avaí e Criciúma, clubes catarinenses para quais o plano de licenciamento de produtos será elaborado.

De acordo com a Lei Pelé, que rege o esporte futebol no Brasil, todos os clubes de futebol no Brasil são obrigados a apresentar as demonstrações financeiras, fundamental para que todo o ecossistema entenda a realidade financeira dessas agremiações esportivas. Esta demonstração fornece um relatório completo sobre as receitas, saldos, despesas, pagamentos e recebimentos, permitindo que os gestores tomem decisões embasadas sobre orçamentos, contratações e estratégias de marketing, além de ajudar na identificação de problemas financeiros potenciais e tomada de medidas corretivas para garantir a estabilidade financeira a longo prazo (Ativoadvisory, 2023).

A tabela 2 abaixo foi elaborada com base nos dados extraídos dessas Demonstrações Financeiras, documentos que estão disponíveis para acesso público a partir do site dos respectivos clubes. Foram considerados dados referentes aos

anos de 2022 e 2023, incluindo a receita bruta total dos clubes nesse período, a receita com licenciamento / royalties, e a receita que teve o maior impacto no resultado financeiro final. A tabela 2 foi elaborada com objetivo de ilustrar o impacto do licenciamento de produtos no resultado financeiro dessas equipes e a variação em relação ao ano anterior, permitindo a análise da evolução desse setor.

Tabela 2 - Impacto financeiro do licenciamento de produtos (em R\$1.000,00)

Clube	Receita com Licenciamento / Royalties		Variação entre os anos	Receita Bruta Total		Percentual do total		Variação do percentual total
	2022	2023		2022	2023	2022	2023	
Palmeiras	R\$ 22.733	R\$ 37.522	65,06%	R\$ 856.069	R\$ 908.912	2,66%	4,13%	55,46%
Corinthians	R\$ 40.019	R\$ 24.201	-39,53%	R\$ 685.145	R\$ 869.673	5,84%	2,78%	-52,36%
São Paulo	R\$ 18.519	R\$ 16.110	-13,01%	R\$ 656.747	R\$ 669.523	2,82%	2,41%	-14,67%
Santos	R\$ 3.017	R\$ 3.488	15,61%	R\$ 341.853	R\$ 424.416	0,88%	0,82%	-6,88%
Flamengo	R\$ 88.963	R\$ 58.879	-33,82%	R\$ 1.112.429	R\$ 1.315.873	8,00%	4,47%	-44,05%
Botafogo	R\$ 663	R\$ 2.147	223,83%	R\$ 151.905	R\$ 388.083	0,44%	0,55%	26,76%
Vasco	R\$ 4.992	R\$ 8.638	73,04%	R\$ 135.000	R\$ 361.505	3,70%	2,39%	-35,38%
Internacional	R\$ 12.852	R\$ 13.045	1,50%	R\$ 466.588	R\$ 423.364	2,75%	3,08%	11,86%
Grêmio	R\$ 5.987	R\$ 12.055	101,35%	R\$ 287.953	R\$ 423.681	2,08%	2,85%	36,85%
Fortaleza	R\$ 1.495	R\$ 4.900	227,89%	R\$ 257.569	R\$ 258.457	0,58%	1,90%	226,76%
Cruzeiro	R\$ 10.339	R\$ 11.813	14,26%	R\$ 150.354	R\$ 243.369	6,88%	4,85%	-29,41%
Avaí	R\$ 471	R\$ 583	23,78%	R\$ 93.089	R\$ 133.779	0,51%	0,44%	-13,87%
Criciúma	R\$ 737	R\$ 1.158	57,14%	R\$ 27.268	R\$ 101.742	2,70%	1,14%	-57,88%

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Demonstrações financeiras dos clubes, 2023.

Ao analisarmos as demonstrações financeiras dos demais clubes da série A do ano de 2023 - Athletico Paranaense, Coritiba, Cuiabá, Atlético Mineiro, América Mineiro, Goiás, Red Bull Bragantino, Fluminense e Bahia- notamos que não foram informados valores específicos a respeito do licenciamento de produtos, dessa forma, optamos por deixá-los fora da análise da Tabela 2.

A análise detalhada da tabela 2 revela alguns insights relevantes a respeito da receita com licenciamento / royalties dos clubes de futebol brasileiro em 2022 e 2023. Entre eles podemos destacar alguns pontos principais como:

1. A receita com licenciamento / royalties variou significativamente entre 2022 e 2023 para grande parte dos clubes. É possível identificar aumentos

expressivos nessa receita em clubes como Botafogo, Fortaleza e Grêmio, por exemplo, com aumentos de 223,83%, 227,89% e 101,35%, respectivamente. Por outro lado, clubes como Corinthians e Flamengo tiveram quedas consideráveis de 39,53% e 33,82%, respectivamente;

2. A maior parte dos clubes apresentaram uma variação negativa no impacto do licenciamento / royalties na receita bruta total entre 2022 e 2023, com destaque para o Corinthians com uma redução considerável de 52,36% e o Criciúma, com uma redução de 57,88%. Por outro lado, clubes como o Palmeiras e Fortaleza apresentaram um aumento significativo, variando 55,46% e 226,76%, respectivamente;
3. Conseguimos destacar o Flamengo, Palmeiras e Cruzeiro como clubes que melhor trabalham o licenciamento / royalties, com seu faturamento apresentando uma participação de 4,47%, 4,13% e 4,85% respectivamente, em relação à Receita Bruta total do ano de 2023. Por outro lado, vemos que o Avaí e o Botafogo são os clubes que pior trabalham essa questão, apresentando uma participação de 0,44% e 0,55%, respectivamente;
4. Os clubes Catarinenses (Avaí e Criciúma) também apresentaram variações positivas na receita com licenciamento de produtos de um ano para o outro. Enquanto o Avaí teve um aumento de 23,78%, o Criciúma teve um aumento mais expressivo de 57,14%. Apesar disso, o percentual dessas receitas em relação à receita bruta total diminuiu para ambos os clubes (diminuição de 13,87% e 57,88%, respectivamente).
5. A média nacional (dos clubes analisados) da participação da receita com Licenciamento / Royalties na Receita Bruta Total é de 2,45%, enquanto a média catarinense é de 0,79%.

Estes dados atestam para a importância do licenciamento de produtos como uma fonte de receita significativa para os clubes de futebol, bem como a necessidade de maximizar cada vez mais os resultados nesse segmento.

Além do impacto do licenciamento de produtos apresentado anteriormente, outras receitas aparecem como essenciais quando analisamos os balanços financeiros dos clubes. Na tabela 3 abaixo detalhamos mais a respeito de qual é a principal receita financeira dos clubes que disputaram a série A do campeonato Brasileiro de 2023 (mais Avaí e Criciúma) a fim de identificar qual a principal fonte de receita destes clubes e sua participação na receita bruta total. Vale destacar que não

conseguimos obter dados do Red Bull Bragantino a partir da Demonstração Financeira disponibilizada no site do clube.

Tabela 3 - Principal receita dos clubes (2023)

Clube	Receita bruta total 2023	Principal Receita	Valor principal receita	% do total
Palmeiras	R\$ 908.912.000,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 203.195.000,00	22,36%
Corinthians	R\$ 869.673.000,00	Participação em Campeonatos	R\$ 318.887.000,00	36,67%
São Paulo	R\$ 669.523.000,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 259.441.000,00	38,75%
Santos	R\$ 424.416.000,00	Venda de Atletas	R\$ 173.483.000,00	40,88%
Flamengo	R\$ 1.315.873.000,00	Venda de Atletas	R\$ 294.379.000,00	22,37%
Fluminense	R\$ 480.782.000,00	Direitos de Transmissão TV e Premiações	R\$ 277.233.000,00	57,66%
Botafogo	R\$ 388.083.000,00	Venda de Atletas	R\$ 83.382.000,00	21,49%
Vasco	R\$ 361.505.000,00	Venda de Atletas	R\$ 123.739.000,00	34,23%
Internacional	R\$ 423.364.000,00	Direitos de Transmissão TV e Premiações	R\$ 167.761.000,00	39,63%
Grêmio	R\$ 423.681.000,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 193.090.000,00	45,57%
Fortaleza	R\$ 258.457.000,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 50.278.000,00	19,45%
Cruzeiro	R\$ 243.369.000,00	Direitos de Transmissão TV e Premiações	R\$ 101.728.000,00	41,80%
Bahia	R\$ 158.362.000,00	Direitos de Transmissão TV e Luvas	R\$ 76.538.000,00	48,33%
Athletico Paranaense	R\$ 898.942.000,00	Venda de Atletas	R\$ 241.038.000,00	26,81%
Coritiba	R\$ 99.229.108,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 17.504.307,00	17,64%
Cuiabá	R\$ 157.933.413,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 74.835.410,00	47,38%
Atlético Mineiro	R\$ 336.281.000,00	Venda de Atletas	R\$ 111.303.000,00	33,10%
América Mineiro	R\$ 196.158.148,00	Direitos de Transmissão TV e de imagem e desempenho	R\$ 72.900.023,00	37,16%
Goiás	R\$ 97.975.742,00	Direitos de Transmissão TV	R\$ 48.120.138,00	49,11%
Avaí	R\$ 133.779.000,00	Arrendamentos, Patrocínios e Publicidades	R\$ 10.731.000,00	8,02%
Criciúma	R\$ 101.742.437,00	Direitos Condomínio LFU	R\$ 62.250.000,00	61,18%

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Demonstrações financeiras dos clubes, 2023.

Ao analisarmos a tabela 3, conseguimos destacar pontos relevantes relacionados às receitas destes clubes no ano de 2023. Entre eles podemos destacar:

1. A principal fonte de receita varia bastante entre os clubes. Podemos identificar a receita proveniente de Direitos de Transmissão de TV essencial para a maior parte dos clubes analisados (57% do total), enquanto a Venda de Atletas vem logo atrás como fator principal nas receitas destes clubes. (28% do total).
2. A análise do percentual da Receita Principal em relação à Receita Bruta total nos permite observar que alguns clubes têm uma maior dependência de uma única fonte de receita do que outros. O Fluminense, por exemplo, tem uma dependência de 57,66% de sua Receita Bruta total de Direitos de Transmissão de TV e Premiações, enquanto o Criciúma tem uma dependência de 61,18% de Direitos Condomínio LFU.

A partir da análise destes dados, podemos inferir que a gestão financeira e estratégica desses clubes é essencial, e depender unicamente de uma receita pode ser um risco muito grande para a saúde financeira das equipes. Dessa forma, a diversificação dessas fontes de receita e busca por novas oportunidades são cruciais para o sucesso financeiro dos clubes financeiros de futebol. É neste momento que entra a importância do desenvolvimento do setor de licenciamento de produtos dentro de um clube de futebol, que mesmo apresentando valores variando positivamente de ano a ano para a maior parte dos clubes da série A, ainda tem uma margem muito grande de crescimento dentro da realidade do futebol brasileiro, sendo uma fonte de receita importante para muitas equipes.

4.2 Análise de dados da plataforma Destra Performa

Nesta seção serão analisados os dados extraídos da plataforma Destra Performa a respeito da área de licenciamento dos clubes de futebol que fazem parte do estudo. Fazem parte desta análise os principais clubes que são referências no licenciamento, expostos na seção de metodologia, que servirão de benchmarking para a criação do plano de licenciamento para os clubes de Santa Catarina, Avaí e Criciúma. Os dados do Destra Performa a respeito destes clubes também irão ser analisados, posteriormente, visando compreender qual o cenário atual do licenciamento desses clubes.

4.2.1 Descrição e dados dos principais clubes brasileiros estudados

Conforme descrito previamente na seção de metodologia, os clubes estudados como referência fazem parte de diversas regiões do Brasil, visando realizar uma diversidade e variedade de dados maior. No entanto, os nomes de tais clubes não serão divulgados, onde a diferenciação entre eles será feita através de letras, ou seja, clubes A; B; C; D; E; F; G; H; I; e J. Estes clubes foram definidos como referência para o estudo, por alguns fatores: popularidade (número de torcedores); número de contratos de licenciamento; faturamento no licenciamento e variedade de categorias de produtos licenciados. O Quadro 5 abaixo mostra a região do Brasil de cada clube estudado:

Quadro 5 - Região dos Clubes Estudados

Clube	Região
A	Sudeste
B	Nordeste
C	Sudeste
D	Sudeste
E	Sudeste
F	Nordeste
G	Sul
H	Sudeste
I	Sudeste
J	Sudeste

Fonte: elaborado pelos autores.

O primeiro aspecto analisado foi verificar a quantidade de contratos de licenciamento vigentes que cada clube possui. Estes são os contratos entre clube (licenciador) e empresas licenciadas. A Tabela 4, abaixo, demonstra isto:

Tabela 4 - Contratos vigentes dos clubes

Clube	Região	Contratos vigentes
A	Sudeste	68
B	Nordeste	58
C	Sudeste	48
D	Sudeste	57

E	Sudeste	42
F	Nordeste	92
G	Sul	60
H	Sudeste	81
I	Sudeste	60
J	Sudeste	71
Total	-	637
Média	-	63,7

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024.

Conforme é possível notar na tabela, o clube com o menor número de contratos vigentes é o clube E, com 42 contratos ativos. Já o clube com o maior número de contratos é o clube F, com 92. Ao todo, os dez clubes estudados somam um total de 637 contratos ativos, o que resulta em uma média de aproximadamente 63 contratos por clube.

Na Tabela 5 a seguir, são descritos o número de produtos licenciados que cada clube possui:

Tabela 5 - Número de produtos licenciados dos clubes

Clube	Região	Produtos licenciados
A	Sudeste	2405
B	Nordeste	1433
C	Sudeste	2282
D	Sudeste	1652
E	Sudeste	1504
F	Nordeste	4480
G	Sul	2595
H	Sudeste	2760
I	Sudeste	2107
J	Sudeste	3051
Total	-	24269
Média	-	2426,9

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024.

Observa-se que o Clube F possui a maior quantidade de produtos licenciados, com 4480, enquanto o clube B é aquele que tem o menor número de

produtos, com 1433. Na média, os clubes possuem aproximadamente 2427 produtos licenciados.

Por meio de uma comparação entre as tabelas anteriores, é possível conceber qual o número de produtos licenciados por contrato, em média. Isto é a razão entre produtos licenciados e contratos vigentes, conforme Tabela 6, abaixo:

Tabela 6 - Produtos licenciados por contrato vigente

Clube	Região	Produtos licenciados por contrato vigente
A	Sudeste	35
B	Nordeste	25
C	Sudeste	48
D	Sudeste	29
E	Sudeste	36
F	Nordeste	49
G	Sul	43
H	Sudeste	34
I	Sudeste	35
J	Sudeste	43
Média	-	38

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024.

Esta tabela mostra que, em média, cada contrato de licenciamento dos clubes estudados possui 39 produtos licenciados. Os clubes C e F destacam-se como aqueles que possuem o maior número de produtos por contrato, ao passo que os clubes B e D são os que têm o menor número.

Para além da quantidade de contratos e produtos, foram estudadas as categorias de produtos de cada contrato. Ou seja, tipo de produto que cada empresa licenciada desenvolve nos contratos com os clubes. Este ponto é extremamente importante, com o objetivo de compreender quais são as principais categorias de produtos a serem licenciadas. A Tabela 7, que segue abaixo, mostra quais as categorias de produto dos contratos vigentes que cada clube possui. É importante destacar que as categorias que constam na tabela são aquelas que foram encontradas nos clubes estudados.

Tabela 7 - Categoria de produto dos contratos vigentes dos clubes

Categoria de produto	Contratos vigentes										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total
Acessórios	7	6	5	12	7	17	11	16	13	11	105
Acessórios automotivos	0	2	0	0	1	2	1	0	0	0	6
Acessórios esportivos	1	0	1	1	2	4	3	7	2	3	24
Alimentos e bebidas	6	9	2	6	3	13	3	7	2	5	56
Artigos de festa	1	1	0	1	1	2	0	2	1	1	10
Artigos para o lar	11	13	7	6	8	15	14	15	11	8	108
Brindes	3	2	6	3	4	2	1	9	4	5	39
Brinquedos	3	2	0	1	1	2	0	3	2	2	16
Calçados	4	2	1	5	1	5	4	2	0	3	27
Cama, mesa e banho	2	1	0	0	2	0	3	3	2	2	15
Colecionáveis	3	2	1	2	2	1	1	1	2	2	17
Confeção	15	10	5	12	6	17	13	5	10	16	109
Confeção infantil	1	1	2	1	1	2	0	1	1	1	11
Editorial	3	0	3	2	1	1	1	3	3	2	19
Eletrônicos	0	2	1	0	0	1	0	0	0	1	5
Higiene e beleza	1	0	0	2	0	0	0	1	1	1	6
Linha pet	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Memorabilia	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
Papelaria e artigos escolares	1	3	2	0	0	4	1	2	1	2	16
Puericultura	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	4
Serviços	4	2	11	3	1	4	2	2	5	6	40

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024.

A partir da tabela 7, algumas informações merecem destaque. Primeiro, todos os clubes analisados possuem pelo menos um contrato nas categorias de acessórios; alimentos e bebidas, artigos para o lar; brindes; colecionáveis; confeção; e serviços. As categorias de confeção, artigos para o lar e acessórios são as que mais aparecem com contratos ativos, onde somadas, correspondem a mais da metade dos contratos. Outras categorias com destaque são alimentos e bebidas, serviços e calçados, com 56, 40 e 27 contratos, respectivamente.

No segmento de acessórios, o clube F se destaca, detendo 17 contratos vigentes, seguido pelo clube H. Na categoria de alimentos e bebidas, novamente o clube F lidera, com um total de 13 contratos, onde o segundo com mais contratos é o B. No setor de artigos para o lar, o clube H possui o maior número de contratos vigentes, totalizando 15, seguido pelo clube B, com 13. Em brindes, o clube A é o

segundo com mais contratos, com 6 contratos, onde a categoria é liderada pelo clube I, que possui 9. Na categoria de confecção, os clubes F e J sobressaem, com 17 e 16 contratos vigentes, respectivamente. Finalmente, no segmento de serviços, o clube C é o líder, com 11 contratos vigentes, seguido pelo clube J, que tem 6 contratos.

Os segmentos de linha pet, memorabilia, puericultura, eletrônicos e acessórios automotivos destacam-se como aqueles que possuem menos contratos com os clubes. Em especial, apenas o CLUBE H possui contrato vigente de linha pet. De forma geral, pode-se perceber que existe uma vasta gama de categorias produtos licenciados para os principais clubes de futebol, o que indica a pluralidade do licenciamento como ferramenta de marketing.

Destrinchando as categorias de produtos, foram encontradas na pesquisa quais são os principais tipos de produtos licenciados de cada categoria nos clubes analisados, conforme é possível ler no Quadro 6:

Quadro 6 - Principais produtos licenciados por categoria

Categoria de produto	Principais produtos
Acessórios	Bonés, gorros, óculos, mochilas
Acessórios automotivos	Aromatizante de carro
Acessórios esportivos	Bolas, caneleira, raquete de beach tênis
Alimentos e bebidas	Cachaças, amendoins, brownies
Artigos de festa	Balão, forminha de brigadeiro, vela, decoração de mesa
Artigos para o lar	Copos, canecas, potes
Brindes	Chaveiros, imãs, abridores
Brinquedos	Quebra-cabeças, pelúcias
Calçados	Chinelos
Cama, mesa e banho	Toalhas
Colecionáveis	Miniaturas de camisas oficiais, miniaturas de mascotes
Confecção	Camisetas, shorts, regatas, calças, moletons, meias
Confecção infantil	Macacão, body, camiseta
Editorial	Albúm de figurinhas, Livros
Eletrônicos	Carregador de celular, fone de ouvido
Higiene e beleza	Perfumes
Linha pet	Coleira, peitoral
Memorabilia	Camisas autografadas, itens de jogo autografados
Papelaria e artigos escolares	Cadernos, canetas

Puericultura	Chupetas, mamadeiras
Serviços	Selos holográficos, caixa surpresa

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024.

Este quadro permite observar como cada categoria pode abranger diferentes tipos de produtos, em especial as categorias que possuem mais contratos de licenciamento. Por exemplo, fazem parte da categoria de confecção os principais produtos de vestuário, desde camisetas até meias, enquanto que a categoria de acessórios abrange desde bonés e gorros, até mochilas. As figuras 17 e 18 ilustram alguns dos produtos encontrados:

Figura 17 - Mochila Santos



Fonte: Destra Performa, 2024.

Figura 18 - Boné Cruzeiro



Fonte: Destra Performa, 2024.

No referido estudo, também foram extraídos dados referentes à remuneração dos clubes em cada contrato de licenciamento, tanto na taxa de royalties como na garantia mínima. A Tabela 8 mostra a porcentagem de royalties média dos contratos de cada clube analisado:

Tabela 8 - Taxa de royalties média dos contratos vigentes

Clube	Região	Contratos vigentes	Taxa de royalties média
A	Sudeste	68	7,99%
B	Nordeste	58	8,43%
C	Sudeste	48	9,30%
D	Sudeste	57	9,94%
E	Sudeste	42	9,48%
F	Nordeste	92	9,37%
G	Sul	60	9,13%
H	Sudeste	81	9,18%
I	Sudeste	60	9,38%
J	Sudeste	71	10,05%
Média	-	63,7	9,23%

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

A tabela mostra que a variação de taxa de royalties é de cerca de 2% entre a mais baixa e a mais alta. A mais baixa é do clube A, com 7,99%, que junto com o clube B são os únicos com uma porcentagem média menor que 9%. Já o clube J, aquele com a média mais alta, é o único com uma média maior que 10%. Os clubes C; D; E; F; G; H; e I estão todos na faixa de 9%, próximos da média geral de 9,23%.

Na Tabela 9, que segue abaixo, exibe a garantia mínima média de cada clube em seus contratos:

Tabela 9 - Garantia mínima média dos contratos vigentes

Clube	Região	Contratos vigentes	Garantia mínima média
A	Sudeste	68	R\$ 46.861,76
B	Nordeste	58	R\$ 6.115,52
C	Sudeste	48	R\$ 168.982,50
D	Sudeste	57	R\$ 36.052,63
E	Sudeste	42	R\$ 32.029,76
F	Nordeste	92	R\$ 10.527,17
G	Sul	60	R\$ 36.180,42
H	Sudeste	81	R\$ 88.369,16
I	Sudeste	60	R\$ 49.941,67
J	Sudeste	71	R\$ 71.250,91
Média	-	63,7	R\$ 54.631,15

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

Observa-se uma variação significativa nas garantias mínimas médias entre os clubes listados, destacando disparidades tanto em termos absolutos quanto relativos. Por exemplo, o Clube C apresenta a garantia mínima média mais elevada, com expressivos R\$168.982,50, enquanto o Clube B possui a menor garantia mínima média, totalizando apenas R\$6.115,52. Entre os clubes com garantias mínimas médias próximas à média geral de R\$54.631,15, estão o Clube A, o Clube D, o Clube E, o Clube G, o Clube I e o Clube J. O clube H também tem um grande contraste com o Clube F, com uma disparidade de R\$88.369,16 de garantia mínima média para R\$10.527,17, respectivamente.

A partir dos dados, torna-se evidente a amplitude e o potencial do licenciamento como uma ferramenta estratégica para os clubes de futebol brasileiros, tanto como fonte de receita como de conexão com o torcedor. A grande quantidade de contratos e de produtos licenciados, mostra que os clubes de futebol são marcas que têm um grande apelo para os consumidores. Observa-se que a variedade de produtos oferecidos, desde acessórios a brinquedos, atende a uma ampla gama de consumidores e interesses, mostrando a versatilidade do licenciamento como uma forma de fortalecer o vínculo entre fã e marca. Ainda, a garantia mínima e royalties apresentados demonstram como cada clube é remunerado pelas suas práticas de licenciamento.

4.2.2 Análise do cenário atual do licenciamento de Avaí e Criciúma

Para que seja viável a criação de um plano de licenciamento para os clubes Avaí e Criciúma, é preciso primeiro compreender qual a situação atual dos clubes. Primeiro, é disposta a relação a contratos de licenciamento vigentes de cada clube, que consta na Tabela 10:

Tabela 10 - Contratos vigentes dos clubes catarinenses

Clubes	Contratos vigentes
Avaí	31
Criciúma	8
Total	39

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

É possível observar que o Avaí possui quantidade de contratos superior ao Criciúma, quase quatro vezes maior. Somando ambos, ainda possuem menos contratos atrás do clube B, destacado anteriormente na Tabela 4, que é o clube nacional com mais contratos de licenciamento.

Já na Tabela 11, a seguir, são destacados a quantidade de produtos licenciados de cada clube catarinense:

Tabela 11 - Número de produtos licenciados dos clubes catarinenses

Clubes	Produtos licenciados
Avaí	736
Criciúma	91
Total	827

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

Da mesma maneira, o Avaí tem uma quantidade de produtos licenciados superior à do Criciúma, com 736 e 91, respectivamente. Por meio de uma comparação entre a Tabela 10 com a Tabela 11, podemos demonstrar que o Avaí possui aproximadamente 23 produtos licenciados por contrato vigente, enquanto o Criciúma tem, em média, 11 produtos licenciados por contrato.

A partir da lista de categorias de produtos contempladas anteriormente na Tabela 7, obtidas pela análise dos clubes nacionais de referência, foi concebida a categorização de produtos dos contratos vigentes de Avaí e Criciúma, que pode ser vista na Tabela 12 a seguir:

Tabela 12 - Categoria de produto dos contratos vigentes dos clubes catarinenses

Categoria de produto	Contratos vigentes		
	Avaí	Criciúma	Total
Acessórios	6	1	7
Acessórios automotivos	0	0	0
Acessórios esportivos	1	1	2
Alimentos e bebidas	3	1	4
Artigos de festa	0	0	0
Artigos para o lar	10	2	12
Brindes	1	0	1
Brinquedos	1	0	1
Calçados	0	0	0

Cama, mesa e banho	0	0	0
Colecionáveis	0	0	0
Confecção	5	2	7
Confecção infantil	1	0	1
Editorial	0	0	0
Eletrônicos	0	0	0
Higiene e beleza	0	0	0
Linha pet	0	1	1
Memorabilia	0	0	0
Papelaria e artigos escolares	0	0	0
Puericultura	0	0	0
Serviços	3	0	3

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

Neste contexto, algumas informações podem ser inferidas por meio da análise dos dados descritos na Tabela 12. Ambos os clubes possuem pelo menos um contrato vigente nas categorias de acessórios; acessórios esportivos; alimentos e bebidas; artigos para o lar; e confecção. Assim como ocorreu na análise dos clubes nacionais, as categorias com mais contratos dos dois clubes catarinenses são artigos para o lar, confecção e acessórios, com 12, 7 e também 7 contratos, respectivamente.

Adentrando na particularidade de cada clube, é possível perceber que o Avaí, além do destaque nas categorias citadas previamente (artigos para o lar, confecção e acessórios) tem as categorias de alimentos e bebidas e de serviços com maior relevância, com três contratos cada. Já as categorias de acessórios esportivos, brindes, brinquedos e confecção infantil aparecem com somente um contrato ativo no clube. Ainda, podemos notar que o Avaí tem contratos nas categorias de brindes, brinquedos, confecção infantil e serviços, as quais o Criciúma não possui.

Já o Criciúma, com uma quantidade bastante reduzida de contratos, as categorias com mais contratos têm apenas dois, o que é o caso de artigos para o lar e confecção. Já os acessórios, acessórios esportivos, alimentos e bebidas e linha pet possuem somente um contrato. A de linha pet é um destaque, sendo a única que o Criciúma possui e o Avaí não, e em comparação com clubes de referência nacional, analisados na seção 5.2.1, apenas o Clube H contém a categoria.

Ainda, nota-se que nenhum dos clubes catarinenses possui contratos nas categorias de acessórios automotivos; calçados; cama, mesa e banho;

coleccionáveis; editorial; eletrônicos; higiene e beleza; memorabilia; papelaria e artigos escolares; e puericultura.

Na extração de dados dos contratos, foi possível obter conhecimento dos produtos licenciados em cada categoria de produto que os clubes Avaí e Criciúma possuem. Esta relação consta no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 - Produtos licenciados dos clubes catarinenses por categoria

Categoria de produto	Produtos Avaí	Produtos Criciúma
Acessórios	Gorros, óculos, capinhas de celular, bandeiras, mochilas, bolsas	Bolsas, sacolas
Acessórios esportivos	Bolas	Bolas
Alimentos e bebidas	Pipocas, sal de parrilla, cerveja	Sal de parrilla
Artigos para o lar	Utensílios de cozinha, facas e tábuas de churrasco, copo térmico, porta copo, caneca, almofada, porta garrafa	Copo térmico, canecas
Brindes	Chaveiros, abridores, imãs	-
Brinquedos	Pelúcia	-
Confecção	Camiseta, bermuda, camisa polo, moletom, camiseta retrô, vestido	Camiseta retrô, camisa UV, linha fitness, linha de ciclismo
Confecção infantil	Macacão, body, camiseta	-
Linha pet	-	Camisa pet, moletom pet, vestido pet
Serviços	Escola de idiomas, selos holográficos	-

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

Realizando uma análise comparativa entre os dois clubes, pode-se observar que os clubes têm produtos em comum nas categorias de acessórios; acessórios esportivos; alimentos e bebidas; artigos para o lar; e confecção. Em acessórios e acessórios esportivos, ambos clubes possuem bolsas e bolas licenciadas, respectivamente. Já em alimentos e bebidas, tanto Avaí como Criciúma possuem o produto sal de parrilla, ao passo que em artigos para o lar, copos térmicos e canecas são os produtos em comum. Por fim, na categoria de confecção, os dois clubes catarinenses possuem camisetas retrô licenciadas. As Figuras 19 e 20 representam, de forma ilustrativa, alguns dos produtos que cada clube possui hoje:

Figura 19 - Camisa retrô Avaí



Fonte: Destra Performa, 2024.

Figura 20 - Bola Criciúma



Fonte: Destra Performa, 2024.

Observando apenas o Avaí, pode-se afirmar que o clube tem uma vasta gama de produtos nas categorias de acessórios, artigos para o lar e confecção. Tratando de acessórios, há uma boa variedade de produtos, desde gorros, óculos e capinhas de celular, até bandeiras, mochilas e bolsas. A categoria de artigos para o lar é a que apresenta a maior quantidade e variedade de produtos licenciados, com artigos como facas e tábuas de churrasco; copos térmicos e canecas, porta copo e porta garrafas, e até almofadas licenciadas. Já em confecção, a linha de vestuário é bem completa, incluindo camisetas, bermudas, moletoms, camisas polo e vestidos.

Tratando do Criciúma, a quantidade e variedade de produtos licenciados não é tão expressiva, com os maiores destaques de produtos estão nas categorias de confecção e linha pet. Na primeira, além da camiseta retrô, existem os produtos de camisa UV, linha fitness e linha de ciclismo. Já na categoria de linha pet, aparecem os produtos de camisa pet, moletom pet e vestido pet.

Na pesquisa, também foram extraídos os dados a respeito da taxa de royalties e da garantia mínima dos contratos dos dois clubes catarinenses. Isto é demonstrado na Tabela 13:

Tabela 13 - Taxa de royalties e garantia mínima dos contratos vigentes dos clubes catarinenses

Clubes	Contratos vigentes	Taxa de royalties média	Garantia mínima média
Avaí	31	9,81%	R\$ 966,77
Criciúma	8	9,50%	R\$ 562,50
Média	-	9,66%	R\$ 764,64

Fonte: elaborado pelos autores. Fonte dos dados: Destra Performa, 2024

Como pode ser observado na tabela, o Avaí possui uma média de royalties e garantia mínima média maior que a do Criciúma. Em comparação com os clubes nacionais de referência, vistos na Tabela 8, ambos os clubes catarinenses possuem uma taxa de royalties média maior (9,81% e 9,50%) do que a média dos clubes nacionais analisados, que foi de 9,23%.

Já em relação a garantia mínima, os dois clubes estão muito abaixo dos clubes nacionais, localizados anteriormente na Tabela 9, demonstrando uma disparidade nos ganhos das partes. A menor garantia mínima média dos clubes, que é do clube B, com R\$6.115,52, ainda é mais de 6 vezes maior que a média do Avaí e 10 vezes maior que a média do Criciúma.

4.3 Resumo do Cenário Atual

Por meio dos dados analisados, foi possível compreender o cenário atual dos clubes catarinenses e compará-los com os clubes de referência nacional. Tais informações foram valiosas para que se pudesse criar o plano de licenciamento de produtos para Avaí e Criciúma, com objetivo de otimizar o setor de marketing dos clubes. Com o benchmarking realizado, foi possível identificar informações a respeito de contratos de licenciamento e produtos licenciados, dois pontos principais para o desenvolvimento do plano.

O Quadro 8, abaixo, é um resumo produzido a partir das informações identificadas no capítulo anterior, visando facilitar o entendimento e a visualização dos dados dos principais clubes brasileiros estudados.

Quadro 8 - Resumo da descrição e dados dos principais clubes brasileiros estudados

Tópico	Detalhes
Contratos Vigentes	Clube com menor número: Clube E (42 contratos). Clube com maior número: Clube F (92 contratos). Média: 63 contratos por clube
Produtos Licenciados	Clube com menor número: Clube B (1433 produtos). Clube com maior número: Clube F (4480 produtos). Média: 2427 produtos por clube
Produtos por Contrato	Clube com maior média: Clube F (49 produtos por contrato). Clube com menor média: Clube B (25 produtos por contrato). Média Geral: 38 produtos por contrato
Categorias de Produto	Comum a todos os clubes: Acessórios, Alimentos e bebidas, Artigos para o lar, Brindes, Colecionáveis, Confecção, Serviços. Mais Contratos: Confecção (109), Artigos para o lar (108), Acessórios (105).
Taxa de Royalties Média	Mais Baixa: Clube A (7,99%). Mais Alta: Clube J (10,05%). Média Geral: 9,23%
Garantia Mínima Média	Mais Baixa: Clube B (R\$ 6.115,52). Mais Alta: Clube C (R\$ 168.982,50). Média Geral: R\$ 54.631,15

Fonte: elaborado pelos autores.

Ao observarmos apenas a realidade dos clubes catarinenses, também conseguimos realizar esta análise mais específica de Avaí e Criciúma, considerando os mesmos tópicos. O Quadro 9 abaixo é um resumo dessa análise:

Quadro 9 - Resumo da análise do cenário atual do licenciamento de Avaí e Criciúma

Tópico	Detalhes
Contratos Vigentes	Avaí: 31 contratos. Criciúma: 8 contratos.
Produtos Licenciados	Avaí: 736 produtos licenciados Criciúma: 91 produtos licenciados. O Avaí tem uma média de 23 produtos por contrato, enquanto o Criciúma tem 11
Categorias de Produto	Comum aos dois clubes: Acessórios, Acessórios esportivos, Alimentos e bebidas, Artigos para o lar, Confecção. Apenas Avaí: Serviços, Confecção infantil. Brindes, Brinquedos. Apenas Criciúma: Linha pet
Taxa de Royalties	Avaí: Taxa de Royalties Média - 9,81%. Criciúma: Taxa de Royalties Média - 9,50%. Ambos têm taxas maiores que a média nacional dos clubes analisados (9,23%)
Garantia Mínima	Avaí: Garantia Mínima Média - R\$966,77. Criciúma: Garantia Mínima Média - R\$562,50. Garantias mínimas muito inferiores aos dos clubes nacionais analisados

Fonte dos dados: elaborado pelos autores

A análise dos dados apresentados nos quadros acima revela uma evidente margem de desenvolvimento para os clubes catarinenses no universo de produtos

licenciados, e o plano de licenciamento proposto neste trabalho entrará como uma ferramenta fundamental para isso.

5 PROPOSTAS DO PLANO DE LICENCIAMENTO

Após compreender o cenário atual de licenciamento dos clubes Brasileiros e entender o impacto positivo de uma boa gestão desse ativo nas receitas desses clubes, partimos para a elaboração do plano de licenciamento. Dividiremos em dois planos, cada um específico e destinado para um dos clubes em estudo (Avaí e Criciúma). Ambos os planos foram construídos a partir da coleta de dados realizada e do benchmarking, sendo estruturados baseados em um estabelecimento de objetivos e propostas, que englobam categorias de produtos, contratos vigentes, número de produtos licenciados, taxa de royalties e garantia mínima, expansão da presença no varejo e loja oficial culminando na definição de proposições e metas e em uma proposta de implementação e acompanhamento. Este fluxograma foi apresentado anteriormente e está representado pela figura 16.

O objetivo final do plano proposto é contribuir com o fortalecimento das atividades de marketing esportivo e, mais especificamente, do licenciamento, em cada uma dessas equipes

5.1 Plano de Licenciamento - Avaí Futebol Clube

Iniciaremos com o plano destinado à equipe do Avaí. O Avaí Futebol Clube, fundado em 1º de setembro de 1923, tem sede na cidade de Florianópolis, em Santa Catarina. O clube tem como cores o azul e branco e seu mascote é um leão, sendo assim conhecido como “Leão da Ilha”. Ele é o clube com a maior torcida de Santa Catarina, com cerca de meio milhão de torcedores (avaianos), segundo dados do Instituto Pluri em conjunto com o IBGE entre os anos de 2012, 2013 e 2014. Além disso, é apontado como um dos cinco grandes clubes catarinenses. Seu estádio é o Estádio Aderbal Ramos da Silva, popularmente conhecido como Estádio da Ressacada, localizado no bairro Carianos.

5.1.1 Objetivos do Plano

Recapitulando alguns conceitos abordados previamente no trabalho, Simões e Freitas (2018) apontam que o principal objetivo do programa de licenciamento é engajar o consumidor, neste caso o torcedor do clube, por meio da disponibilização

de um portfólio vasto de produtos, que irão gerar engajamento e receitas. De forma complementar, Siqueira (2014) afirma que os principais objetivos do licenciamento por parte dos clubes de futebol são a fonte adicional de receita, promoção da marca e fidelização do fã (torcedor). Aqui, o consumo de produtos licenciados permite que os torcedores se sintam parte integrante do clube, reforçando sua identidade como fãs e seu senso de pertencimento a uma comunidade maior.

Diante desses conceitos e no benchmarking realizado na seção anterior, o plano de licenciamento do Avaí será orientado pelos seguintes objetivos:

1. Diversificação e aumento do portfólio de produtos: ampliar e diversificar o mix de produtos disponibilizados aos torcedores do Avaí, visando atender os desejos e necessidades de toda a torcida.
2. Aumento da receita proveniente do licenciamento: aumentar significativamente a receita gerada ao Avaí pelos seus contratos de licenciamento.
3. Promoção e expansão da marca Avaí no mercado: ampliar a presença da marca Avaí nos mais diversos pontos de venda.

Estes objetivos são o norte para o desenvolvimento do plano de licenciamento, delineando um caminho estratégico para a maximização do engajamento do torcedor, a otimização das fontes de receita e o fortalecimento da marca Avaí. As medidas que o clube deverá adotar para alcançar tais objetivos estão destacadas na seção seguinte.

5.1.2 Propostas para o Licenciamento do Avaí

Nesta seção estão destacadas as proposições para que o Avaí possa evoluir o seu departamento de licenciamento. As ações sugeridas estão destacadas por cada aspecto do licenciamento que precisará ser trabalhado e que foram abordados previamente no trabalho. Todas as medidas propostas têm ligação direta com pelo menos um dos objetivos do plano exibidos na seção anterior.

5.1.2.1 Categorias de produtos

Para diversificar seu portfólio de produtos licenciados, o Avaí precisa incorporar novas categorias de produtos, além de manter as já existentes. Atualmente, conforme indicado anteriormente na Tabela 12, o clube não possui produtos licenciados nas seguintes categorias: acessórios automotivos, artigos de festa, calçados, cama, mesa e banho, colecionáveis, editorial, eletrônicos, higiene e beleza, linha pet, memorabilia, papelaria e artigos escolares, e puericultura.

Todas essas categorias carecem ser preenchidas, e é crucial estabelecer uma lista de prioridades para otimizar os esforços comerciais do clube. A ordem de prioridade é baseada nas práticas dos clubes nacionais, conforme observado anteriormente na Tabela 7. As categorias com mais contratos vigentes entre esses clubes serão as prioritárias para o Avaí. Assim, a ordem de prioridade será a seguinte: 1. Calçados; 2. Editorial; 3. Colecionáveis; 4. Cama mesa e banho; 5. Papelaria e artigos escolares; 6. Artigos de festa; 7. Higiene e beleza; 8. Acessórios automotivos; 9. Eletrônicos; 10. Puericultura; 11. Memorabilia; 12. Linha pet.

Cada uma dessas categorias oferece uma ampla gama de produtos para licenciamento. Dentro dessa diversidade, é essencial identificar quais produtos são mais demandados e desejados pelos torcedores. Dessa forma, o clube poderá buscar empresas licenciadas para produzir e comercializar esses itens específicos. Abaixo, no Quadro 10, está o detalhamento dos principais produtos a serem licenciados por categoria:

Quadro 10 - Principais produtos a serem licenciados por categoria livre do Avaí

Categoria de produto	Principais produtos a serem licenciados
Calçados	Chinelos
Editorial	Álbum de figurinhas
Colecionáveis	Miniaturas de mascotes
Cama mesa e banho	Toalhas
Papelaria e artigos escolares	Cadernos e canetas
Artigos de festa	Balões e velas
Higiene e beleza	Perfumes
Acessórios automotivos	Aromatizantes de carro
Eletrônicos	Carregador de celular e fone de ouvido
Puericultura	Chupetas e mamadeiras
Memorabilia	Camisas de jogo autografadas
Linha pet	Coleira, peitoral

Fonte: elaborado pelos autores.

É importante destacar que o clube deverá manter as categorias que já possui preenchidas, ainda que as empresas licenciadas que produzem e comercializam tais produtos possam mudar. Em particular, a categoria de confecção, que hoje possui 5 contratos ativos precisa de atenção, pois normalmente é aquela que é mais procurada pelos torcedores. Assim, devem ser compreendidos produtos de vestuário para toda a torcida, do infantil ao juvenil e adulto e no masculino e feminino.

5.1.2.2 Contratos vigentes

Conforme exposto anteriormente, em 2024 o Avaí conta com 31 contratos de licenciamento vigentes. Ao considerar a obtenção de um novo contrato em cada uma das categorias de produtos mencionadas logo acima, e mantendo os atuais, o número total de contratos já chegaria a 43. No entanto, ainda há um caminho a percorrer para alcançar a média dos clubes nacionais de referência, que é de 63 contratos de licenciamento. Essa diferença indica que há um potencial de crescimento considerável. Por isso, é entendimento dos autores que a meta do Avaí será possuir 45 contratos de licenciamento vigentes dentro de um ano da implementação do plano, ou seja, 14 novos contratos.

5.1.2.3 Número de produtos licenciados

Como destacado anteriormente no Quadro 9, atualmente o Avaí possui 736 produtos licenciados. Dos principais clubes nacionais analisados no benchmarking, visto no Quadro 8, aquele com a menor quantidade de produtos possui 1433, aproximadamente o dobro que o Avaí. Sendo assim, além da diversificação do portfólio de produtos, é de interesse do Avaí aumentar a quantidade deles. Considerando que o clube possui atualmente uma média de 23 produtos por contrato vigente e que o objetivo é obter 14 novos contratos, podemos calcular o número total de produtos almejados. Mantendo a média de 23 produtos por contrato, o Avaí deverá buscar alcançar um total de 322 produtos licenciados (23 produtos por contrato x 14 contratos). Dessa forma, o Avaí totalizaria 1058 produtos licenciados (736 atuais mais 322 novos). Alcançar esse número permitirá ao clube disponibilizar uma vasta quantidade de produtos para seus torcedores.

5.1.2.4 Taxa de royalties e garantia mínima

De acordo com o que foi exposto na seção de análise do cenário atual, hoje o Avaí possui uma taxa de royalties média de 9,83%, acima da média dos clubes nacionais que é de 9,23%. É um ponto positivo, sendo próximo dos 10%, que é o padrão na maioria dos contratos de licenciamento do mercado. No entanto, é relevante destacar como cada categoria de produtos tem um percentual de royalties específico, conforme apontado previamente na Tabela 1, e assim o clube precisará se adequar algumas vezes a categoria praticada.

Sendo assim, a sugestão dos autores é de que o Avaí tenha 10% de royalties como padrão para novos contratos de licenciamento, por facilitar a negociação com as empresas, e o controle por parte do clube. Porém, em categorias específicas que trabalham com royalties diferentes deste, como é o caso de alimentos e bebidas (2% a 8%), o clube deverá trabalhar na faixa indicada, buscando o maior percentual possível, desde que mantenha um preço do produto saudável para a empresa licenciada comercializar.

Sobre a garantia mínima, conforme apresentado anteriormente, o valor médio dos contratos do Avaí atualmente é de R\$966,77. No entanto, diversos dos contratos do clube não possuem este valor mínimo garantido, possuindo apenas a taxa de royalties. Isto pode ser prejudicial ao clube, pois ao fechar contratos sem garantia mínima, o mesmo não tem a certeza que vai ter um retorno financeiro.

Dessa forma, será estabelecido que todo novo contrato firmado, incluindo renovações, terá garantia mínima. Não haverá mais contratos sem GM. Além de providenciar uma segurança para o clube de que ele irá ter uma receita, a garantia mínima faz com que a empresa licenciada tenha um senso de urgência para desenvolver e vender os produtos, a fim de suprir o que ela pagou ao clube. Isso porque a empresa precisa garantir um volume de vendas suficiente para gerar royalties superiores ao valor de GM pago.

Estando definido que todo contrato de licenciamento terá garantia mínima, é necessário estabelecer qual será o valor praticado pelo clube. Conforme exposto por Siqueira (2014), o valor da garantia mínima pode ser calculado multiplicando-se a estimativa de vendas pela taxa de royalties e o e pelo percentual correspondente à garantia mínima, ou seja $\text{valor da garantia mínima} = (\text{estimativa de vendas}) \times (\text{taxa}$

de royalties) x (percentual de garantia mínima). É dessa maneira que o Avaí deverá conduzir a negociação com a indústria para chegar a um valor mínimo adequado, exigindo que ela realize uma projeção de vendas para chegar à garantia mínima. Um modelo e exemplo para este cálculo é apresentado a seguir na Figura 21:

Figura 21 - Modelo de projeção de vendas para cálculo de garantia mínima Avaí

PROJEÇÃO DE VENDAS - 12 MESES					
Produtos	VOLUME ESTIMADO	PREÇO	VENDAS (R\$)	TAXA DE ROYALTIES	ESTIMATIVA DE ROYALTIES (R\$)
Camisa	1000	R\$ 80,00	R\$ 80.000,00	10%	R\$ 8.000,00
Shorts	500	R\$ 50,00	R\$ 25.000,00	10%	R\$ 2.500,00
Calça	200	R\$ 100,00	R\$ 20.000,00	10%	R\$ 2.000,00
			R\$ 125.000,00	10%	R\$ 12.500,00

Porcentual de garantia mínima	50%
Garantia Mínima	R\$ 6.250,00

Fonte: elaborado pelos autores

Neste exemplo, uma empresa de confecção teria feito uma projeção de vendas para o Avaí, dos produtos camisa, shorts e calças. De acordo com os preços dos produtos e os volumes apresentados, considerando a taxa de royalties de 10%, a estimativa de royalties para o Avaí seria de R\$12.500,00 para um ano de contrato. Considerando o porcentual de garantia mínima de 50%, a garantia mínima é de R\$6.250,00.

Por fim, embora o cálculo da GM seja baseado na projeção de vendas, será estipulado que toda garantia mínima seja no mínimo de R\$1.000,00. Este valor mínimo garante que, mesmo em contratos onde a projeção inicial de vendas seja baixa, o clube ainda receberá uma quantia significativa. Isto proporcionará maior segurança financeira ao Avaí e motivará as empresas licenciadas a manterem um desempenho mínimo adequado em suas vendas.

5.1.2.5 Expansão da presença no varejo e loja oficial

Como pontuado no início, a expansão da marca Avaí é um dos objetivos deste plano, e para isso é fundamental que os produtos licenciados do clube estejam amplamente disponíveis em diversos canais de venda. Para tanto, o Avaí deverá alinhar com seus licenciados, tanto os atuais, quanto os futuros, para que os produtos sejam comercializados com variedade de canais de venda, do atacado ao varejo e também o e-commerce. É crucial que os produtos estejam disponíveis em

locais onde os torcedores possam adquiri-los com facilidade, especialmente na região que o clube tem mais força, a Grande Florianópolis.

Cada licenciado possui seus próprios canais de venda e métodos de comercialização, mas o clube deve assegurar que os produtos estejam presentes em uma diversidade de pontos de venda físicos e digitais, conforme a categoria de produto. Por exemplo, produtos de confecção devem estar disponíveis em lojas físicas de diversos tamanhos, como grandes lojas de departamento, lojas especializadas em artigos esportivos e pequenas lojas locais. No meio digital, é importante que esses produtos sejam ofertados em grandes marketplaces e em e-commerces próprios dos licenciados. Na Figura 22 a seguir, é apresentado um fluxograma que ilustra a relação entre as partes envolvidas no licenciamento e distribuição dos produtos licenciados:

Figura 22 - Fluxograma do licenciamento e distribuição de produtos licenciados do Avaí



Fonte: elaborado pelos autores

Ainda, um ponto de destaque para a comercialização dos produtos, é a loja oficial do clube. Possuindo uma loja física oficial hoje, que fica localizada em seu estádio, o Avaí deve utilizar o local de forma estratégica e efetiva. O espaço deve oferecer um mix completo de produtos do clube, disponibilizando a maior variedade de itens possível para o torcedor, tanto em dias de jogo quanto em dias comuns. Tal expansão do Avaí no varejo irá contribuir para o fortalecimento da marca e fidelização de seus torcedores, entregando aquilo que o seu fã deseja. Desta maneira, além do conseqüente aumento nas receitas do licenciamento, o Avaí

também ampliará a sua visibilidade, consolidando mais ainda sua presença no mercado.

5.1.2.6 Proposições e metas

Como visto nos tópicos anteriores, algumas metas e proposições para o licenciamento do Avaí foram estabelecidas, de acordo com cada aspecto analisado. Para facilitar a visualização das mesmas, elaboramos o Quadro 11, que segue abaixo.

Quadro 11 - Proposições e metas para o licenciamento do Avaí

Aspecto	Proposições e metas
Categorias de produtos	Obter ao menos um contrato para cada categoria de produto livre, expostas na Quadro 10
Contratos vigentes	Obter 14 novos contratos de licenciamento, crescendo de 31 para 45 contratos
Número de produtos licenciados	Obter 322 novos produtos licenciados, totalizando 1058 produtos (736 atuais + 322 novos)
Taxa de royalties	Estabelecer 10% de royalties como padrão para novos contratos, ajustando para categorias específicas se necessário
Garantia mínima	Implementar garantia mínima em todos os novos contratos, com um mínimo de R\$1.000,00 por contrato
Expansão no varejo e loja oficial	Aumentar a presença em diversos canais de venda físicos e digitais, e maximizar a variedade de produtos na loja oficial do clube
Receita com o Licenciamento	Aumentar em pelo menos 2,01% a participação da receita com Licenciamento / Royalties na Receita Bruta Total, atingindo a média nacional dos clubes analisados, de 2,45%

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse conjunto de ações contribuirá para o fortalecimento da marca Avaí e fidelização de seus torcedores, ampliando significativamente seu departamento de licenciamento e com um conseqüente aumento de sua receita, conforme projeção realizada baseada nas proposições.

5.1.3 Implementação do Plano

Além das propostas, a execução do plano é parte fundamental para o sucesso das estratégias e desenvolvimento da área de marketing esportivo e

licenciamento do Avaí. Para que essa execução aconteça da melhor forma, é essencial ter uma implementação bem feita. O plano direcionado a equipe foi elaborado levando em conta sua implementação ao longo de um ano, sendo destrinchados em 3 três diferentes momentos.

No primeiro, o objetivo principal será identificar e negociar os contratos com as novas empresas que irão entrar no portfólio do clube, visando a diversificação e aumento do portfólio de produtos e o aumento da receita proveniente do licenciamento. Esta fase terá a duração de 6 meses. As ações incluem:

- Identificação de parceiros: Mapeamento de empresas potencialmente interessadas em licenciar os produtos prioritários listados no Quadro 10.
- Negociação de Contratos: Formalização dos contratos de licenciamento, seguindo as diretrizes de taxas de royalties e garantias mínimas definidas nas seções anteriores.

As métricas de controle desta etapa são alcançar a meta de 14 novos contratos estabelecida e preencher contratos de todas as categorias listados no Quadro 10 até o final do sexto mês.

No segundo momento, o objetivo será a execução de um plano de marketing para a introdução dos novos produtos no mercado, promovendo e expandindo a marca Avaí no mercado. Esta etapa também terá a duração de seis meses. As ações serão guiadas levando em consideração os 4Ps Mix de Marketing:

1. Produto: itens que serão comercializados contendo a marca do clube, de acordo com o Quadro 10 e com os produtos já existentes no portfólio do clube;
2. Preço: definição de um preço saudável para a empresa licenciada comercializar e que atenda os torcedores do clube;
3. Praça: posicionamento do produto no mercado de acordo com o que foi proposto nas Figura 22, a fim de atingir o consumidor final, especialmente a loja oficial do clube.
4. Promoção: produção de campanhas de lançamento dos produtos e gestão das estratégias de redes sociais, definindo os canais adequados de comunicação.

As métricas de controle desta fase são ter todos os produtos lançados no mercado e disponibilizados na loja oficial do clube até o décimo mês.

A fase final é monitorar e avaliar o desempenho das estratégias implementadas, visando a promoção e expansão da marca Avaí e o aumento da receita proveniente do licenciamento, com foco na melhoria contínua. Esta análise deve ser feita ao final do 12º mês. Serão analisados:

- Volume de receita gerado: verificar se a participação do Licenciamento na Receita Bruta Total do clube atingiu 2,45%. Este dado poderá ser analisado a partir da DRE do clube.
- Categorias de produtos: verificar se existem contratos vigentes de todas as categorias de produtos. Este dado poderá ser extraído da plataforma Destra Performa
- Contratos de licenciamento: checar se a meta de 45 contratos vigentes foi atingida. Este dado poderá ser extraído da plataforma Destra Performa.
- Número de produtos licenciados: conferir se a meta de 1058 licenciados foi atingida. Este dado poderá ser extraído da plataforma Destra Performa.

Com base nesses dados e na análise contínua de feedbacks dos consumidores, o clube terá a capacidade de fortalecer a gestão do licenciamento e melhorar os resultados de forma contínua. Estes processos, seguidos de ajustes pontuais, assegurarão que o plano de licenciamento do Avaí alcance seus objetivos, resultando no fortalecimento das atividades de marketing esportivo, um aumento de receita e um fortalecimento da marca entre os torcedores.

5.2 Plano de Licenciamento - Criciúma Esporte Clube

O Criciúma Esporte Clube, fundado em 13 de maio de 1947, tem sede na cidade de Criciúma, em Santa Catarina. O clube tem como cores o amarelo, preto e branco e seu mascote é um tigre, sendo assim conhecido como “Tigre”. Ele possui cerca de 122 mil torcedores, segundo dados do SENAC. Além disso, também é apontado como um dos cinco grandes clubes catarinenses. Seu estádio é o Estádio Heriberto Hülse, apelidado como “Majestoso”, e é localizado no bairro Comerciário.

5.2.1 Objetivos do Plano

A partir do benchmarking realizado e de conceitos previamente estabelecidos, o plano de licenciamento do Criciúma será orientado pelos seguintes objetivos:

1. Diversificação e aumento do portfólio de produtos: ampliar e diversificar o mix de produtos disponibilizados aos torcedores do Criciúma, visando atender os desejos e necessidades de toda a torcida.
2. Aumento da receita proveniente do licenciamento: aumentar significativamente a receita gerada ao Criciúma pelos seus contratos de licenciamento.
3. Promoção e expansão da marca Criciúma no mercado: ampliar a presença da marca Criciúma nos mais diversos pontos de venda.

Estes objetivos são o norte para o desenvolvimento do plano de licenciamento, delineando um caminho estratégico para a maximização do engajamento do torcedor, a otimização das fontes de receita e o fortalecimento da marca Avaí. As medidas que o clube deverá adotar para alcançar tais objetivos estão destacadas na seção seguinte.

5.2.2 Propostas para o Licenciamento do Criciúma

Nesta seção estão destacadas as proposições para que o Criciúma possa evoluir o seu departamento de licenciamento. As ações sugeridas estão destacadas por cada aspecto do licenciamento que precisará ser trabalhado e que foram abordados previamente no trabalho. Todas as medidas propostas têm ligação direta com pelo menos um dos objetivos do plano exibidos na seção anterior.

5.2.2.1 Categorias de produtos

Para diversificar seu portfólio de produtos licenciados, o Criciúma precisa incorporar novas categorias de produtos, além de manter as já existentes. Atualmente, conforme indicado previamente na Tabela 12, o clube não possui produtos licenciados nas categorias de: acessórios automotivos; artigos de festa; brindes; brinquedos; calçados; cama, mesa e banho; colecionáveis; confecção infantil; editorial; eletrônicos; higiene e beleza; memorabilia; papelaria e artigos escolares; puericultura e serviços, sendo uma quantidade grande de setores a serem preenchidos.

Todas essas categorias precisam ser preenchidas, e é crucial estabelecer uma lista de prioridades para otimizar os esforços comerciais do clube. A ordem de prioridade é baseada nas práticas dos clubes nacionais, conforme observado na Tabela 7. As categorias com mais contratos vigentes entre esses clubes serão as prioritárias para o Criciúma. Assim, a ordem de prioridade será a seguinte: 1. Serviços; 2. Brindes; 3. Calçados; 4. Editorial; 5. Colecionáveis; 6. Brinquedos; 7. Cama, mesa e banho; 8. Papelaria e artigos escolares.; 9. Confecção infantil; 10. Artigos de festa; 11. Higiene e beleza; 12. Acessórios automotivos; 13. Eletrônicos; 14. Puericultura; 15. Memorabilia.

Cada uma dessas categorias oferece uma ampla gama de produtos para licenciamento. Dentro dessa diversidade, é essencial identificar quais produtos são mais demandados e desejados pelos torcedores. Assim, o clube poderá buscar empresas licenciadas para produzir e comercializar esses itens específicos. A seguir, no Quadro 12, está o detalhamento dos principais produtos a serem licenciados por categoria:

Quadro 12 - Principais produtos a serem licenciados por categoria livre do Criciúma

Categoria de produto	Principais produtos a serem licenciados
Serviços	Selos holográficos
Brindes	Chaveiros, imãs, abridores
Calçados	Chinelos
Editorial	Álbum de figurinhas
Colecionáveis	Miniaturas de mascotes
Brinquedos	Quebra-cabeças, pelúcias
Cama, mesa e banho	Toalhas
Papelaria e artigos escolares	Cadernos e canetas
Confecção infantil	Macacão, body, camiseta
Artigos de festa	Balões e velas
Acessórios automotivos	Aromatizantes de carro
Higiene e beleza	Perfumes
Eletrônicos	Carregador de celular e fone de ouvido
Memorabilia	Camisas de jogo autografadas

Fonte: elaborado pelos autores.

É importante destacar que o clube deverá manter as categorias que já possui preenchidas, ainda que as empresas licenciadas que produzem e comercializam tais produtos possam mudar.

5.2.2.2 Contratos vigentes

Conforme exposto anteriormente, em 2024 o Criciúma possui apenas 8 contratos de licenciamento vigentes. É muito menor que a média dos principais clubes nacionais, que é de 63, sendo de grande necessidade o aumento de contratos do clube. Ao considerar a obtenção de um novo contrato em cada uma das categorias de produtos mencionadas na seção anterior e mantendo as atuais, o número total de contratos já chegaria a 23. Assim, os autores propõem que a meta do Criciúma seja atingir 25 contratos de licenciamento ativos dentro de um ano da implementação do plano, o que implica em obter 17 novos contratos.

5.2.2.3 Número de produtos licenciados

Como exposto anteriormente no Quadro 9, atualmente o Criciúma possui 91 produtos licenciados. É um número bastante baixo, considerando que dos principais clubes aquele com a menor quantidade de produtos possui 1433. Sendo assim, além da diversificação do portfólio de produtos, o Criciúma precisa urgentemente ampliar a quantidade deles.

Considerando que o clube possui atualmente uma média de 11 produtos por contrato vigente e que o objetivo é obter 15 novos contratos, podemos calcular o número total de produtos mínimo que deve ser alcançado. Mantendo a média de 11 produtos por contrato, o Criciúma deverá buscar alcançar um total de 165 produtos licenciados (11 produtos por contrato x 15 contratos). Dessa forma, o Criciúma totalizaria 256 produtos (91 atuais mais 165 novos).

5.2.2.4 Taxa de royalties e garantia mínima

De acordo com o que foi exposto na seção de análise do cenário atual, hoje o Criciúma possui uma taxa de royalties média de 9,50%, que é acima da média dos clubes nacionais, de 9,23%. Está próxima dos 10%, que é o padrão na maioria dos

contratos de licenciamento do mercado. No entanto, é relevante destacar como cada categoria de produtos tem um percentual de royalties específico, conforme apontado na Tabela 1, e assim o clube precisará se adequar algumas vezes a categoria praticada.

Sendo assim, a sugestão dos autores é de que o Criciúma tenha 10% de royalties como padrão para novos contratos de licenciamento, por facilitar a negociação com as empresas, e o controle por parte do clube. No entanto, em categorias específicas que trabalham com royalties diferentes deste, como é o caso de alimentos e bebidas (2% a 8%), o clube deverá trabalhar na faixa indicada, buscando o maior percentual possível, desde que mantenha um preço do produto saudável para a empresa licenciada comercializar.

Quanto à garantia mínima, como apresentado anteriormente, o valor médio dos contratos do Criciúma atualmente é de R\$562,50. Porém, diversos dos contratos do clube não possuem este valor mínimo garantido, possuindo apenas a taxa de royalties. Isto pode ser prejudicial ao clube, pois contratos sem garantia mínima, não garantem receita a ele.

Dessa forma, será estabelecido que todo novo contrato firmado, incluindo renovações, terá garantia mínima. Não haverá mais contratos sem GM. Além de providenciar uma segurança para o clube de que ele irá ter uma receita, a garantia mínima faz com que a empresa licenciada tenha um senso de urgência para desenvolver e vender os produtos, a fim de suprir o que ela pagou ao clube.

Estando definido que todo contrato de licenciamento terá garantia mínima, é necessário estabelecer qual será o valor praticado pelo clube. Conforme exposto por Siqueira (2014), o valor da garantia mínima é calculado multiplicando-se a estimativa de vendas pela taxa de royalties e o e pelo percentual correspondente à garantia mínima, ou seja $\text{valor da garantia mínima} = (\text{estimativa de vendas}) \times (\text{taxa de royalties}) \times (\text{percentual de garantia mínima})$. É dessa maneira que o Criciúma deverá conduzir a negociação com a indústria para chegar a um valor mínimo adequado, exigindo que ela realize uma projeção de vendas para chegar à garantia mínima. Um modelo e exemplo para este cálculo é apresentado na Figura 23:

Figura 23 - Modelo de projeção de vendas para cálculo de garantia mínima Criciúma

PROJEÇÃO DE VENDAS - 12 MESES

Produtos	VOLUME ESTIMADO	PREÇO	VENDAS (R\$)	TAXA DE ROYALTIES	ESTIMATIVA DE ROYALTIES (R\$)
Chaveiros	2000	R\$ 5,00	R\$ 10.000,00	10%	R\$ 1.000,00
Imãs	1000	R\$ 4,00	R\$ 4.000,00	10%	R\$ 400,00
Abridores	800	R\$ 3,00	R\$ 2.400,00	10%	R\$ 240,00
			R\$ 16.400,00	10%	R\$ 1.640,00

Porcentual de garantia mínima	50%
Garantia Mínima	R\$ 820,00

Fonte: elaborado pelos autores

Neste exemplo, uma indústria de brindes teria feito uma projeção de vendas para o Criciúma, para 12 meses de contrato, de chaveiros, imãs e abridores. De acordo com os preços dos produtos e os volumes apresentados, considerando a taxa de royalties de 10%, a estimativa de royalties para o Criciúma seria de R\$1.640,00. Considerando o porcentual de garantia mínima de 50%, a garantia mínima proposta é de R\$820,00.

Embora o cálculo da GM seja baseado na projeção de vendas, será estipulado que toda garantia mínima seja no mínimo de R\$800,00. Este valor mínimo garante que, mesmo em contratos onde a projeção inicial de vendas seja baixa, o clube ainda receberá um valor considerável. Isto proporcionará maior segurança financeira ao Criciúma e motivará as empresas licenciadas a manterem um desempenho mínimo adequado em suas vendas.

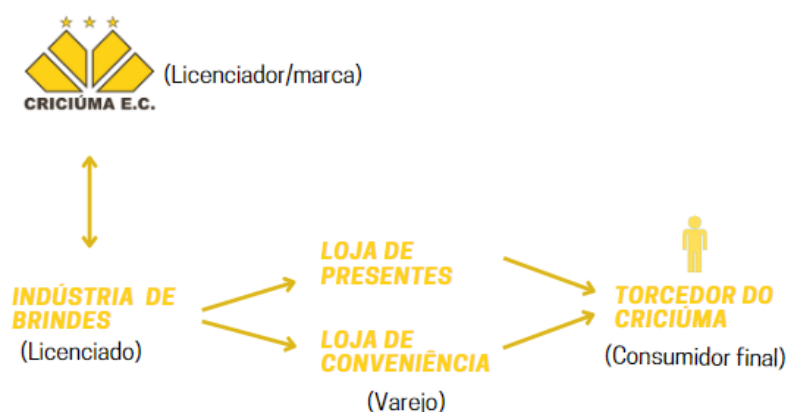
5.2.2.5 Expansão da presença no varejo e loja oficial

Como pontuado no início, a expansão da marca do Criciúma é um dos objetivos deste plano, e para isso é fundamental que os produtos licenciados do clube estejam amplamente disponíveis em diversos canais de venda. Para tanto, o Criciúma deverá alinhar com seus licenciados, tanto os atuais, quanto os futuros, para que os produtos sejam comercializados com variedade de canais de venda, do atacado ao varejo e também o e-commerce. É crucial que os produtos estejam disponíveis em locais onde os torcedores possam adquiri-los com facilidade, especialmente na região que o clube tem mais força, sem sua cidade homônima, Criciúma.

Cada licenciado possui seus próprios canais de venda e métodos de comercialização, mas o clube deve assegurar que os produtos estejam presentes em uma diversidade de pontos de venda físicos e digitais, conforme a categoria de

produto. Por exemplo, produtos como brindes devem estar disponíveis em lojas físicas de diversos tamanhos, como lojas de presentes e lojas de conveniência. No meio digital, é importante que esses produtos sejam ofertados em grandes marketplaces e em e-commerces próprios dos licenciados. Na Figura 24 a seguir, é apresentado um fluxograma que ilustra a relação entre as partes envolvidas no licenciamento e distribuição dos produtos licenciados do Criciúma:

Figura 24: fluxograma do licenciamento e distribuição de produtos licenciados do Criciúma



Fonte: elaborado pelos autores

Ainda, um ponto de destaque para a comercialização dos produtos, são as lojas oficiais do clube. O Criciúma possui três lojas oficiais hoje, uma localizada em seu estádio e outras duas situadas em dois shoppings da região. Esses espaços devem ser utilizados de forma estratégica e efetiva, oferecendo um mix completo de produtos do clube, disponibilizando a maior variedade de itens possível para o torcedor.

Esta expansão do Criciúma no varejo irá contribuir para o fortalecimento da marca e fidelização de seus torcedores, fornecendo tudo que os torcedores almejam. Desta maneira, além do consequente aumento nas receitas do licenciamento, o Criciúma também ampliará a sua visibilidade, consolidando mais ainda sua presença no mercado.

5.2.2.6 Proposições e metas

Nos tópicos anteriores foram estabelecidas algumas metas e proposições para o licenciamento do Criciúma, seguindo cada aspecto analisado. Para facilitar a visualização, elaboramos o Quadro 13, que segue abaixo.

Quadro 13 - Proposições e metas para o licenciamento do Criciúma

Aspecto	Proposições e metas
Categorias de produtos	Obter ao menos um contrato para cada categoria de produto livre, expostas na Quadro 12
Contratos vigentes	Obter 17 novos contratos de licenciamento, crescendo de 8 para 25 contratos
Número de produtos licenciados	Obter 165 novos produtos licenciados, totalizando 256 produtos (91 atuais + 165 novos)
Taxa de royalties	Estabelecer 10% de royalties como padrão para novos contratos, ajustando para categorias específicas se necessário
Garantia mínima	Implementar garantia mínima em todos os novos contratos, com um mínimo de R\$800,00 por contrato
Expansão no varejo e loja oficial	Aumentar a presença em diversos canais de venda físicos e digitais, e maximizar a variedade de produtos nas lojas oficiais do clube
Receita com o Licenciamento	Aumentar em pelo menos 1,35% a participação da receita com Licenciamento / Royalties na Receita Bruta Total, atingindo a média nacional de 2,45%.

Fonte: elaborado pelos autores.

Esse conjunto de ações contribuirá para o fortalecimento da marca Criciúma e fidelização de seus torcedores, ampliando significativamente seu departamento de licenciamento e com um consequente aumento de sua receita, conforme projeção realizada baseada nas proposições.

5.2.3 Implementação do Plano

Da mesma forma, o momento de execução do plano é parte fundamental para o sucesso das estratégias propostas e do desenvolvimento da área de marketing esportivo e licenciamento do Criciúma. Para que essa execução aconteça da melhor forma, é essencial ter uma implementação bem feita. O plano direcionado a equipe também foi elaborado levando em conta sua implementação ao longo de um ano, sendo destrinchados em 3 três diferentes momentos.

No primeiro, o objetivo principal será identificar e negociar os contratos com as novas empresas que irão entrar no portfólio do clube, visando a diversificação e

aumento do portfólio de produtos e o aumento da receita proveniente do licenciamento. Esta fase terá a duração de 6 meses. As ações incluem:

- Identificação de parceiros: Mapeamento de empresas potencialmente interessadas em licenciar os produtos prioritários listados no Quadro 12.
- Negociação de Contratos: Formalização dos contratos de licenciamento, seguindo as diretrizes de taxas de royalties e garantias mínimas definidas nas seções anteriores.

As métricas de controle desta etapa são alcançar a meta de 17 novos contratos estabelecida e preencher contratos de todas as categorias listados no Quadro 12 até o final do sexto mês.

No segundo momento, o objetivo será a execução de um plano de marketing para a introdução dos novos produtos no mercado, promovendo e expandindo a marca Criciúma no mercado. Esta etapa também terá a duração de seis meses. As ações serão guiadas levando em consideração os 4Ps Mix de Marketing:

1. Produto: itens que serão comercializados contendo a marca do clube, de acordo com o Quadro 12 e com os produtos já existentes no portfólio do clube;
2. Preço: definição de um preço saudável para a empresa licenciada comercializar e que atenda os torcedores do clube;
3. Praça: posicionamento do produto no mercado de acordo com o que foi proposto na Figura 24, a fim de atingir o consumidor final, especialmente a loja oficial do clube.
4. Promoção: produção de campanhas de lançamento dos produtos e gestão das estratégias de redes sociais, definindo os canais adequados de comunicação.

As métricas de controle desta fase são ter todos os produtos lançados no mercado e disponibilizados na loja oficial do clube até o décimo mês.

A fase final é monitorar e avaliar o desempenho das estratégias implementadas, visando a promoção e expansão da marca Criciúma e o aumento da receita proveniente do licenciamento, com foco na melhoria contínua. Esta análise deve ser feita ao final do 12º mês. Serão analisados:

- Volume de receita gerado: verificar se a participação do Licenciamento na Receita Bruta Total do clube atingiu 2,45%. Este dado poderá ser analisado a partir da DRE do clube.

- Categorias de produtos: verificar se existem contratos vigentes de todas as categorias de produtos. Este dado poderá ser extraído da plataforma Destra Performa
- Contratos de licenciamento: checar se a meta de 25 contratos vigentes foi atingida. Este dado poderá ser extraído da plataforma Destra Performa.
- Número de produtos licenciados: conferir se a meta de 256 licenciados foi atingida. Este dado poderá ser extraído da plataforma Destra Performa.

Com base nesses dados e na análise contínua de feedbacks dos consumidores, o clube terá a capacidade de fortalecer a gestão do licenciamento e melhorar os resultados de forma contínua. Da mesma forma que no Avaí, estes processos, seguidos de ajustes pontuais, assegurarão que o plano de licenciamento do Criciúma alcance seus objetivos, resultando no fortalecimento das atividades de marketing esportivo, um aumento de receita e um fortalecimento da marca entre os torcedores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi observado no benchmarking, percebemos que Avaí e Criciúma possuem uma margem de crescimento na área de licenciamento de produtos. A comparação com outros clubes do cenário nacional evidencia que os dois clubes catarinenses têm um potencial para explorar, considerando que apresentaram menos produtos licenciados, menos contratos vigentes, menos categorias de produtos, além de garantias mínimas por contrato muito inferiores que a média nacional dos clubes analisados, ficando acima dessa média apenas no tópico de taxa de royalties. Por conta disso, a adoção e implementação de novas ações nesta área se torna muito relevante para os clubes, que poderão explorar de uma forma mais profunda o licenciamento de produtos, visando um fortalecimento das suas atividades de marketing esportivo e uma possível evolução dos seus resultados financeiros e alcance de marca.

Dessa forma, o principal objetivo do trabalho foi o de desenvolver um plano de licenciamento de produtos para Avaí e Criciúma, dois times relevantes e com uma grande força no cenário catarinense de futebol. As propostas para os planos específicos para cada clube foram desenvolvidas com base na diversificação e aumento do portfólio de produtos, aumento da receita proveniente do licenciamento e promoção e expansão da marca, objetivos que, em conjunto com aspectos analisados através do benchmarking, guiaram a elaboração das proposições e metas. Foram elaboradas propostas para aumento do número de contratos vigentes e de contratos por categorias de produtos, além do número de produtos licenciados. Somado a isso houve a definição de uma garantia mínima e de uma taxa de royalties para novos contratos. Por fim, uma proposição para expansão no varejo e lojas físicas, e a definição de uma meta de atingir uma receita de licenciamento de acordo com a média nacional.

Para a proposta de implementação deste plano, foi utilizado o entendimento do mix de marketing aplicado à realidade do futebol - o produto foi definido a partir da identificação dos novos itens comercializados que estavam faltando no portfólio do clube, o preço definido baseado em um valor saudável para a empresa licenciada comercializar e que gere um retorno satisfatório de royalties para os clubes, a praça como posicionamento do produto no mercado a fim de atingir o consumidor final, e a promoção como a produção de campanhas de lançamento dos produtos e gestão

das estratégias de redes. Além disso, também foram definidas métricas de controle para verificação do atingimento ou não das metas propostas. Com isso, entende-se que o objetivo foi alcançado, culminando em uma execução de um plano aplicável para que as equipes consigam fortalecer as suas atividades de licenciamento de produtos.

O presente trabalho também foi capaz de atingir os quatro objetivos específicos propostos. Em relação ao objetivo “Apresentar conceitos-chave e fundamentos teóricos relacionados ao marketing esportivo e licenciamento de produtos”, a fundamentação teórica resgatou esses conceitos-chaves, nos permitindo entender especificidades do mundo do marketing esportivo, além da visão do futebol como um negócio e clubes como “empresas”, a relevância do branding no mundo do marketing e a contextualização e definição de como funciona o licenciamento de produtos..

Em relação ao objetivo “Mapear o cenário atual de licenciamento de produtos com base em benchmarking do que é realizado nos principais clubes de futebol no Brasil”, ele pode ser complementado pelo objetivo “Identificar informações a respeito de contratos de licenciamento, produtos licenciados e as receitas do licenciamento”, onde ambos foram concluídos através de uma investigação documental a partir de Demonstrações Financeiras dos clubes e da plataforma da empresa Destra. A partir desta investigação, análise e organização dos dados, foi possível entender o cenário em que os clubes Brasileiros se encontram em relação ao licenciamento de produtos e realizar uma comparação com a realidade catarinense, identificando os pontos de desenvolvimento para os clubes Avaí e Criciúma. Por fim, em relação ao último objetivo “Contribuir com o desenvolvimento da área de marketing esportivo e licenciamento de produtos no Avaí e Criciúma”, entendemos que caso o plano seja aplicado e as metas propostas atingidas, haverá uma evidente evolução e desenvolvimento da área de marketing esportivo e de licenciamento de ambos os clubes.

Podemos dizer que as atividades de marketing esportivo e branding desempenham um papel importante nos clubes de futebol, e a criação de uma forte marca esportiva e a exploração comercial através de produtos licenciados pode gerar significativas receitas adicionais, além de fortalecer a lealdade dos torcedores e a visibilidade do clube (Smith; Stewart, 2015). Com isso, em relação aos avanços e contribuições do presente trabalho, destaca-se um entendimento de como clubes

do Brasil que são referências nacionalmente no âmbito esportivo, na popularidade (número de torcedores) e no âmbito do licenciamento, gerem seus contratos e alcançam bons resultados nessa área. Esse entendimento nos permitiu o atingimento do objetivo com o desenvolvimento dos planos de licenciamento de produtos para o Avaí e Criciúma, que mostram um caminho a ser seguido por esses dois clubes para o fortalecimento e atingimento de um novo patamar em suas atividades de marketing esportivo. O sucesso na implementação deste plano poderá servir ainda de modelo para outros clubes que buscam explorar o potencial do licenciamento de produtos como uma ferramenta de marketing.

REFERÊNCIAS

AAKER, David; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como Construir Marcas Líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AAKER, David. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity**: gerenciando o valor da marca. Gulf Professional Publishing, 1998.

ABRAL. **O SETOR**. 2022. Disponível em: <https://abral.org.br/setor/>. Acesso em: 14 fev. 2024.

AGÊNCIA EFE. **Marketing esportivo movimentou 1% do PIB mundial**. 2015. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Marketing/noticia/2015/10/marketing-esportivo-movimentou-1-do-pib-mundial.html>. Acesso em: 02 jul. 2024.

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José Trindade. **A nova gestão do futebol**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2000.

_____. **A nova gestão do futebol**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Fgv Editora, 2002.

AMORIM, João Guilherme Barbosa de; ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de. The effect of simultaneous sponsorship of rival football teams. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 63-87, 2015.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ANDRADE, Lucas Amorim Reis; BATISTA, Matheus de Araújo; GONZALEZ JUNIOR, Ivo Pedro. **MARKETING ESPORTIVO NO FUTEBOL: UM ESTUDO DAS PUBLICAÇÕES SOBRE MARKETING NO MEIO FUTEBOLÍSTICO BRASILEIRO**. **Revista Imersão**, Capim Grosso, v. 3, n. 2, p. 38-53, set. 2021. Disponível em: <https://fcgba.com.br/revista/index.php/1/article/view/55/35>. Acesso em: 15 mar. 2024.

ATIVOADVISORY (org.). **COMO FUNCIONA O BALANÇO FINANCEIRO DOS CLUBES DE FUTEBOL?** 2023. Disponível em: <https://ativoadvisory.com.br/balanco-financeiro-dos-clubes-de-futebol/#:~:text=O%20balan%C3%A7o%20financeiro%20de%20um,transmiss%C3%A3o%20e%20negocia%C3%A7%C3%A3o%20de%20jogadores..> Acesso em: 26 abr. 2024.

BARBOSA, Ricardo de Abreu; BATAGLIA, Walter. **A EVOLUÇÃO DAS CORRENTES EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA**. 2010

BARO, Andreia Rodrigues Ferreira et al. **Registros de Marcas dos Clubes de Futebol Brasileiros**: análise dos registros de marcas depositados no Brasil. **Cadernos de Prospecção**, Salvador, v. 13, n. 5, p. 1464-1476, 1 out. 2020

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BEDENDO, Marcos. **Branding**. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

BELCH, G; BELCH, M. **Advertising and promotion: an integrated marketing communication perspective**. Boston: McGraw Hill, 2004.

BERNSTEIN, G. **The Principles of Sports Marketing**. Illinois: Sagamore, Publishing, 2015.

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, ANANTHANARAYANAN. **Quality counts in services, too**. Business horizons, v. 28, n. 3, p. 44-52, 1985.

BOURDIEU, Pierre. **Questões de sociologia**. Trad. Jeni Vaitsman. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRADBURY, Trish; O'BOYLE, Ian. **Understanding Sport Management**. New York: Routledge, 2017

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 31 de agosto de 2023.

BRUM, Matheus. **Amir Somoggi: mercado de licenciamento de marca inexiste no futebol brasileiro**. Mercado de licenciamento de marca inexiste no futebol brasileiro. 2017. Disponível em: <https://colunadofla.com/2017/10/amir-somoggi-mercado-de-licenciamento-de-marca-i-nexiste-no-futebol-brasileiro/>. Acesso em: 20 fev. 2024.

BURDEN, Willie; LI, Ming. Minor League Baseball: Exploring the growing interest in outsourced sport marketing. **Sport Marketing Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 139, 2009.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Relações entre marketing e esportes**. Revista Marketing, n. 233, p. 54-56, 1992

CARDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARVALHÊDO, Débora Cristiane de Paula. **POSICIONAMENTO E COMPOSTO DE MARKETING ESPORTIVO: o estudo de caso do sporting clube braga de portugal**. 2014. 103 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CHADWICK, Simon; THWAITES, Des. **Managing Sport Sponsorship Programs: lessons from a critical assessment of english soccer**. Journal Of Advertising Research, [S.L.], v. 45, n. 03, p. 328, 24 fev. 2006.

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. **Marcas como Fator de Progresso**. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Panda Books, 2007.

CHVINDELMAN, R. **Marketing esportivo**: definições e conceitos. 2001.

DESTRA. **Economia e dados Globais do Licenciamento de Marcas**. 2021.

Disponível em:

<https://blog.somosdestra.com/economia-e-dados-globais-do-licenciamento-de-marcas/#:~:text=O%20grande%20mercado%20do%20licenciamento,financeira%20a%20partir%20do%20licenciamento..> Acesso em: 20 fev. 2024.

DESTRA LICENCIAMENTO DE MARCAS. **O que é Bonificação de Produto?**

YouTube, 11 de novembro de 2022. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=LLjXuBSdGF4>. Acesso em: 03 de abril de 2024.

DESTRA LICENCIAMENTO DE MARCAS. **Você conhece a diferença entre licenciamento de marcas cobranded e unbranded?** LinkedIn, 26 de outubro de 2023. Disponível em:

<https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-conhece-diferen%C3%A7a-entre-licenciamento-de-marcas-cobranded-rla5f/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 03 de abril de 2024;

DESTRA LICENCIAMENTO DE MARCAS. **Virada nos negócios: Vasco da gama supera meta e arrecada R\$6 milhões por ano com licenciamento**. 2023.

Disponível em:

<https://blog.somosdestra.com/virada-nos-negocios-vasco-da-gama-supera-meta-e-arrecada-r-6-milhoes-por-ano-com-licenciamento/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

DIESENDRUCK, Elcan. **Com Licença**. São Paulo: Nobel, 2000.

GAZETA ESPORTIVA (org.). **Com marketing forte, Zunino quer clubes de SC no nível de europeus**. 2012. Disponível em:

<https://www.terra.com.br/esportes/figueirense/com-marketing-forte-zunino-quer-clubes-de-sc-no-nivel-de-europeus,64086c73ae6fa310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>. Acesso em: 16 fev. 2024.

FLEURY, Fernando A.; BRASHEAR-ALEJANDRO, Thomas; FELDMANN, Paulo Roberto. Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo. **Podium Sport, Leisure And Tourism Review**, [S.L.], v. 03, n. 01, p. 01-11, jun. 2014.

FLEURY, Fernando A. et al. **Estratégias de Relacionamento Entre Clubes e Torcedores de Futebol no Brasil**: aumento do Consumo do Torcedor Explorando a Fidelidade à Marca. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. Resumos. Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

FULLERTON, Sam; MERZ, Russ. **The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework**. *Sport Marketing Quarterly*, West Virginia, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.

FULLERTON, Sam. **Sports Marketing**. Michigan: Eastern Michigan University, 2007.

FORTALEZA. **Fortaleza fatura mais de R\$ 2 milhões em produtos licenciados em 2022**. Disponível em:

<https://fortaleza1918.com.br/fortaleza-fatura-mais-de-r-2-milhoes-em-produtos-licenciados-em-2022/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

FOSTER, George; O'REILLY, Norm; DÁVILA, Antonio. **Sports business management**: Decision making around the globe. Routledge, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROUX, Marilyn; PONS, Frank; MALTESE, Lionel. The role of perceived brand personality in promotion effectiveness and brand equity development of professional sports teams. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 18, n. 2, p. 180-195, 2017

GOBBI, Cassio Baganha; FERREIRA, André Luiz Francisco. O MARKETING ESPORTIVO INSERIDO NO FUTEBOL. **Revista de Trabalhos Acadêmicos**, Juiz de Fora, v. 1, n. 6, 2017.

GRAY, D.; MCEVOY, C. Sport marketing strategies and tactics. **The management of sport: Its foundation and application**, p. 228-255, 2005.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil**: uma história da maior expressão popular do país. São Paulo: Editora Contexto, 2009.

HEALEY, Matthew. **O que é o Branding?** Barcelona: Gustavo Gili, 2009.

HELAL, Ronaldo. **Passes e Impasses**: futebol e cultura de massa no brasil. Petrópolis: Vozes, 1997.

HELLMAN, Anne; GOBÉ, Marc; DESGRIPPES, Joël. **Joël Desgrippes and Marc Gobé on the emotional brand experience**. Rockport Publishers, 2007.

HILLER, Marcos. **Branding**: a arte de construir marcas, 1º edição. São Paulo: Editora Trevisan, 2012

KEEGAN, Warren. **Marketing Global**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brand and branding: Research findings and future priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**: Kotler & Armstrong. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall,, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

_____. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip; KOTLER, Marisa Viana Pereira. **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**. 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 1991

_____. **Administração De Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional deve saber**. São Paulo: Campus, 2003.

Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 03 jul. 2024.

LEONCINI, Marvio Pereira. **Entendendo o negócio futebol**: um estudo sobre a transformação do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. 177 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEONCINI, Marvio Pereira; SILVA, Márcia Terra da. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p. 11-23, abr. 2005.

LEOPKEY, Becca; PARENT, Milena M. Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective. **European Sport Management Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 187-208, 2009.

LICENSE GLOBAL. **Top Global Licensors 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.licenseglobal.com/rankings-lists/top-global-licensors-2021>. Acesso em: 15 fev. 2024.

LICENSING INTERNATIONAL. **Global Licensing Industry Study**. 2023. Disponível em: <https://licensinginternational.org/get-survey/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

LICENSING INTERNATIONAL. **Pesquisa de Licenciamento Global**. 2020. Disponível em: <https://licensinginternational.org/get-survey/>. Acesso em: 03 fev. 2024.

LOIS, Nicolas Caballero. Licensing. In: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael. **O Marketing Esportivo no Brasil**, Florianópolis: IBME - Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012

MACEDO, Marcus. **A arte do licenciamento**: guia completo para o licenciamento de marcas e personagens. 1. ed. São Paulo: EP GRUPO, 2015.

MALAGRINO, Fernando de Andrade Franco. **Gestão das Marcas dos Clubes de Futebol: Como o Marketing Esportivo potencializa o Consumo do Torcedor**. 2011. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc-Sp, São Paulo, 2011.

MARTINS, José Roberto, **Branding**: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. 3. Ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

MARTURELLI JUNIOR, Mauro. **A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO DE TREINADORES DE FUTEBOL**: estratégias de ação e produtividade de equipes profissionais. 2002. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MASTERMAN, Guy. **Strategic Sports Event Management**: an international approach. Burlington: Routledge, 2004.

McCARTHY, J. E.; PERREAULT Jr W. D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Marketing de Patrocínio**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000. 352 p.

_____. **Marketing esportivo: O Esporte Como Ferramenta do Marketing Moderno**. 1. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

_____. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995

MIHAI, Alexandru Lucian et al. Sport marketing mix strategies. **SEA-Practical Application of Science**, v. 1, n. 01, p. 298-303, 2013.

MKTESPORTIVO (org.). **Como e por que investir em licenciamento de marca no esporte**. 2023. Disponível em: <https://www.mktesportivo.com/2023/02/como-e-por-que-investir-em-licenciamento-de-marca-no-esporte/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 422 p.

MULLIN, Bernard James; HARDY, Stephen; SUTTON, William Anthony. **Marketing Esportivo**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

_____. **Sport Marketing**. 13. ed. Champaign: Human Kinetics, 2007. 539 p.

NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Reflexões Sobre a Gestão de Clubes de Futebol no Brasil**. Journal of Financial Innovation, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 40-52, abr. 2015.

NORRIS, J. Ian; WANN, Daniel L.; ZAPALAC, Ryan K. Sport fan maximizing: following the best team or being the best fan?. **Journal of Consumer Marketing**, v. 32, n. 3, p. 157-166, 2015.

O QUE É LICENCIAMENTO. ABRAL, 2022. Disponível em: [https://abral.org.br/setor/#:~:text=Licensing%20ou%20licenciamento%20%C3%A9%](https://abral.org.br/setor/#:~:text=Licensing%20ou%20licenciamento%20%C3%A9%20)

20o,de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20promocional%20ou%20publicit%C3%A1ria. Acesso em: 5, fev. 2024.

O GLOBO. **Torcidas: pesquisa do Datafolha se assemelha à do Ipec em 2022, em dados como local, idade e gênero.** 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/esportes/futebol/noticia/2023/08/28/tamanho-das-torcidas-compare-levantamento-do-datafolha-com-do-ipec-em-2022.ghtml>. Acesso em: 16 fev. 2024.

PARKS, Janet B.; ZANGER, Beverly R. K.. **Sport & Fitness Management: career strategies and professional content.** Champaign: Human Kinetics, 1990.

PIIPPONEN, Henri et al. **Enhancing customer relations in team sport business.** 2011.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas.** São Paulo: Summus, 1996.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David Kent. **Fundamentos de Marketing Esportivo.** 1. ed. São Paulo: Phorte, 2002.

_____. **Fundamentals of sport marketing.** Morgantown: Fitness Information Technology, 1996.

PORTAL. **Futebol Brasileiro Revoluciona o Mercado.** 2024. Disponível em: <https://www.portaldapropaganda.com.br/noticias/23813/futebol-brasileiro-revoluciona-o-mercado/>. Acesso em: 27 maio 2024.

POZZI, Luís Fernando. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo.** São Paulo: Globo, 1998.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Universidade FEEVALE. Rio Grande do Sul, 2013.

RAMOS, Tatiana. **Licenciamento de marca: saiba o potencial do mercado do futebol.** 2023. Disponível em: <https://www.consolidesuamarca.com.br/blog/licenciamento-marca-futebol>. Acesso em: 30 jan. 2024.

RATTEN, Vanessa. The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 2, p. 162-168, 2016.

REDAÇÃO MÁQUINA DO ESPORTE. **Avai cria órgão para instigar licenciamentos em SC.** 2011. Disponível em: <https://maquinadoesporte.com.br/noticia/avai-cria-orgao-para-instigar-licenciamentos-em-sc/>. Acesso em: 16 fev. 2024.

REDAÇÃO SUPERHIPER (ed.). **Mercado de licenciamento apresenta grande potencial com o sucesso da Barbie.** 2023. Disponível em: <https://superhiper.com.br/mercado-de-licenciamento-apresenta-grande-potencial-com-produtos-ligados-a-onda-barbiecore/>. Acesso em: 31 jan. 2024.

REIN, I; KOTLER, P. ; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo**: A reinvenção do esporte na busca por torcedores. São Paulo: Editora Bookman. 2008

RIBEIRO, Lais Conceição. **Gestão de marca e branding**. Curitiba: Intersaberes, 2021

SANTOS, Ediorgenes da Conceição Sales dos. **Marketing Esportivo**: Repensando a gestão de um clube de futebol no Brasil. Revista de Administração, v. 4, n. 6. 2014.

SANTOS, Ray. **No futebol, licenciamento transforma paixão em engajamento**. 2023. Disponível em: <https://jornaldiadia.com.br/no-futebol-licenciamento-transforma-paixao-em-engajamento/>. Acesso em: 29 jan. 2024.

SCCLUBES. Associação de Clubes de Futebol Profissional de Santa Catarina. **Futmarcas**. Disponível em: <https://www.scclubes.com.br/futmarcas>. Acesso em: 16 fev. 2024.

SEMENIK, R.J. **Promotion and integrated marketing communications**. Sudoeste do Canadá, p.9, 2002.

SHANK, M.. **Sport marketing: a strategic perspective**. Nova York: Prentice Hall, 2002.

SHILBURY, D. **Sport Management Series**, 3 ed. Sydney: Allen & Unwin, 2009.

SILVA, Carlos Lima. **Licenciamento, Marca e Significado**: marketing de reconhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2004.

SILVA, Cláudio Vicente di Gioia Ferreira; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. **Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros**: fontes alternativas de receita. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 195-209, nov. 2006.

SILVA, Edson Coutinho da; CASAS, Alexandre Luzzi Las. Premissas de Marketing Esportivo - Ecosystema, Composto de Marketing e Torcedores. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 138-151, jul. 2019.

SIMÕES, André Galdeano; FREITAS, Fabio Botelho. **Estratégias para maximização de receitas através do ambiente de futebol**. Rio de Janeiro: Publit, 2018

SIQUEIRA, Marco Antonio. **MARKETING ESPORTIVO: uma visão estratégica e atual**. São Paulo: Saraiva Editora, 2014.

SMANIOTTO, Samuel. **MARKETING ESPORTIVO: O TORCEDOR COMO CONSUMIDOR DO SEU CLUBE DE FUTEBOL**. 2016. 181 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Dacec, Unijuí, Santa Rosa, 2016.

SMITH, Aaron C. T.; STEWART, Bob. **Introduction to Sport Marketing**. 2nd ed. Oxford: Routledge, 2015.

SOARES, Mário Luiz. **A Miopia do Marketing Esportivo dos Clubes de Futebol do Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 2007. 346 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Administração, Universidade São Paulo, São Paulo, 2007

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. **A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA: princípios e fundamentos**. Cadernos da Fucamp, [s. l], v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

SOUZA, F. A. P. **Um estudo sobre a demanda por jogos de futebol nos estádios brasileiros**. São Paulo: FEA/USP, 2004.

STORM, Rasmus K.; WAGNER, Ulrik; NIELSEN, Klaus. **When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques**. Londres, 2017.

SPORTS VALUE. (2018). **Consumo dos torcedores de futebol no Brasil**. Recuperado de [/https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/SportsValue-consumo-dos-torcedores-de-futebol-Maio-2018.pdf](https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2018/05/SportsValue-consumo-dos-torcedores-de-futebol-Maio-2018.pdf)

SPORTS VALUE. (2022). **Baixas receitas de marketing dos clubes do Brasil X Ligas do futebol mundial em 2021**. Recuperado de <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2022/09/Marketing-dos-clubes-brasileiros-Sports-Value-set-2022-1.pdf>

SPORTS VALUE. (2023). **Fortaleza EC**. Um benchmark para o mercado brasileiro . Recuperado de https://www.linkedin.com/posts/amirsomoggi_fortaleza-benchmark-do-futebol-brasileiro-activity-7115301985867751424-4mmn/

SPORTS VALUE. (2024). **Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2023**. Recuperado de [/https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Financas-clubes-2023-Final-report-maio-2024.pdf](https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Financas-clubes-2023-Final-report-maio-2024.pdf)

SPORTS VALUE. (2024). **Valuation Top 30 clubes - 4a edição**. Recuperado de <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2024/01/Valuation-Top-30-clubes-4a.edicao.pdf>

STRUNCK, Gilberto. **Como Criar Identidades Visuais para Marcas de Sucesso: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

TEITELBAUM, Ilton. **Marketing Esportivo: um estudo exploratório**. 1997

TEITELBAUM, Ilton; LUCE, Fernando B. **Marketing esportivo: uma volta de apresentação**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea / Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, v.5, p. 37-53, set. 1995, p. 47.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **Differentiate or die: survival in our era of killer competition** (3rd ed.) Indianapolis, Willey, 2012.

VERÍSSIMO, José Fernando. **Um dilema**, Jornal do Brasil. Rio de Janeiro, 30 de novembro, 1996.

VIALÔGO, Daniel Lima. **Marketing no Futebol: Fundamentos, estratégias e ações**. São Paulo: Spessotto, 2018.

YOSHIDA, Masayuki; JAMES, Jeffrey D. Customer satisfaction with game and service experiences: Antecedents and consequences. **Journal of sport management**, v. 24, n. 3, p. 338-361, 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da Pesquisa. Florianópolis: Sead/Ufsc, 2006. 144 p. Disponível em:
http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf. Acesso em: 16 fev. 2024.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing futebol clube**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

APÊNDICE A - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO (DESTRA)



Destra Tecnologia LTDA
Florianópolis (SC)

Prezado Senhor,

Ao cumprimenta-lo, nós, Eduardo Duarte Lusim e João Victor M.S. Scarabelim, acadêmicos do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, matrículas 19102860 e 19102866, respectivamente, viemos por bem solicitar a vossa senhoria a colaboração, por meio de acesso aos dados da DESTRA TECNOLOGIA LTDA, na realização de um estudo de caso sobre marketing esportivo com ênfase no licenciamento de produtos.

Salientamos que o estudo é um Trabalho de Curso (TC) e tem caráter científico. A pesquisa é orientada pelo professor Dr. Marco Antônio de Moraes Ocke e tem como objetivo *desenvolver um plano de licenciamento de produtos para clubes catarinenses de futebol (Avaí e Criciúma)*, incluindo uma análise de dados extraídos da plataforma da Destra Tecnologia LTDA.

Para tanto, solicitamos a autorização para divulgar os dados coletados na referida pesquisa, visto que, o estudo será apresentado à uma banca do fim do primeiro semestre de 2024 e estará disponível no repositório da UFSC.

A sua participação é imprescindível para a conclusão da referida pesquisa, para o meio acadêmico e conseqüentemente para o Destra Tecnologia LTDA.

Eduardo Duarte Lusim

João Victor M.S. Scarabelim

Bruno Koerich de Paula
Destra Tecnologia LTDA

Florianópolis (SC), 31 de maio de 2024.



3 páginas - Dados e horários baseados em Brasília, Brasil
Sincronizado com o NTP.br e Observatório Nacional (ON)
 Certificado de assinaturas gerado em 03 de June de 2024, 15:01:41



Autorização para Realização do Estudo Destra pdf
 Código do documento 4ec8b5cb-8f68-4661-a364-2d3de12dcc04



Assinaturas



Eduardo Duarte Iusim
 eduardo.duarte@somosdestra.com
 Assinou como parte

Eduardo Duarte iusim



João Victor Martins da Silva Scarabelim
 scarabelim2@gmail.com
 Assinou como parte

João



Bruno Koerich De Paula
 bruno@somosdestra.com
 Assinou como parte

Eventos do documento

31 May 2024, 11:44:22

Documento 4ec8b5cb-8f68-4661-a364-2d3de12dcc04 **criado** por ROBERTA FERREIRA TABONE (1fc9c6dc-5c2c-4151-abe8-c897c5dc263f). Email: roberta.tabone@somosdestra.com. - DATE_ATOM: 2024-05-31T11:44:22-03:00

31 May 2024, 11:45:15

Assinaturas **iniciadas** por ROBERTA FERREIRA TABONE (1fc9c6dc-5c2c-4151-abe8-c897c5dc263f). Email: roberta.tabone@somosdestra.com. - DATE_ATOM: 2024-05-31T11:45:15-03:00

31 May 2024, 11:49:49

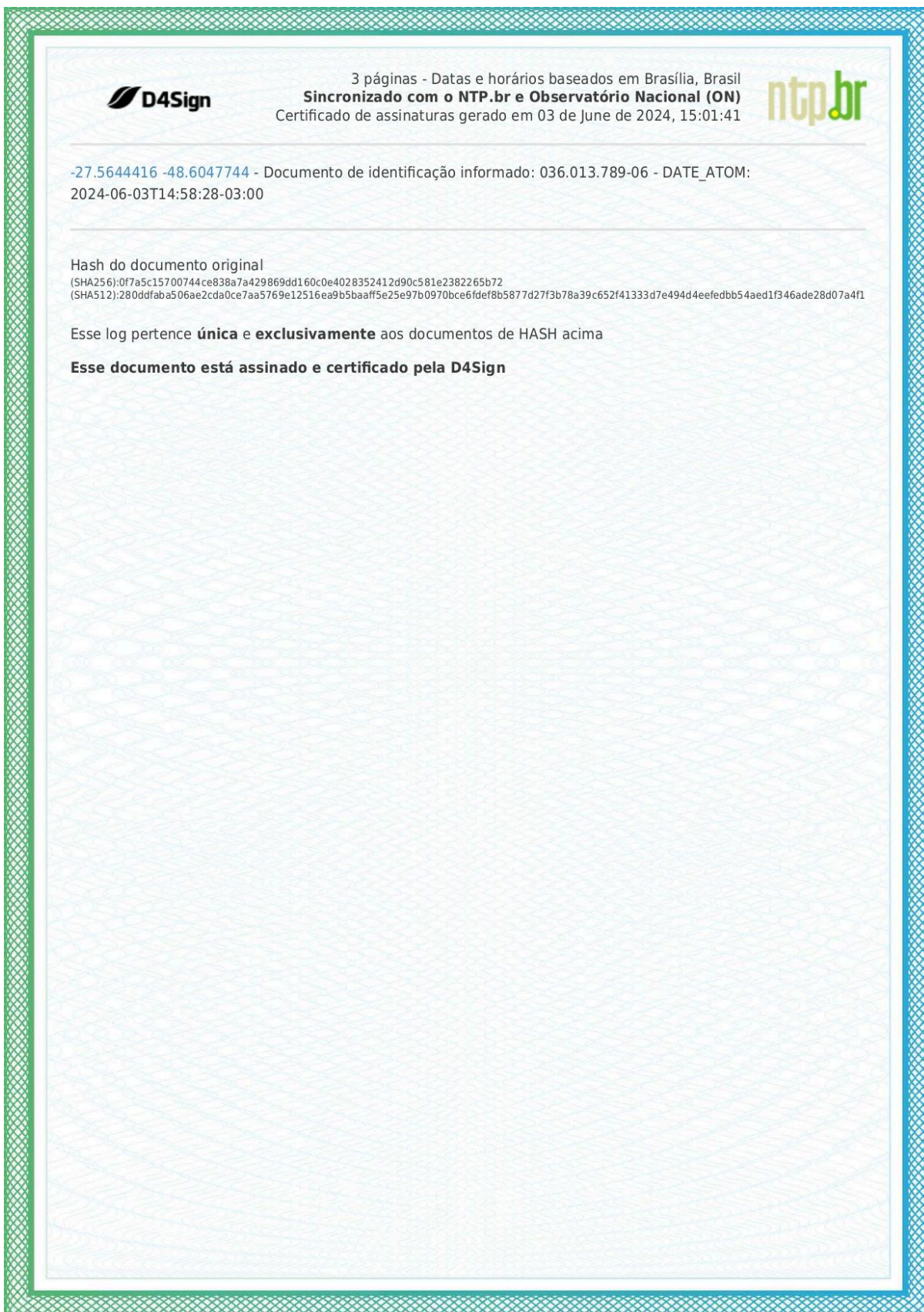
EDUARDO DUARTE IUSIM **Assinou como parte** (6f2f1fb1-dc18-49af-b579-d667dcb1632d) - Email: eduardo.duarte@somosdestra.com - IP: 189.6.208.233 (bd06d0e9.virtua.com.br porta: 22796) - Documento de identificação informado: 473.551.638-76 - **Assinado com EMBED** - Token validado por **email** - DATE_ATOM: 2024-05-31T11:49:49-03:00

31 May 2024, 14:59:09

JOÃO VICTOR MARTINS DA SILVA SCARABELIM **Assinou como parte** - Email: scarabelim2@gmail.com - IP: 177.174.251.98 (177-174-251-98.user.vivozap.com.br porta: 37660) - **Geolocalização: -27.4377636 -48.4963772** - Documento de identificação informado: 446.029.358-77 - DATE_ATOM: 2024-05-31T14:59:09-03:00

03 Jun 2024, 14:58:28

BRUNO KOERICH DE PAULA **Assinou como parte** (4d58b753-955a-4847-aeb0-2edfc4a111ea) - Email: bruno@somosdestra.com - IP: 186.215.191.233 (186.215.191.233.static.gvt.net.br porta: 2972) - **Geolocalização:**



PÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO (AVAI)

31/05/2024, 11:28

E-mail de somosdestra.com.br - Pedido de Autorização para Estudo de Marketing Esportivo



Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>

Pedido de Autorização para Estudo de Marketing Esportivo

<marketing@avai.com.br>
Para: Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>,

25 de abril de 2024 às 16:45
<licenciamento@avai.com.br>

Boa tarde Eduardo,
tudo bem?

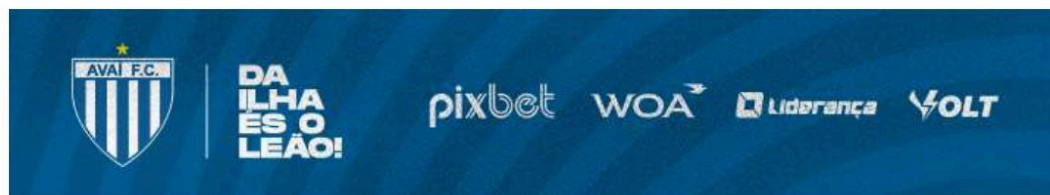
Sem problemas, está autorizado.

Bom trabalho e sucesso!

Gerente de Marketing

E-mail: marketing@avai.com.br
Fone: (48) 3216-7300

AVAI FUTEBOL CLUBE
Av. Deputado Diomício Freitas, 1000 – Carianos.
CEP 88047-400 | Florianópolis, Santa Catarina.
<http://www.avai.com.br> • <http://www.sociedadeailha.com.br>



De: Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>

Enviado: quinta-feira, 25 de abril de 2024 13:56

Para: <licenciamento@avai.com.br>;

<marketing@avai.com.br>

Assunto: Re: Pedido de Autorização para Estudo de Marketing Esportivo

[Texto das mensagens anteriores oculto]

APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO (CRICIÚMA)

31/05/2024, 11:26

E-mail de somosdestra.com.br - Pedido de Autorização para Estudo de Marketing Esportivo



Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>

Pedido de Autorização para Estudo de Marketing Esportivo

4 mensagens

Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>
Para: marketing@criciuma.com.br

28 de março de 2024 às 17:25

Viviani, boa tarde! Espero que esteja bem.

Me chamo Eduardo Duarte lusim, atuo como executivo de marcas aqui na Destra e sou estudante do curso de Graduação em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou escrevendo para solicitar a sua colaboração em um estudo que estou realizando sobre marketing esportivo, com foco no licenciamento de marcas e produtos, em conjunto com o meu colega, João Victor M.S. Scarabelim.

O estudo em questão é parte do nosso Trabalho de Curso (TC), e tem como objetivo *desenvolver um plano de licenciamento de produtos para um clube de futebol*.

Para conduzir a pesquisa, gostaríamos de solicitar autorização para acessar os dados do CRICIÚMA ESPORTE CLUBE junto à DESTRA TECNOLOGIA LTDA. É importante ressaltar que o estudo possui caráter científico e os dados coletados serão utilizados estritamente para fins acadêmicos.

Caso esteja de acordo, irei inserir o documento de autorização anexo para assinatura digital.

Agradeço desde já pela atenção e fico à disposição.

Abraços,

--



Eduardo Duarte lusim
Executivo Estratégico de Marcas /
Strategic Brand Executive
Destra

✉ eduardo.duarte@somosdestra.com
☎ (48) 3047-4009
📍 Av Leoberto Leal, 604 - Sala 216 -
Brasil
🌐 somosdestra.com



✉ Enviar um e-mail para: atendimento@somosdestra.com

☎ Ligar para o telefone ou enviar mensagem pelo WhatsApp: (48) 3047-4009

📎 **Autorização para Realização do Estudo (1).docx**
24K

Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>
Para: marketing@criciuma.com.br

3 de abril de 2024 às 10:08

Viviane, bom dia! Tudo bem?

Gostaria de checar se vocês conseguiram ler o meu e-mail anterior a respeito do Pedido de Autorização para Estudo.

31/05/2024, 11:26

E-mail de somosdestra.com.br - Pedido de Autorização para Estudo de Marketing Esportivo

A colaboração do Criciúma será de extrema valia para o meu Trabalho.

Fico no aguardo e agradeço novamente.

Abraços,

[Texto das mensagens anteriores oculto]

marketing@criciuma.com.br <marketing@criciuma.com.br>
Para: Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>

10 de abril de 2024 às 09:51

Olá

Autorizado



| Gerente Comercial e Marketing

| Fone: (48) 3046.7578 – 99106-3999

| site: criciuma.com.br

| Endereço: R. Treze de Maio, 46, Comerciário, Criciúma/SC



IMPORTANTE: O conteúdo deste e-mail e quaisquer anexos são confidenciais. É estritamente proibido compartilhar qualquer parte desta mensagem com terceiros, sem o consentimento por escrito do remetente. Se você recebeu esta mensagem por engano, responda a esta mensagem e siga com sua exclusão, para que possamos garantir que tal erro não ocorra no futuro.

[Texto das mensagens anteriores oculto]

Eduardo Duarte <eduardo.duarte@somosdestra.com>
Para: marketing@criciuma.com.br

10 de abril de 2024 às 09:59

Olá Viviani, muito obrigado!

Abraços,

[Texto das mensagens anteriores oculto]