



**UFC**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LÍCIA FERNANDES E SILVA**

**PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO FORTALEZA**  
**ESPORTE CLUBE: UM ESTUDO DE CASO**

**FORTALEZA**

**2023**

LÍCIA FERNANDES E SILVA

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO FORTALEZA ESPORTE  
CLUBE: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Zabdielle  
Moreira.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S581p

Silva, Lícia.

Planejamento e estratégias de marketing no Fortaleza Esporte Clube: um estudo de caso / Lícia Silva. – 2023.  
50 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Professional Management. 2. Strategic Planning. 3. Marketing. 4. Fortaleza Esporte Clube. I. Título.  
CDD 658

---

LÍCIA FERNANDES E SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO FORTALEZA ESPORTE  
CLUBE: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 07/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Luma Louise Sousa Lopes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dra. Kilvia Souza Ferreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por ser tão bom comigo desde o primeiro dia, se hoje estou escrevendo esse texto foi porque Ele me sustentou nos momentos de dificuldade e ouviu minhas orações.

Aos meus pais, sempre amorosos, presentes, incansáveis, pacientes. Por ter a certeza de que em qualquer momento nossas mãos estarão dadas. Muito obrigada por me darem esse amor incondicional, por sempre colocarem meus sonhos em primeiro lugar, por renunciarem a tantas coisas por mim, por permitirem que minha única preocupação fosse minha formação e minha educação.

À minha irmã, agradeço por me encorajar, por chorar as minhas lágrimas, por ser companheira, apoio e incentivo.

Ao Tício Lucas, parte da minha fonte de inspiração. Obrigada por acreditar em mim e me fazer melhor.

Aos meus amigos e colegas que fizeram esses anos mais leves, por agregar para a minha formação pessoal e profissional. Em especial agradeço ao Davi, Iago e Yara.

À UFC e ao corpo docente por toda minha formação, principalmente extrassala de aula. Um agradecimento especial à minha orientadora Márcia por todo apoio e paciência.

Ao Fortaleza Esporte Clube, na pessoa do Arthur Lídio, por toda disponibilidade e apoio na construção desse trabalho.

## RESUMO

Gestão profissional é uma temática que vem sendo discutida no âmbito dos times de futebol do Brasil, sobretudo após a criação da Lei 14.193 de 2021, que regulariza a criação de sociedades em clubes de futebol. Com isso, mudanças estão ocorrendo em diversos eixos administrativos, considerando isso, a presente investigação volta sua atenção ao planejamento estratégico e de marketing do Fortaleza Esporte Clube (FEC). Têm-se como pergunta de partida para o presente estudo: de que maneira o planejamento estratégico e de marketing podem contribuir como diferencial competitivo para o Fortaleza Esporte Clube? Considerando a questão norteadora, o estudo apresenta como objetivo geral analisar e compreender o processo de planejamento estratégico e de marketing do Fortaleza Esporte Clube, identificando suas práticas, desafios e impactos na consolidação do time. Metodologicamente, se configura como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e exploratória quanto aos seus objetivos, utilizando-se de pesquisa bibliográfica para compreender a temática na literatura científica, baseado também em entrevistas dos gestores do time, como o intuito de compreender as principais mudanças adotadas pelo clube e seus possíveis impactos. Os resultados demonstram que o FEC busca sua consolidação no cenário futebolístico nacional e internacional, por meio da profissionalização da gestão, do estabelecimento de objetivos e metas claras. Nesse cenário, a consecução do planejamento estratégico e das ações de marketing se mostram como fundamentais para ascensão e crescimento do time. Por fim, conclui-se que a profissionalização dos times de futebol ainda é um desafio no Brasil, contudo, times como Fortaleza Esporte Clube estão protagonizando este movimento, com uma gestão empenhada e comprometida com o crescimento e o sucesso do futebol cearense.

**Palavras-chave:** gestão profissional; planejamento estratégico; marketing; Fortaleza Esporte Clube.

## ABSTRACT

Professional management is a topic that has been discussed within Brazilian soccer teams, especially after the creation of Law 14.193 of 2021, which regulates the creation of companies in soccer clubs. As a result, changes are taking place in a number of administrative areas, which is why this investigation turns its attention to the strategic and marketing planning of Fortaleza Esporte Clube (FEC). The starting question for this study is: in what way can strategic and marketing planning contribute as a competitive differentiator for Fortaleza Esporte Clube? Considering the guiding question, the study's general objective is to analyze and understand Fortaleza Esporte Clube's strategic and marketing planning process, identifying its practices, challenges and impacts on the team's consolidation. Methodologically, this is an applied study, with a qualitative and exploratory approach in terms of its objectives, using bibliographical research to understand the subject in the scientific literature, also based on interviews with the team's managers, in order to understand the main changes adopted by the club and their possible impacts. The results show that FEC is seeking to consolidate its position on the national and international soccer scene by professionalizing its management and setting clear objectives and targets. In this scenario, strategic planning and marketing actions are fundamental to the team's rise and growth. Finally, it can be concluded that the professionalization of soccer teams is still a challenge in Brazil, but teams like Fortaleza Esporte Clube are leading this movement, with management that is committed to the growth and success of Ceará soccer.

**Keywords:** professional management; strategic planning; marketing; Fortaleza Esporte Clube.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Processo de desenvolvimento de atletas.....	18
<b>Figura 2</b> - Objeto da Sociedade Anônima do Futebol.....	20
<b>Figura 3</b> - Caracterização da pesquisa.....	30
<b>Figura 4</b> - <i>Feed</i> do Fortaleza no <i>Instagram</i> .....	37
<b>Figura 5</b> - TV Leão no <i>Youtube</i> .....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Receitas do futebol.....	39
<b>Gráfico 2</b> - Receitas detalhadas.....	40

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Principais aspectos do marketing.....	23
<b>Quadro 2</b> - Principais conceitos de marketing.....	24
<b>Quadro 3</b> - Estratégias de marketing.....	27
<b>Quadro 4</b> - Quadro de congruência.....	33
<b>Quadro 5</b> - Sócio torcedor do Fortaleza.....	35

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC	Custo de Aquisição de Cliente
CONMEBOL	<i>Confederación Sudamericana de Fútbol</i>
FEC	Fortaleza Esporte Clube
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicators</i>
SAF	Sociedade Anônima do Futebol

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO PROFISSIONAL DOS CLUBES DE FUTEBOL: REFLEXÕES ACERCA DO FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Sociedade Anônima do Futebol .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Indicadores e estratégias de Marketing.....</b>	<b>25</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>O Fortaleza Esporte Clube .....</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1</b>	<b>Indicadores e metas no caminho da profissionalização.....</b>	<b>33</b>
<b>5.2</b>	<b>Principais estratégias de marketing.....</b>	<b>36</b>
<b>5.3</b>	<b>Gestão de recursos e o orçamento.....</b>	<b>39</b>
<b>5.4</b>	<b>Metas <i>versus</i> resultados.....</b>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das bases de toda organização diz respeito ao planejamento. É no processo de planejamento que ocorre o estabelecimento de metas e objetivos para uma empresa, deste modo, planejar é fundamental para o sucesso de uma organização. Considerando isso, o planejamento não ocorre de modo singular, mas sim, integrativo, englobando todos os aspectos inerentes à respectiva organização.

Algumas empresas podem dividir o seu planejamento em três grandes níveis: o primeiro deles o planejamento estratégico, o qual está relacionado a alta gestão e a decisões de longo prazo. Se relaciona diretamente com a missão, visão e valores definidos pela empresa; o segundo tipo está relacionado ao planejamento tático, onde são pensadas ações estratégicas a médio prazo e que dão suporte direto às decisões do planejamento estratégico. Pode, neste caso, haver divisões e planejamentos em cada setor da organização; por fim, há o planejamento operacional, o qual está ligado com as relações cotidianas na organização, ou seja, o que está sendo feito a curto prazo.

Todos os três tipos de planejamento são importantes e complementares dentro de uma organização, contudo, este trabalho volta sua atenção para o planejamento tático, com o foco no setor de *marketing*. Parte da premissa que o marketing é fundamental na contemporaneidade para ter um melhor alinhamento com o cliente ou público-alvo da marca, e, portanto, precisa ser planejado com atenção e precisão por parte da gestão. Entende-se, portanto, que o *marketing* pode ser um setor favorável a melhorar e impulsionar organizações e segmentos, com ações, eventos, publicidades e campanhas que agreguem valor à marca tanto no mercado quanto para os consumidores.

A partir da exposição, compreende-se que uma dos importantes vertentes do planejamento diz respeito ao *marketing*. A agência Publi (2019) explica que o planejamento de marketing funciona como um tipo de mapa, com o intuito de auxiliar as empresas a alcançarem seus objetivos. É, ainda, um planejamento que fala sobre estratégias de divulgação e de agregação de valor à empresa. Esse tipo de plano é importante e fundamental para que todo o processo possa ser avaliado previamente e para que as ações de marketing gerem resultados positivos.

Considerando a sua importância, o *marketing* pode ser aplicado aos mais variados tipos de organizações, como um fator diferencial no alcance de resultados. Nesse estudo, a autora reflete como esse tipo de planejamento pode ser desenvolvido no âmbito do esporte, com ênfase no futebol, um dos esportes mais populares do mundo.

A partir disso, delimita-se ao estudo do time Fortaleza Esporte Clube (FEC), um dos principais times do Estado do Ceará. Souza (2023) destaca que o FEC se encontra em ascensão nos últimos cinco anos e se consolidando no cenário futebolístico nacional, bem como no âmbito internacional, competindo na final do campeonato Sul-Americano em outubro de 2023, além de ter conquistado em anos anteriores títulos do Campeonato Cearense e Copa do Nordeste. Conseqüentemente, o time tem conseguido aumentar sua receita de faturamento, o que mostra ser algo importante, de destaque para o futebol cearense, bem como um ponto importante para se analisar sob a ótica da Administração.

Entende-se que muitos podem ser os fatores e variáveis que podem fazer o orçamento do time ter aumentado, porém para os fins desta pesquisa, delimita-se principalmente aos aspectos voltados ao planejamento estratégico de *marketing* e as suas possibilidades de potencializar os resultados de um time de futebol. Destarte esses pontos, parte-se da seguinte **pergunta de partida**: de que maneira o planejamento estratégico e de marketing pode contribuir para o diferencial competitivo do Fortaleza Esporte Clube?

Considerando a pergunta de partida, o estudo apresenta como **objetivo geral**: analisar e compreender o processo de planejamento estratégico e de marketing do Fortaleza Esporte Clube, identificando suas práticas, desafios e impactos na consolidação do time. Em complemento ao objetivo geral, os **objetivos específicos** buscam:

- a. Identificar como os principais indicadores e metas são estabelecidos no planejamento estratégico e de marketing do Fortaleza Esporte Clube e de que maneira são acompanhados ao longo do tempo pela gestão;
- b. Analisar as estratégias de marketing adotadas pelo Fortaleza Esporte Clube, destacando as abordagens mais eficazes para atingir os objetivos propostos;
- c. Explorar como é feita a gestão de recursos e o orçamento destinado às atividades de marketing, e como isso impacta a execução das estratégias planejadas.

No âmbito desta pesquisa existem algumas justificativas que fundamentam o desenvolvimento do trabalho, sendo elas de caráter pessoal, científico e social, as quais serão descritas a seguir.

No tocante a questão pessoal, diz respeito ao interesse da autora pelo futebol, por entender que o esporte é significativo em sua vida, uma forma de lazer e entretenimento e que também pode se tornar uma pesquisa. Além disso, compreende que o time do Fortaleza é significativo para o povo cearense, posto isto, entender e aprofundar estudos de *marketing* são

essenciais e importantes.

No tocante a contribuição científica, almeja-se desenvolver e aumentar os estudos que versam sobre o futebol, dando destaque à área do *marketing*. Os times representam verdadeiras e complexas organizações, logo, estudá-los e compreendê-los oportuniza que o administrador atue de maneira estratégica em mais um nicho organizacional.

Por fim, destaca-se a perspectiva social do estudo ao considerar que um esporte como o futebol possui a capacidade de agregar diversas classes sociais para contemplar uma partida, torcer e juntar pessoas. E nessa perspectiva, o *marketing* pode ser uma possibilidade de fortalecer a identidade do time para com os sujeitos.

Com base nessas questões e posicionamentos o presente estudo está dividido da seguinte maneira: a primeira seção apresenta as principais características, justificativas e problemáticas que guiam a pesquisa; a segunda e terceira seção trazem o referencial teórico que versa sobre a gestão profissional e profissionalização do futebol e o planejamento estratégico de marketing, respectivamente; a quarta seção discorre acerca do percurso metodológico adotado para a pesquisa, apontando caracterização, métodos e técnicas de pesquisa; a quinta seção apresenta os resultados, divididos em Indicadores e metas no caminho da profissionalização, principais estratégias de marketing, Gestão de recursos e o orçamento, Metas versus resultados; por fim, a sexta seção discorre sobre as considerações finais, com as principais conclusões do estudo.

## 2 A GESTÃO PROFISSIONAL DOS CLUBES DE FUTEBOL: REFLEXÕES ACERCA DO FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO

O futebol é um esporte que está presente em diversos países e é um dos mais populares do mundo, atraindo pessoas de todos os gêneros, classes sociais e gostos para curtir uma partida e torcer por um time. Teixeira (2022) destaca algumas características que estão presentes no futebol e potencializam a sua popularização

- a. **Simplicidade:** o futebol é um esporte que pode ser desenvolvido em contextos diversos, sem regras complicadas e de fácil entendimento pelo grande público, sendo atrativo para todas as faixas etárias;
- b. **Dinamicidade:** o futebol é dinâmico, incerto, de improvisações e muitas surpresas, um esporte eletrizante do início ao fim, além de existirem lances como bicicletas e balões que se mostram obras de arte no campo;
- c. **Publicidade:** a publicidade em torno do futebol tem aumentado, chamando atenção das marcas e do público, com campanhas atrativas e diversificadas, promovendo os times, os jogadores e o esporte como um todo.

O futebol, para além de um esporte, é também, para os gestores do time, uma organização ou empresa, a qual possui uma receita, uma equipe vasta de profissionais, desde os jogadores que estão em campo até as pessoas que trabalham nos bastidores. Leoncini e Silva (2005) já disseram desde a década passada que o futebol era um grande negócio. Posto que no ano de 2005 o futebol, já demonstrava números bastante expressivos no cenário brasileiro, ao passo que proporcionava 300 mil empregos diretos, 580 estádios com capacidade para 5,5 milhões de torcedores e cerca de 500 clubes profissionais.

Embora o Brasil tenha números expressivos, os autores apontaram que existem algumas problemáticas latentes nos times de futebol: o primeiro ponto diz respeito ao baixo investimento no esporte, se comparado a outros países, sobretudo europeus, além disso, as próprias administrações dos times tem sido alvo de críticas, sendo esta “apontada como a causa mor que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico, principalmente nos chamados agentes diretos” (Leoncini; Silva, 2005, p. 12).

Os autores destacam, ainda, que o entendimento do futebol como um negócio no Brasil ainda é algo pouco explorado, tanto em contextos práticos quanto em trabalhos acadêmicos.

Os trabalhos que tratam do tema futebol como negócio no Brasil, além de escassos, na sua maioria relatam experiências profissionais e opiniões de

dirigentes esportivos. Fora do país, na sua grande maioria, os livros científicos tratam do esporte como negócio de forma geral, e os livros sobre gestão do futebol se concentram no país que criou o futebol moderno, e hoje é exemplo de profissionalismo na direção deste esporte, a Inglaterra (Leoncini; Silva, 2005, p. 13).

É importante, com base no exposto, que o futebol seja observado como uma organização que gera resultados para um público final. Leoncini e Silva (2005) destacam que este público se refere tanto ao torcedor, quanto aos agentes intermediários, como a mídia, que também têm considerada importância nesse processo. Isto é, “o mercado de intermediários, agora como produtores (a TV, a mídia e seus parceiros de negócio), operam para atender ao mercado “consumidor” alvo, no caso do futebol, os torcedores” (Leoncini; Silva, 2005, p. 16).

À medida que os clubes de futebol têm a percepção do futebol e de seus respectivos clubes como uma organização, novas medidas passam a ser tomadas para garantir melhorias, “focando na integração dos processos, na produção de produtos (jogadores) com alto valor agregado e nas equipes qualificadas” (Lobato; Teixeira, 2011, p. 242). Considerando isso, a figura 1 apresenta o processo de desenvolvimento de atletas em jogadores profissionais

**Figura 1** - Processo de desenvolvimento de atletas



**Fonte:** Adaptado de Lobato e Teixeira (2011).

Os autores explicam que “o produto está cada vez mais associado ao serviço fazendo com que a razão do processo produtivo seja ‘servir o cliente’” (Lobato; Teixeira, 2011, p. 242). Nesse caso, o “produto” jogador de futebol qualificado passa a ser um aspecto necessário de estarem presentes nos times de futebol para servirem os torcedores. Contudo, isso não se configura como uma demanda solta, mas algo que deve estar alinhado à gestão do time de futebol como algo profissional.

Lobato e Teixeira (2011) exploraram um pouco do Cruzeiro Esporte Clube para compreender o nível de profissionalismo do time, notando que o modelo de gestão adotado pelo respectivo clube é defasado e que necessita de melhorias. No tocante a resolução dos problemas encontrados no time, os pesquisadores realizar algumas sugestões com o intuito de reduzir os *déficits*

Faz-se necessário, portanto, o estabelecimento de uma visão e da missão por parte do clube, para apresentar maior transparência e visibilidade a todos os envolvidos com a instituição e permitindo a identificação dos rumos e dos resultados passíveis de serem alcançados, estimulando a credibilidade e a confiança para os potenciais parceiros e ou clientes (Lobato; Teixeira, 2011, p. 247).

Nesse tocante, a gestão profissional desempenha o papel na organização de auxiliar no desenvolvimento e alcance dos objetivos organizacionais, além de realimentar o processo contínuo de estratégia da empresa (Tenenbaum, 2015). Embora algo positivo, Leoncini e Silva (2005) já falavam que além de uma necessidade, isso era um desafio de ser implementado.

O autor salienta que as estratégias de uma gestão profissional ainda estão em falta no Brasil e precisam ser implementadas, ao afirmar que “o futebol brasileiro ainda precisa de uma gestão mais profissional, com diretores remunerados, vinculados aos resultados e que atendam por seus atos. Este é um aspecto fundamental para que o futebol possa se desenvolver” (Tenenbaum, 2015, p. 8).

Brunoro e Afif (1997) citados por Tenenbaum (2015, p. 10) explicam que nessa gestão estratégica “O compromisso pelo planejamento deve ser dos gestores, e deve ser feito com a comissão técnica incluindo tudo o que diz respeito ao time durante uma temporada”. Explicitam, considerando isso, os deveres da diretoria, da comissão técnica e dos atletas, representados a seguir:

- a. Diretoria: entre diversas atividades, responder às necessidades e administrar o relacionamento com federações, confederações, torcedores, imprensa e outros clubes
- b. Comissão técnica – examinar as carências de cada profissional e fazer o planejamento;
- c. Atletas – Centrar a atenção na meta traçada depois da definição da premiação em caso de obtenção de títulos.

Para compreender melhor as possibilidades dos clubes de futebol enquanto organizações, apresenta-se na seção a seguir breves discussões sobre a sociedade anônimo do futebol, com foco na legislação vigente.

## 2.1 Sociedade anônima do futebol

A Sociedade Anônima do Futebol (SAF) é uma legislação brasileira que discorre sobre os times de futebol migrarem de instituições sem fins lucrativos para o meio empresarial (Capelo, 2022). Esta lei prevê em seu resumo o seguinte:

Institui a Sociedade Anônima do Futebol e dispõe sobre normas de constituição, governança, controle e transparência, meios de financiamento da atividade futebolística, tratamento dos passivos das entidades de práticas desportivas e regime tributário específico; e altera as Leis n<sup>o</sup>s 9.615, de 24 de março de 1998, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil) (Brasil, 2021).

A partir da legislação brasileira foram definidos alguns objetos que marcam a Sociedade Anônima do Futebol, apresentados na figura a seguir:

**Figura 2 - Objeto da Sociedade Anônima do Futebol**



**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Brasil (2021).

No futebol brasileiro a maioria dos times nasceu como uma instituição cível sem fins lucrativos, formado por um conjunto de sócios. Com isso são eleitas pessoas para conselhos e diretorias dos respectivos times. Nesse sentido, a SAF surge como uma possibilidade de transformar os times em organizações, com possibilidades de vendas total ou parcial do time, além de participação na bolsa de valores, por exemplo (Capelo, 2022).

Considerando a SAF como um avanço no campo futebolístico, Oliveira (2022) cita três benefícios de converter os times, que outrora eram apenas instituições civis, em verdadeiras organizações.

- a. **Gestão Profissional:** O clube, ao migrar para um modelo de Sociedade Anônima de Futebol, passará por uma gestão mais profissional, com um aumento de transparência, governança e com auditorias anuais, uma vez que se torna uma empresa. Isso retira as suas decisões das mãos de dirigentes políticos e amadores;
- b. **Regime Tributário:** Ao se constituir uma SAF pelas regras da Lei 14.193/2021, há um regime especial de tributação, no qual haverá o pagamento limitado de 5% das receitas mensais recebidas, exceto na receita de transferência de jogadores, nos primeiros cinco anos de constituição da SAF. A partir do sexto ano, a alíquota ficará limitada a 4% de todas as receitas mensais recebidas, inclusive de transferências de atletas;
- c. **Debêntures do futebol:** É a possibilidade da SAF de emitir debêntures, ou seja, um título de dívidas para torcedores poderem investir dinheiro na sua compra e resgatá-lo após dois anos. Com isso, o objetivo é que a quantia investida seja utilizada para pagar dívidas, despesas e gastos do clube-empresa por parte dos seus administradores.

A legislação que fala da SAF é relativamente recente e tal mudança requer planejamento por parte dos clubes esportivos. Contudo, Luque (2023) comenta que existem atualmente, pelo menos 24 times que estão aderindo ao formato clube-empresa, como é o caso do Botafogo, Bahia, Cruzeiro e Vasco. Essa ação tem agido positivamente nas gestões dos times, que têm passado por processos de profissionalização no âmbito da gestão, e, com isso, conseguido bons resultados.

No cenário cearense, um dos times que adotou a SAF foi o Fortaleza. Carvalho e Jorge (2023) explicam um pouco das mudanças que estão sendo implementadas pelo time, buscando melhorias nos resultados.

Tudo relacionado ao futebol do Fortaleza passa para a SAF. A associação do clube continua com ativos imobiliários e deve ser remunerada pela SAF pela utilização de Centro de Treinamento Ribamar Bezerra, Centro de Excelência e demais instalações do clube. [...] Haverá a criação do cargo de Chief Executive Officer (CEO). Com remuneração e metas, o CEO ficará responsável pela gestão de todos os pontos sobre futebol do clube, incluindo também as categorias de base e o feminino. Será um cargo contratado, ou seja, pode ser demitido de acordo com a vontade da associação, que manterá o controle da agremiação (Carvalho; Jorge, 2023).

Diante do acontecido e com mudanças realizadas na gestão do time, houve melhorias no campo e muitas vitórias conquistadas, que tem agradado o público, um dos principais consumidores do futebol. Além disso, é uma possibilidade de alavancar outros nichos, como publicidade.

### 3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O marketing é uma área que começou a ser consolidada a partir do século XX, nos Estados Unidos. É um campo que se desenvolve a partir das mudanças na produção industrial, aumento da população e criação de novos produtos e mercados, tendo uma forte relação com o consumo (Rocha; Platt, 2015). Os autores supracitados salientam que, quando se pensa em marketing é preciso levar em consideração quatro características que são importantes para a compreensão desta área.

**Quadro 1** - Principais aspectos do marketing

ASPECTO	DEFINIÇÃO
Mercado	identificar segmentos e nichos e estar atento às tendências, oportunidades e ameaças nas relações comerciais (oferta e procura; compras e vendas).
O cliente e parceiros externos e seus relacionamentos	estabelecer um relacionamento permanente satisfatório e interativo com os parceiros (fornecedores, clientes) e clientes externos
O cliente interno e os processos	capacitar e motivar os funcionários, dialogar e saber ouvir sugestões, detectar problemas, gerando satisfação e integrando todas as áreas, visando um objetivo comum – atender às necessidades e desejos do cliente externo.
Resultados	planejar e criar meios para saber aonde se quer chegar e que objetivos e metas alcançar. Mas conseguir êxito nos resultados projetados deve ser uma consequência de um conjunto de ações organizacionais estrategicamente formuladas, integrando pesquisas de mercado, design de produtos e serviços, publicidade, pós-venda, dentre outros.

**Fonte:** Adaptado de Rocha e Platt (2014, p. 21)

Cada aspecto mencionado anteriormente tem sua importância no contexto do desenvolvimento de um planejamento estratégico de *marketing* e devem ser observados de forma integrada, uma vez que possuem relações entre si. Então, desde o reconhecimento do mercado até o planejamento envolvendo os resultados, é preciso estar atento e conectado com o consumidor final.

Para auxiliar esse entendimento, faz-se necessário explicitar que podem existir demandas de naturezas diversas em cada tipo de mercado. Assim, Rocha e Platt (2014)

descrevem os principais conceitos do *marketing* em cinco categorias principais e que estão diretamente relacionadas.

**Quadro 2** - Principais conceitos de *marketing*

<b>Necessidade</b>	É um estado de carência ou privação que provoca a motivação para o consumo.
<b>Desejo</b>	Moldado pela cultura da sociedade em que vivemos, o desejo é a carência por satisfações específicas para atender uma necessidade. Ex: tenho sede (necessidade) e gostaria de beber suco de laranja (desejo).
<b>Demanda</b>	Quando o desejo tem respaldo na habilidade e disposição para compra, transforma-se em demanda. No exemplo do suco, a necessidade de reduzir a sede transformou o desejo em demandas por: Coca-Cola, Guaraná, Pepsi-Cola.
<b>Produto</b>	É algo que pode ser oferecido para satisfazer a necessidade e o desejo de um cliente, quer seja na forma de um bem e/ou serviço
<b>Valor para o cliente</b>	Corresponde a uma equação entre o valor que o cliente obtém pela aquisição e utilização de determinado produto subtraído do custo que o produto representou para ele.
<b>Qualidade do produto</b>	Afeta o consumo no momento em que serve de parâmetro para que a demanda se repita e passe a corresponder a um desejo para suprir uma necessidade. Assim, a qualidade percebida por determinado produto ou marca é tão forte na mente do consumidor que ele resiste em experimentar outros produtos.
<b>Troca</b>	O Marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas. A troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida.
<b>Transação</b>	É a unidade de medida do marketing, pois como a troca é um processo, a transação é o acordo cujas partes envolvidas trocam valores entre si.
<b>Relacionamento</b>	Construções de elos duradouros entre as partes envolvidas em um processo de troca, desde a aquisição das matérias-primas até o consumidor final.
<b>Mercado</b>	Todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados a realizarem uma troca que atenda uma necessidade ou desejo.

**Fonte:** Adaptado de Rocha e Platt (2014)

Os autores exemplificam que os referidos conceitos atuam de uma forma cíclica, isto é, a necessidade, desejo e demanda impactam nos produtos que serão oferecidos, tais produtos são pensados no cliente, considerando tanto aspectos financeiros (o valor) quanto a qualidade que

pode ser oferecida, tal ponto pode impactar em relações de troca ou transação ou mesmo um relacionamento duradouro entre cliente e marca. Todos esses aspectos influenciam o mercado de uma maneira dinâmica, que está em constantes transformações, considerando as necessidades e desejos atuais dos clientes.

Sobre o marketing nas organizações, Prado (2022, p. 5) explica que

O desenvolvimento do marketing é alicerçado pelas relações interacionistas entre mercado e academia, acompanhando as dinâmicas políticas, culturais, sociais e econômicas ao longo dos anos. Desta forma, a literatura da área tem várias formas de explicar sua consolidação conceitual, seja a partir de eras, de marcos teóricos, escolas de pensamento ou fases. Com nomes diferentes, todas ainda assim retratam o contexto de cada época.

Nota-se que esta área é bastante antiga, mas, desde sua gênese tem forte relação com o mercado e com o cliente. É, portanto, um elemento estratégico dentro das organizações e pode ser desenvolvido em diferentes níveis. Prado (2022, p. 10) salienta que “há várias abordagens e técnicas que podem ser utilizadas, inclusive variando conforme o nível (operacional, tático e estratégico) ou estratégia (transmídia, conteúdo, digital, guerrilha, produto, relacionamento, entre outras)”.

Para compreender melhor como o *marketing* pode ser utilizado no planejamento estratégico nas organizações, a subseção a seguir descreve alguns indicadores e estratégias de marketing que podem ser utilizadas para auxiliar no êxito das organizações, compreender questões complexas, que se integram à medida que propõe um avanço organizacional, bem como uma aproximação com o consumidor final.

### **3.1 Indicadores e estratégias de Marketing**

Para compreender se o marketing está alcançando os resultados almejados pela organização, é necessário a aplicação de indicadores que permitam realizar uma concreta avaliação do que está sendo desenvolvido. Gomes (2023) explica que os indicadores de marketing, também chamados de *Key Performance Indicators* (KPI) são fundamentais para garantir que os resultados sejam alcançados, esses indicadores possibilitam que cada etapa dos projetos ou ações seja acompanhada de perto, garantindo indicadores. O autor salienta a importância de as organizações usarem tais indicadores, visto que

Os indicadores de marketing permitem tomar decisões mais lúcidas e assertivas no que se refere às campanhas e ações de marketing de uma organização. Essas ferramentas não dão espaço para achismos; pois todas as decisões passam a ter como base dados concretos. Com os indicadores de resultados de marketing, tem-se maior controle sobre a qualidade dos

processos e sobre os caminhos que levarão aos objetivos desejados (Gomes, 2023).

Os KPIs podem ser exibidos tanto em forma de números quanto por meio de porcentagem, considerando que existem uma grande quantidade de indicadores que as organizações podem utilizar. Os resultados dos KPIs podem falar dos objetivos da empresa, assim como abrir um novo olhar estratégico para questões internas e externas e possibilitar melhorias em um cenário competitivo (Camargo, 2019).

Em resumo, os indicadores de desempenho podem ser aplicados de diversas maneiras: acompanhar o desempenho de uma empresa ou uma equipe em um intervalo de tempo, identificar erros e corrigir ações e encontrar oportunidades ou monitorar a produtividade. Portanto, essas métricas precisam ser observadas de perto por quem quer ter sucesso no mercado (Camargo, 2019).

É preciso salientar que, embora existam uma boa quantidade de indicadores de marketing, não é interessante que uma organização adote vários deles, isto pois serão gerados um grande quantitativo de dados que podem se mostrar improdutivos ou ineficazes a depender da organização. Sol (2021) destaca que “em primeiro lugar, devem ser utilizados os indicadores que têm relação direta com o desempenho geral da empresa e com a percepção de valor dos clientes com relação aos seus produtos e serviços”. Em seguida, o mesmo autor fala da importância de se estipular metas para cada indicador que será adotado na organização, além de sugerir a utilização do método SMART no desenvolvimento das respectivas metas, isto é, elas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

Para entender melhor os indicadores de marketing, seu funcionamento e possibilidades de aplicação, serão descritos a seguir alguns dos indicadores consolidados no âmbito organizacional.

O primeiro a se destacar é o **Custo de Aquisição de Cliente (CAC)**, indicador utilizado para saber quando a organização gasta para adquirir um cliente, para calcular o CAC devem ser somados todos os investimentos realizados em marketing, como horas trabalhadas, campanhas pagas, materiais impressos, serviços de terceiros. Esse indicador é importante quando se busca planejar quantos clientes se pretende aumentar e o investimento necessário no marketing (Sol, 2019; Rabello, 2021).

Uma outra forma importante de KPI é o **custo por lead**. Santos (2021) explica que LEAD consiste em um possível cliente que forneceu informações pessoais em troca de oferta. Isto é, “um *Lead* é alguém que já demonstrou interesse no tema do seu negócio e que provavelmente gostaria de ouvir mais da sua empresa, tanto em termos de conhecimento quanto

sobre ofertas de produtos/serviços” (Santos, 2021). O cálculo do *lead* é feito considerando os investimentos de marketing e os novos clientes conquistados pela organização (Gomes, 2023).

Um indicador importante considerando o avanço tecnológico diz respeito aos **Visitantes que utilizam dispositivos móveis**. Gomes (2023) salienta que muitos usuários estão utilizando *smartphones* para navegar na *web*, logo, ter esses dados e pensar em um site com uma boa usabilidade nos celulares é algo fundamental para que esse cliente se sinta motivado a retornar e utilizar dos serviços oferecidos.

Alguns indicadores estão relacionados de forma direta e contínua: **Origem do Tráfego do Site**, que buscam monitorar a origem do tráfego do site, sendo um indicador necessário para entender em quais canais suas estratégias têm funcionado melhor; **Visitantes que retornaram ao site**, indicador que mostra quantas pessoas acessaram o site e se retornaram, isto é, se utilizaram mais de uma vez o site; **Páginas por visita no site** servem para indicar quantas páginas o cliente está acessando a cada visita que ele faz no site da organização (Gomes, 2023). Todos esses indicadores se relacionam diretamente com o site enquanto uma possibilidade de dialogar com o cliente, de ser um espaço agradável, útil e comunicativo, como forma de dialogar com o consumidor final.

O quadro 3 apresentado a seguir apresenta algumas das principais estratégias de marketing utilizadas. Cada uma delas tem sua importância acentuada nas organizações e podem ser adaptadas conforme a necessidade de cada empresa. Além disso, vale ressaltar que existem outras técnicas que não estão citadas neste quadro, uma vez que o campo do marketing está em expansão e sendo aplicado de múltiplas formas.

**Quadro 3 - Estratégias de marketing**

<b>Marketing Digital</b>	Marketing digital é o conjunto de ações e estratégias de marketing com foco na internet. É bem diferente do marketing tradicional. Isso porque, além de ser interativo, é mais barato e mais fácil de ser medido.
<b>Inbound Marketing</b>	O <i>inbound</i> marketing pode ser encarado também como marketing de conteúdo e/ou de atração. A ideia é que as pessoas venham até a empresa. E isso se dá através de conteúdos produzidos que deram, à marca, uma imagem de credibilidade e confiança. Ocorre a atração por meio de conteúdo ou de mídia paga.
<b>Marketing de Relacionamento</b>	O marketing de relacionamento é uma das estratégias de marketing mais simples. É fácil tanto de entender como de executar. Suas ações estão sempre voltadas para a missão de

	<p>fidelizar clientes. Necessariamente. Ou seja, é a estratégia de manter o cliente sempre satisfeito e fiel.</p>
<p><b>Marketing de ativação</b></p>	<p>O objetivo é justamente ativar a marca em relação ao público. E isso pode ser feito com eventos, peças publicitárias, propagandas em mídias tradicionais etc. Tudo precisa ser planejado. O foco está em encantar e proporcionar uma experiência positiva em quem consome.</p>
<p><b>Marketing promocional</b></p>	<p>Esta é outra das estratégias de marketing tradicionais. São ações que consistem em promoções dos serviços ou produtos, agregando valor à marca.</p>
<p><b>Marketing de fidelização</b></p>	<p>São ações voltadas o tempo inteiro para o bem-estar do cliente. Para propiciar uma experiência otimizada de quem consome você. Consequentemente, quando isso se dá, a satisfação transforma-se em indicações de novos clientes.</p>
<p><b>Marketing sazonal</b></p>	<p>Essa tática é orientada por fatores externos. Por exemplo, eventos culturais de uma sociedade. Ou as estações do ano, então. Aqui é preciso adaptação. Mudar comportamento. Ele será ditado com o ritmo e os termos do contexto em que se está inserido.</p>
<p><b>Endomarketing</b></p>	<p>Endo significa “dentro”, então, endomarketing seria “marketing para dentro” e são justamente estratégias que visam atender o público interno de uma instituição, ou seja, seus colaboradores.</p>

**Fonte:** Adaptado de Turcato (2023).

## 4 METODOLOGIA

Esta seção postula sobre as principais questões metodológicas consideradas durante o percurso desta pesquisa, sendo apresentadas no decorrer do texto questões relativas ao time de futebol objeto de estudo e sua história, bem como os métodos, técnicas de pesquisa adotadas e de tratamento dos dados.

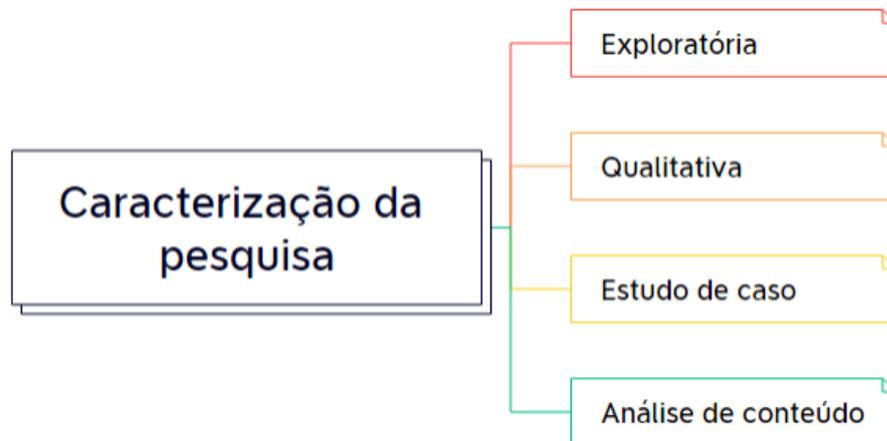
Neste tocante, ao falar da metodologia da pesquisa, uma das etapas de reflexão foi a motivação para realizar tal estudo. Com amparo teórico em Gerhardt e Souza (2009), é perceptível tanto razões intelectuais, como o desejo e a satisfação em conhecer mais sobre uma temática, bem como razões práticas, com vistas a eficácia da resolução de um problema. É importante destacar o conhecimento do tema para realizar tal pesquisa, além de recursos que possam tornar esta exequível (GERHARDT; SOUZA, 2009). Ambos os fatores estão presentes nesta investigação, o primeiro pelo interesse da autora envolvendo o futebol e o segundo pela perspectiva de compreender melhor aspectos relativos ao *marketing* e sua influência na área futebolística, com o foco no FEC.

Um ponto que precisa ser salientado é o entendimento que esta pesquisa tem sobre metodologia, argumentando que

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo (GERHARDT; SOUZA, 2009, p. 13).

Assim sendo, entende-se que é de fundamental importância ter o conhecimento técnico que vai guiar a caracterização da pesquisa, entender questões como natureza, abordagem, métodos e técnicas para coleta e análise de dados. Não obstante, os pesquisadores devem avaliar e refletir quais decisões tomar, para serem assertivos no desenvolvimento da pesquisa. Assim sendo, a figura 3 apresenta uma ilustração com as principais características da presente pesquisa.

**Figura 3** - Caracterização da pesquisa



**Fonte:** Elaborado pela autora.

O primeiro aspecto a se destacar diz respeito à definição da caracterização da pesquisa a partir dos objetivos definidos. Dessa maneira, esta pesquisa configura-se como **exploratória** uma vez que “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos” (Gil, 2010, p. 27), envolvendo o fenômeno ou objeto estudado. A pesquisa exploratória é importante sobretudo quando se aborda temas novos ou pouco estudados, logo, considerando a especificidade desta temática, entende-se que se justifica tão escolha. Busca-se, desta maneira, expandir os conhecimentos no campo futebolístico por meio da compreensão do planejamento estratégico de *marketing* desenvolvido pelo FEC.

Uma outra caracterização importante diz respeito a abordagem adotada na pesquisa, onde optou-se pela **abordagem qualitativa**. A pesquisa qualitativa tem a sua preocupação voltado ao nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014). Ou seja, é uma abordagem que considera o subjetivo como algo central. A abordagem qualitativa é importante para compreender o que está nas entrelinhas dos acontecimentos e fenômenos, indo além de dados numéricos.

Tendo em vista o delineamento demonstrado, a pesquisa se configura como um **estudo de caso**, uma vez que oportuniza o estudo aprofundado de determinada empresa ou organização. Levando em consideração o exposto por Gil (2010), têm-se como uma unidade de caso as questões relacionadas ao planejamento de *marketing* do time do Fortaleza. Ao se estudar

apenas uma organização, o estudo tem características de um estudo de caso único. Além disso, se pode complementar sobre este método que

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Não deve ser confundido com o "método do caso", que constitui uma estratégia de ensino amplamente divulgada no curso de Administração (Godoy, 1995, p. 25).

Considerando o potencial subjetivo desta investigação, optou-se como método de pesquisa a **entrevista**. Esse método consiste no “encontro entre duas pessoas”, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (Marconi; Lakatos, 2010, p. 80). Optou-se pela realização de uma entrevista estruturada, com um roteiro pré-estabelecido, desenvolvido com base na pergunta de partida e objetivos estabelecidos, estando sua versão completa disponível no Apêndice 1.

Por fim, para análise dos dados obtidos na entrevista, utiliza-se da **análise de conteúdo** de Bardin (2011), considerando as três etapas fundamentais dessa técnica: pré-análise, exploração do material e tratamento e inferências dos resultados. A análise de conteúdo é uma forma de auxiliar o pesquisador na criação de categorias, além de auxiliar na compreensão da análise dos dados.

#### 4.1 O Fortaleza Esporte Clube

Para discorrer sobre o desenvolvimento do Fortaleza Esporte Clube na contemporaneidade é importante, antes disso, conhecer um pouco de sua história. Para tanto, toca mencionar uma figura importante para o esporte cearense: Alcides de Castro Santos, sendo “considerado o maior desportista do estado do Ceará. Tendo estimulado a criação de outros clubes, como Riachuelo e Tabajara, ambos extintos, e o Maranguape, clube que ainda disputa partidas profissionais” (Andrade, 2022, p. 32).

Alcides Santos fundou o Fortaleza Esporte Clube em 18 de outubro de 1918 e teve ligação com o time durante os seus primeiros vinte anos de existência. Em sua homenagem, fundaram o Estádio Alcides Santos, maior estádio particular cearense, também chamado de Parque dos Campeonatos (Fortaleza, 2022).

Alcides estudou um tempo no continente europeu, na França e trouxe referências francesas para o FEC, sobretudo no brasão do time que usa as cores vermelho, azul e branca,

mesmas cores presentes na bandeira francesa. Andrade (2022) destaca que devido à grande ligação do time com a elite alencarina, no início existia uma certa resistência de outras classes sociais. Contudo, logo o time foi se consolidando, ganhando campeonatos e atraindo torcedores, tanto do estado cearense quanto de outros do Brasil.

Atualmente, o Fortaleza Esporte Clube representa um dos maiores times do estado do Ceará e do Nordeste, contando com uma história centenária repleta de altos e baixos no esporte, tendo se destacado com importantes vitórias a nível nacional e internacional, o que vem atraindo cada vez mais público para os estádios e consequentemente o alavancamento das receitas do clube.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, por meio da análise documental de entrevistas e *podcasts* concedidas pelos dirigentes do FEC, bem como de relatórios de gestão do time em lide, buscou-se realizar um panorama de como é feito o planejamento estratégico, como são definidos os indicadores e metas, como ocorre a gestão dos recursos e a aplicação das estratégias de marketing de modo a serem alcançados os objetivos previamente estabelecidos.

Para organizar melhor os resultados, foi elaborado um quadro de congruência relacionando a pergunta de partida, objetivos, categorias de análise e alguns dos autores citados.

**Quadro 4** - Quadro de congruência

Pergunta de partida	Objetivos específicos	Categoria
De que maneira o planejamento estratégico de marketing pode contribuir para o diferencial competitivo do Fortaleza Esporte Clube?	Identificar como os principais indicadores e metas são estabelecidos no planejamento estratégico de marketing do Fortaleza Esporte Clube e de que maneira são acompanhados ao longo do tempo pela gestão;	Indicadores e metas no caminho da profissionalização
	Analisar as estratégias de marketing adotadas pelo Fortaleza Esporte Clube, destacando as abordagens mais eficazes para atingir os objetivos propostos;	Principais estratégias de marketing
	Explorar como é feita a gestão de recursos e o orçamento destinado às atividades de marketing, e como isso impacta a execução das estratégias planejadas.	Gestão de recursos e o orçamento
		Principais resultados

**Fonte:** Elaborado pela autora.

### 5.1 Indicadores e metas no caminho da profissionalização

Como apresentado anteriormente no referencial teórico, os clubes de futebol têm buscado pela profissionalização de seus times, para obtenção de melhores resultados e lucros. Um dos caminhos possíveis para fortalecer essas melhorias e consolidar essa profissionalização está ancorada nas ações de marketing que são desenvolvidas pelos times e um eficaz diálogo com o consumidor final, os torcedores.

No cenário nordestino, o Fortaleza Esporte Clube tem conseguido se destacar e alguns dos resultados e metas do time têm sido divulgados e explorados por seus dirigentes em entrevistas.

Marcel Pinheiro (2023) salienta que o FEC iniciou sua equipe de marketing com apenas dois colaboradores e que com o avanço do tempo, amadurecimento da organização e com o entendimento da importância do marketing, essa equipe passou por uma considerada expansão e uma busca pela profissionalização. Uma das mudanças que pode ter tido um impacto importante diz respeito à transformação do time, o qual deixou de ser filantrópico e passou a ter uma rotina de contratação e dedicação trabalhista, com uma rotina diária de atividades e tarefas a serem realizadas pela equipe.

Nesse tocante, do ponto de vista administrativo, o time do Fortaleza adota um modelo de trabalho igual a qualquer empresa, isto é, há reforço da equipe de uma rotina diária de trabalho, horários de entrada e saída dos colaboradores bem definidos, além da necessidade de buscar alcançar as metas estabelecidas. Considera-se, neste nicho, os principais aspectos do marketing, como o mercado, os clientes internos e externos e os resultados, como apresentados por Rocha e Platt (2014). Assim sendo, a equipe de marketing trabalha alinhada aos objetivos da organização e, com a profissionalização, a rotina administrativa está ficando mais consolidada no time, enquanto uma organização. Busca-se com isso romper com características filantrópicas adotadas anteriormente.

A profissionalização do Fortaleza Esporte Clube necessitou perpassar por outros setores também, para além do marketing. Pinheiro (2023) destaca que profissionalizar o clube significa ver o FEC como uma organização capaz de desenvolver áreas que convergem para integralizar a empresa como um todo. Contudo, esta mudança precisa ocorrer de modo integral, envolvendo toda organização, seus membros e processos. Lobato e Teixeira (2011) salientam a importância de as organizações futebolísticas estarem atentas aos processos para garantir eficácia na profissionalização das equipes.

Esses pontos têm oportunizado mudanças e melhorias no clima organizacional do Fortaleza. É, contudo, algo complexo pois perpassa a percepção dos colaboradores com relação a empresa e tem uma relação direta com uma nova reestruturação. A mudança de cultura buscada se relacionou com a percepção de que cada trabalho desenvolvido por setores, seja ele qual for, tem um impacto, de alguma maneira, no time como um todo e na visão construída pelo consumidor final, o torcedor.

Nesse tocante, Oliveira, Oliveira e Lima (2016, p.23) contextualizam a importância da cultura organizacional como uma das maneiras possíveis de se melhorar todo o clima da empresa e potencializar os resultados.

A cultura [organizacional] de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam (e não condicionam) o

comportamento daqueles que os compartilham. Estas normas e valores, juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão significativamente no rendimento das pessoas e, novos funcionários serão incentivados a seguirem esses padrões de comportamento validados pela cultura da organização.

Ainda no tocante à profissionalização, uma meta que Marcel Pinheiro destaca fala sobre a revisão do sócio torcedor, buscando compreender novas formas de estimular pessoas a se associarem, além de tentar priorizar vendas de planos mais completos e que, conseqüentemente, geraram uma maior receita ao clube. É uma meta que espera impactar diretamente nos aspectos financeiros, com maior adesão por parte do cliente final como uma resposta às ações de marketing. Para compreender melhor as vantagens de ser um sócio torcedor, o quadro a seguir exemplifica os tipos de associação e suas respectivas vantagens.

**Quadro 5 - sócio torcedor do Fortaleza**

<b>PLANO</b>	<b>VANTAGENS</b>
<b>Leão Fiel</b>	Desconto de 100% no ingresso para jogos em que o Fortaleza for mandante; Desconto de 10% na Lojas Leão 1918; Inclusão de Até 2 crianças de até 12 anos; Não é permitido a inclusão de Convidados; Prioridade 3 no checkin; Entradas exclusivas; Clube de vantagens;
<b>Leão de Aço</b>	Desconto de 100% no ingresso para jogos em que o Fortaleza for mandante; Desconto de 12% na Lojas Leão 1918; Inclusão de até 3 crianças de até 12 anos; Inclusão de até 3 convidados; Prioridade 2 no checkin; Entradas exclusivas; Clube de vantagens;
<b>Leão do Pici</b>	Desconto de 100% no ingresso para jogos em que o Fortaleza for mandante; Desconto de 12% na Lojas Leão 1918; Inclusão de até 3 crianças de até 12 anos; Inclusão de até 5 convidados; Prioridade 1 no Checkin; Entradas exclusivas; Clube de vantagens;
<b>Leão do Interior</b>	Desconto de 100% no ingresso para jogos em que o Fortaleza for mandante; Desconto de 10% na Lojas Leão 1918; Inclusão de Até 2 crianças de até 12 anos; Prioridade 3 no Checkin; Entradas exclusivas; Clube de vantagens; Comprovação de endereço em uma cidade com distância mínima de 50Km da Capital;

**Fonte:** Sócio Fortaleza (2023)

Por fim, salienta-se que o marketing do time desenvolve trabalhos extracampo, buscando trabalhar a imagem do clube em diversos âmbitos. Pinheiro cita como exemplo uma campanha de combate a violência contra a mulher, a qual foi reconhecida e premiada nacionalmente e internacionalmente. Além disso, outro exemplo interessante são ações

ocorridas no setembro amarelo, mês que expressa o combate ao suicídio. Esse tipo de ação de preocupação do marketing busca aproximar os clientes e mostrar que o futebol pode estar presente em muitos momentos da vida do torcedor, sendo essa, sem dúvidas, uma expressiva meta para fortalecer a marca.

## **5.2 Principais estratégias de marketing**

Para que as ações desenvolvidas pelo Fortaleza sejam assertivas, para além das metas, é preciso desenvolver um planejamento estratégico que converse diretamente com o que o time busca de resultados. Isto posto, a presente seção discorre acerca das principais estratégias de marketing propostas pelo FEC.

Um primeiro destaque diz respeito ao uniforme dos jogadores do time. Para aumentar sua receita, Marcel Pinheiro relata que o time buscou patrocinadores renomados e estes estão estampados na camisa do time, com uma certa variedade de empresas que patrocinam o clube. Esse tipo de ação oportuniza expandir a receita do clube. Petrocchi (2021) explica que esse tipo de estratégia constitui uma parcela significativa das receitas do time, além disso, salienta que “para a marca, é algo extremamente valioso. O torcedor relaciona o patrocinador com o clube e cria ali um elo de respeito por entender que a marca investe no seu clube de coração”. Esse tipo de estratégia é, portanto, contínua e profícua.

O marketing, numa organização comprometida com os resultados esperados, não pode atuar sozinho. Considerando isso, no time do Fortaleza o marketing desenvolve parcerias também com o setor comercial, como uma ação estratégica para aumentar os seus lucros. Logo, ambas as áreas estão em constante diálogo, pensando em produtos e serviços que possam ser desenvolvidos para o consumidor final. Um exemplo de ação foi a venda de modelos de lenço para pets, que consistia na concepção de um lenço para ser usado por animais que foram resgatados por uma Organização não governamental (ONG), de proteção animal no Ceará. Estes animais adentraram em campo antes de uma partida de futebol do time, gerando reações que perpassaram a intenção comercial, pois, houve o incentivo a adoção dos animais por parte dos torcedores. Esse tipo de atividade demonstra que o time está preocupado também com questões sociais, como a adoção de animais abandonados.

O cenário futebolístico é, contudo, algo volátil e dinâmico, isto é, em alguns momentos os times estão em alta, em outros, passam por dificuldades e por baixa de vitórias. Logo, uma estratégia que é fundamental internamente para manter os jogadores e demais colaboradores motivados diz respeito ao endomarketing. Turcato (2023) salienta que o endomarketing trabalha

internamente e pode melhorar o desempenho dos colaboradores. É fundamental pensar nesse tipo de estratégia, sobretudo quando o time não está tão bem e precisa de estímulos para motivação.

Marcel Pinheiro frisa que algumas campanhas externas do time tem o objetivo central de aumentar a receita com a atração de novos membros associados, considerando isso, as estratégias se voltam, sobretudo para a venda de ingressos, de camisas e participação de novos sócios torcedores.

Para ter sucesso é preciso pensar em um cenário competitivo e, para tanto, utilizar-se de diversas ferramentas. Nesse tocante, o marketing digital voltado às mídias sociais se mostra uma ferramenta eficaz, considerando que nas mídias existe a possibilidade de postar uma variedade de conteúdo, como fotos, vídeos, além de *stories* que fomentem a participação dos torcedores e a atração de novos.

Existe um campo de marketing específico para negociações de novos jogadores que o time gostaria de contratar. Para além das vantagens contratuais, há uma preocupação, também, com a imagem do jogador no contexto do time. Considerando isso, o marketing se preocupa em divulgar os seus jogadores e até mesmo os membros da equipe nas redes sociais, para oportunizar uma ampla visibilidade dos colaboradores do Fortaleza Esporte Clube. Para representar como o FEC tem feito isso em suas mídias sociais, a Figura 4 representa um recorte das últimas seis postagens do *feed* do time no *Instagram*.

**Figura 4 - Feed do Fortaleza no Instagram**



Fonte: Instagram do Fortaleza

Este tipo de marketing se relaciona, ainda, com o endomarketing, uma vez que trata diretamente de questões internas envolvendo o colaborador, mas também com projeções externas, uma vez que as mídias divulgadas impactam ao grande público.

O marketing passa a ter uma posição de destaque na organização e, por este motivo, tem seu diálogo com outros setores acentuados. Logo, há um acercamento com setores financeiros e comerciais, sobretudo nas ações que buscam o aumento da receita do time. Considera as questões relativas às necessidades, demandas e desejos elencadas por Rocha e Platt (2014) como guias nesses casos.

Embora o futebol seja competitivo e exista um cenário de grande rivalidade entre clubes e suas respectivas torcidas, uma das estratégias adotadas pelo time do Fortaleza é contrária a essa visão, conforme explica Pinheiro (2023). Isto é, o marketing não adere uma linha editorial provocativa, por perceber que esse tipo de posicionamento não é algo que o time queira se associar. Cavallare (2016) menciona alguns exemplos onde o marketing provocativo ocorre, sobretudo em setores alimentícios, contudo, no cenário futebolísticos é algo que o FEC evita enquanto estratégia e construção de imagem do time.

Marcel Pinheiro (2023) assevera que o marketing atua no contexto da fidelização do público em alguns aspectos importante para fortalecer a receita do time, os quais são:

- a. **Facilitar o acesso:** no contexto do futebol é importante que o consumidor (torcedor) tenha o acesso facilitado aos estádios, até mesmo como uma forma de aumentar o público pagante nas torcidas de futebol;
- b. **Melhorar a experiência:** assistir uma partida de futebol é uma experiência por si só, porém, há comodidades oferecidas aos sócios e, nesse sentido, quanto melhor a experiência proporcionada, mais chance de novos torcedores se associarem, além da possibilidade dos atuais sócios buscarem por melhores planos;
- c. **Check-in:** uma das vantagens do sócio é a possibilidade de realizar o *check in*, contudo, 30% dos que realizam o *check-in* não vão aos estádios e se converte em prejuízo. Logo, o marketing tem pensado em formas de minimizar os danos desse tipo de prática;

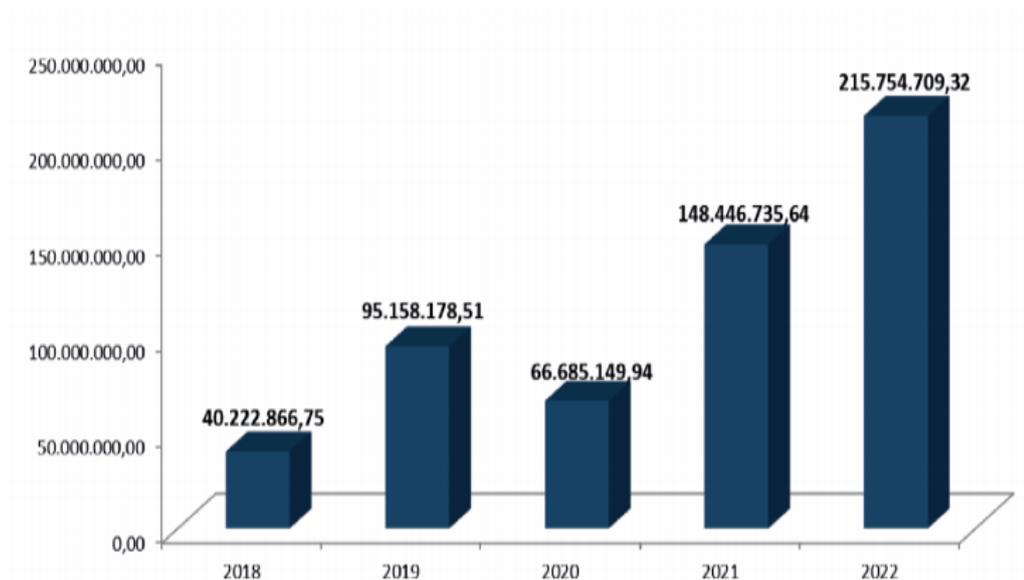
O FEC se valida de vários tipos de estratégias de marketing no cotidiano. Cada estratégia está alinhada às metas da organização e ao desenvolvimento dos profissionais. Pensar tais estratégias em vários segmentos e dialogando com outros setores é algo primordial para o

avanço do time, tanto nas mídias sociais quanto uma equipe que soma esforços para o sucesso do clube de modo geral.

### 5.3 Gestão de recursos e o orçamento

As receitas anuais do FEC estão em constante crescimento, o que significa que o time tem conseguido alcançar as metas estabelecidas no tocante ao aumento do rendimento. O Gráfico 1, apresentado a seguir, representa esse crescimento.

**Gráfico 1 - Receitas do futebol**

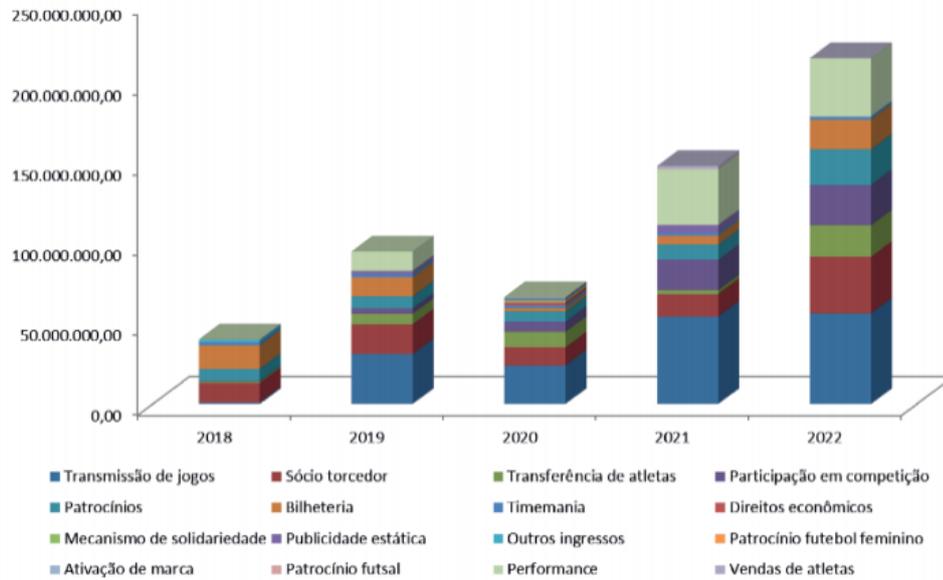


**Fonte:** Relatório anual e demonstrações financeiras (2022).

Pelo exposto na figura, percebe-se a concretização da nítida ascensão financeira do time nos últimos anos e, além disso, é possível notar também que está cada vez mais consolidada a profissionalização do clube.

O decréscimo na receita registrada no ano de 2020 ocorreu em razão da pandemia do coronavírus, inicialmente com a suspensão dos jogos e posteriormente com a realização de partidas de futebol sem comparecimento das torcidas. Deste modo, infere-se que a queda nas receitas foi algo inevitável, não só para o Fortaleza, mas para os outros times de futebol no mundo.

Outrossim, para visualizar melhor esta ascensão em diferentes aspectos, o Gráfico 2 apresenta a receita detalhada destacando os principais ganhos.

**Gráfico 2 - Receitas detalhadas**

**Fonte:** Relatório anual e demonstrações financeiras (2022).

Percebe-se que as transmissões de jogos e os sócios torcedores estão nas bases de cada ano, representando um ganho significativo do time. Contudo, com a profissionalização desenvolvida, novos ramos passaram a ter um crescimento, como é o caso dos patrocinadores e da alta performance, que desde 2021 estão em crescimento. Conforme consta no relatório:

Os excelentes resultados obtidos em campo durante o ano, proporcionaram esse forte crescimento nas receitas. O clube recebeu, a título de performance nos campeonatos, um total de quase R\$ 37 milhões. O faturamento com o Programa Sócio Torcedor foi um dos mais favorecidos com esses resultados, visto que o aumento nos valores das vendas foi de 150% em relação ao ano de 2021 (Fortaleza, 2022, p. 18).

Estima-se que o time continuará em crescimento considerando que o ano de 2023 se mostrou positivo no tocante às performances e no aumento de sócio torcedores, chegando próximo ao montante cinquenta mil. Tais números têm consolidado o Fortaleza enquanto um time pujante no cenário estadual, nordestino, nacional e internacional.

#### **5.4 Metas *versus* resultados**

O planejamento é fundamental para organizar as ações, contudo é igualmente importante a avaliação final dos resultados alcançados. A avaliação permite vislumbrar se as metas e objetivos foram alcançadas, possíveis problemas ou desafios na execução durante o

percurso. Além disso, permite realinhar os objetivos a partir da realidade percebida, seja interna ou externamente. Posto isso, salienta-se que, da mesma maneira que há ações que dão certo, há a rotina de avaliar os pontos negativos e o que poderiam ter feito diferente para evitar novos erros.

Um dos resultados notados pela equipe de marketing é que houve um erro quanto a identificação do público-alvo. Isto é, sabe-se que o consumidor final são os torcedores do time, contudo, o Fortaleza ainda necessita desvendar esse perfil de forma mais ampla e categórica, de modo a auxiliar nas ações de marketing. O próprio gerente de marketing, em entrevistas, reconhece a importância de conhecer bem o perfil do público para poder tomar decisões de marketing alinhadas a esse público.

Um destaque positivo para o FEC diz respeito ao seu canal no *youtube*, TV Leão, que se configura como o maior canal do nordeste com o grande crescimento em número de seguidores e visualizações. O canal dispõe de conteúdos nas categorias vídeos, shorts, ao vivo, podcasts, além de contar com algumas playlists.

**Figura 5 - TV Leão no Youtube**

**TV Leão Novibet**  
@TVLeao · 238 mil inscritos · 2,2 mil vídeos

Somos a TV Leão Novibet, o canal oficial do Fortaleza Esporte Clube e a maior TV de clube... >

[instagram.com/fortalezaec](https://www.instagram.com/fortalezaec) e mais 3 links

[Inscrever-se](#) [Seja membro](#)

Início Vídeos Shorts Ao vivo Podcasts Playlists Comunidade

**O DESEJO REALIZADO DE PEDRINHO SIMÕES | TV LEÃO**  
1,294 visualizações · há 3 dias

Na partida de ontem, um desejo muito especial foi realizado. Pedrinho Simões, nosso goleiro na final da Taça Brasil de 1960, diante do Palmeiras, entrou em campo junto com o João Ricardo na cerimônia inicial da partida.

Os torcedores de hoje puderam se emocionar ao ver um ídolo, que há 63 anos, vivenciou essa experiência em um dos mais ...  
[LEIA MAIS](#)

**Fonte:** Tv Leão Novibet.

Embora o Fortaleza esteja com resultados positivos, ocorreu um episódio no ano de 2023 no qual o time cometeu um erro ao postar um *stories* indevido na rede social *Instagram*. Nesta postagem o time faz um convite para seus torcedores assistirem a um determinado jogo, contudo, por conter logomarca de empresas não patrocinadoras, isso gerou uma multa por parte da *Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL)* de aproximadamente cinquenta mil

reais. Essa ação se caracterizou como marketing de emboscada, que pode ser compreendida como:

Marketing de emboscada ocorre a partir de um conjunto de ações publicitárias paralelas de marca que não patrocinam o evento – no caso, a Copa Sul-Americana. Isso acontece quando uma empresa busca associar sua imagem na competição, seja através de publicações em redes sociais ou outros meios de comunicação. Essa estratégia é utilizada para competir com firmas que possuem ligação com o produto (Barros, 2023).

No caso citado, não era possível que o time tentasse qualquer tipo de recurso à Conmebol, de modo que foi necessário pagar integralmente a multa aplicada. O episódio em questão, embora negativo, é visto como um aprendizado por parte da gestão do time.

Além dos resultados mencionados anteriormente, o Quadro 6 exemplifica algumas das metas estipuladas para o ano de 2023, bem como se foram atingidas ou não. Faz-se necessário frisar que costumeiramente os gestores do time apresentam os resultados previstos e alcançadas em matérias publicizadas na TV Leão no mês de dezembro do ano vigente.

**Quadro 6 - Metas e resultados em 2023**

<b>METAS</b>	<b>ATINGIMENTO</b>
50 mil sócios torcedores	<b>NÃO</b>
Pentacampeonato Cearense	<b>SIM</b>
Tricampeonato do Nordeste	<b>NÃO</b>
6 anos seguidos na série A	<b>SIM</b>
Ser referência na base no Nordeste	<b>SIM</b>
Investidor Minoritário do Clube (SAF)	<b>SIM</b>
Visibilidade nacional e internacional	<b>SIM</b>
Final da Sulamericana	<b>SIM</b>

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir das entrevistas de Marcel Pinheiro.

A maioria das metas propostas pelo time foi atendida no ano de 2023. No caso da primeira meta, embora não tenha sido atingida, está perto. Atualmente o time conta com 47 mil sócios torcedores. Enquanto ao tricampeonato do nordeste, é uma meta que tem relação direta com as ações do time no campo, algo que está além das atividades desempenhadas pelo marketing.

Em uma entrevista realizada com o atual Diretor Administrativo do time, Arthur Lídio, a autora conseguiu extrair informações importantes sobre como acontece o planejamento estratégico do clube, dentre outras ações inerentes à gestão.

- 1) A prática de realizar o planejamento estratégico para o clube se iniciou a partir da gestão do atual presidente, Marcelo Paz, em novembro de 2017, com a contratação da consultoria Gomes de Matos;
- 2) O objetivo inicial do então presidente, era a definição de metas, pelo que foi explicado que a fase de estabelecimento de metas é o passo final de um planejamento estratégico;
- 3) Assim, o primeiro planejamento estratégico do clube foi realizado em dezembro de 2017, com a realização de encontros, entrevistas executivas com os diretores, análise prévia dos números do clube e a realização de um workshop;
- 4) Dentre os métodos adotados um deles compreende a prática de estabelecer metas, com duas tipificações: o mínimo aceitável e o sucesso;
- 5) Uma das primeiras metas a serem cumpridas foi tornar o clube autossustentável, visto que ao final de cada ano, havia necessidade de injeção de capital externo para fechamento, dado o constante déficit financeiro;
- 6) Desde o início da prática de planejar, acompanhar, implementar ações estratégicas, o único ano em que o time obteve déficit financeiro foi 2020 em virtude do cenário pandêmico;
- 7) O planejamento estratégico é realizado para o ciclo de um ano e/ou temporada com o estabelecimento de 25 metas anuais; porém o clube possui projetos de longo prazo, como por exemplo fortalecimento das categorias de base, reformas estruturais, saneamento de passivos trabalhistas;
- 8) O time faz reuniões mensais de acompanhamento/revisão do planejamento estratégico, dentre as metas estão: Receita geral do clube, percentual de atletas no departamento médico, patrocínio, *royalties*, sócios, aplicação de *Net Promoter Score* em operação de jogo, lojas e sócio torcedor;

- 9) A receita geral do FEC era 24.000.000,00 em 2017, após estes anos, com a implantação do planejamento estratégico, a projeção para fechamento do ano de 2023 encontra-se na ordem 288.000.000,00; perfazendo um crescimento de 10 vezes mais no decorrer de 6 anos;
- 10) Durante as reuniões a avaliação ocorre com uso da ferramenta Trello (painel de indicadores), considerando que existem atividades que são interdepartamentais, a fase de execução dos projetos/metras tornam-se de conhecimento de toda a Diretoria;
- 11) O atingimento anual de metas gera em torno de 70%, utilizando o critério de “mínimo aceitável”;
- 12) Anualmente, também, ocorre a realização de avaliação de desempenho (avaliação de pares), os diretores se avaliam entre si, com atribuição de notas de 0 a 10, pontos positivos e pontos de melhoria; histórico das avaliações dos últimos seis anos; feedback antes de iniciar o ciclo do ano seguinte;
- 13) Realização da análise *swot*, com cerca 35 oportunidades mapeadas, as quais são anualmente avaliadas para uma reflexão de esforço/impacto, acerca daquelas que exigem menos esforço e tem alto impacto, sendo então o ponto de partida. O resultado gerado a partir destas se revertem em financiamento para execução das demais (alto esforço e alto impacto)
- 14) Um dos projetos de longo prazo, diz respeito ao fortalecimento das categorias de base do Fortaleza. Para isto o time precisa ter o certificado de clube formador, tendo esta meta demandado 2 anos de ações para sua efetivação; como o clube passou oito anos na Série C do Campeonato Brasileiro, permaneceu por muito tempo impedido de disputar partidas nacionais nas classes de base, pois apenas os vinte melhores times no ranking da Confederação Brasileira de Futebol podem participar. O clube que antes ocupava a 42ª posição, atualmente encontra-se na 7ª posição, tendo retornado às competições oficiais (de base) há 2 anos; projeta-se, então, que daqui a oito anos o retorno advindo das categorias de base se consolidará, com o lançamento de jogadores profissionais;
- 15) Estava no planejamento estratégico do clube há três anos, possuir um *HUB* próprio de impulsionamento de startups, mas isto exigia no mínimo dez mantenedores, o que acabou por não se concretizar, devido a impasses quanto ao estabelecimento da parceria. No

entanto, como alternativa o time estabeleceu essa meta por meio da participação na *BS Inovattion Hub* de Inovação<sup>1</sup>;

16) O crescimento da torcida oficial foi da ordem de 35% nos últimos 6 anos e com as recentes conquistas, como por exemplo, o vice-campeonato da Copa Sulamerica, projeta-se que o aumento será exponencial;

17) E por último destacou as vantagens advindas da transformação do time em um SAF, o trará benefícios imediatos e de longo prazo, como por exemplo, a facilitação da obtenção de empréstimos para aquisição de jogadores.

Entende-se que os frutos do empenho dos gestores nos últimos cinco anos, estão sendo colhidos não apenas com o sucesso tangível nos gramados, como também reverberam de forma geral para o clube, visto que segundo a revista *Exame* (2023):

O Fortaleza aumentou sua receita em mais de 1.100%. Em 2017, no início da gestão do atual presidente, temporada em que o Leão disputava a Série C, o faturamento foi de R\$ 24 milhões. Já em 2022, com o clube consolidado na elite do futebol brasileiro, este número saltou para mais de R\$ 267 milhões. A receita operacional bruta alcançada no ano passado, inclusive, foi a maior da história do Nordeste. O valor superou as próprias expectativas do Fortaleza, que projetava R\$ 141 milhões no orçamento.

Diante do exposto, entende-se que o planejamento estratégico e de marketing adotado pelo FEC tem sido essencial para o seu crescimento e sucesso nos últimos anos. A prática consistente de estabelecer metas, avaliar resultados, e realinhar objetivos conforme a realidade percebida demonstra um comprometimento efetivo da gestão em alcançar o êxito tanto nos aspectos esportivos quanto na gestão financeira. O aprendizado decorrente de episódios negativos, como o incidente de marketing de emboscada, reflete a capacidade do clube em transformar desafios em oportunidades de melhoria.

---

<sup>1</sup> Hubs de inovação são ambientes físicos e on-line de conexão e desenvolvimento de soluções inovadoras. Os hubs de inovação são espaços que vêm crescendo, nos últimos anos, no Brasil e no mundo. Eles trazem diversos benefícios tanto ao ecossistema de inovação quanto para as grandes corporações.

## 5 CONCLUSÃO

A profissionalização dos times de futebol é um assunto importante, sendo bastante discutido e implementado em equipes no exterior. No cenário nacional, ações de profissionalização ainda se mostram como um desafio, seja por barreiras econômicas ou de gestão dos times, seja pela falta de interesse dos dirigentes. É certo que os times que optam por seguir o rumo da profissionalização conseguem ter melhores desempenhos, tanto em performances quanto no âmbito financeiro, o que pode se mostrar uma vantagem.

A lei que prevê a Sociedade Anônima do Futebol é uma recente ação legislativa que serve como facilitadora para os times que optem por essa transformação. Alguns times, como por exemplo o FEC, aproveitaram essa regulamentação para adequar o time a um cenário mais profissional e de oportunidades trazidas pela SAF, principalmente no concerne a facilitação da obtenção de empréstimos.

Nesse contexto, sob o prisma da Administração, uma das frentes adotadas pelo clube, a partir do final do ano de 2017, foi a realização do planejamento estratégico anual, o qual vem se mostrando como eficaz em muitas vertentes, principalmente na sua autossustentabilidade e crescimento exponencial de receitas. O planejamento estratégico ao definir metas claras e objetivos específicos fornece uma direção a seguir e ajuda a alinhar todos os membros da equipe na busca por resultados, isso pode incluir metas de desempenho no campo, metas financeiras, de desenvolvimento de jogadores e outras metas relevantes para o sucesso a curto e longo prazo. Por meio da análise dos relatórios de gestão, balanços e entrevistas dos gestores percebeu-se que o time deu uma guinada na mudança de postura, a partir da profissionalização da gestão iniciada pelo atual presidente, Marcelo Paz. O expressivo aumento na receita, superando as expectativas, evidencia que o Fortaleza não apenas se consolidou como um protagonista no cenário esportivo nacional, mas também como uma referência de sucesso na gestão esportiva e financeira na região nordeste.

O time ainda faz uso de outras ferramentas de gestão como avaliação de desempenho, aplicação de *Net Promoter Score*, análise *swot*, implementação de parcerias com startups, além de buscar gestão financeira eficiente, com a busca por receitas, o controle de despesas e a criação de parcerias estratégicas que possam beneficiar o clube. Dada a volatilidade do futebol, o planejamento estratégico neste cenário não é um processo estático, assim seus gestores realizam reuniões mensais de revisão, adaptação de acordo com as mudanças no ambiente, no desempenho da equipe e nas circunstâncias externas, bem como no cumprimento das metas.

Em resumo, o planejamento estratégico em um time de futebol oferece uma estrutura abrangente para atingir metas específicas, melhorar o desempenho e criar um ambiente profissional que promova o sucesso a longo prazo. Ao adotar uma abordagem estratégica, os times de futebol podem se diferenciar da concorrência e estabelecer uma base sólida para o crescimento e a profissionalização. Logo, planejar, acompanhar estratégias e indicadores, se mostram como um diferencial competitivo, bem como fundamentais para o FEC que segue caminhando no sentido da profissionalização e da sua consolidação no cenário nacional e internacional.

Outras das frentes bem exploradas concerne a aplicação das ferramentas de marketing, que se configura como uma ferramenta potente, que considera aspectos internos e externos e busca auxiliar nos resultados. Assim sendo, o Fortaleza tem pensado em metas e estratégias relativas à sua equipe interna, além da imagem dos jogadores e do time, sócio torcedores e no aumento da receita do time. Com base nisso, cabe ao marketing atuar junto ao clube na identificação do seu público-alvo, no desenvolvimento de campanhas e peças publicitárias, no posicionamento da marca frente à concorrência. E cada aspecto desse está sendo trabalhado pelo time como forma de fortalecer a marca, além de programas sociais, eventos comunitários e parcerias estratégicas podem fortalecer os laços entre o time e sua base de sócios, criando uma atmosfera positiva e engajada.

Por fim, conclui-se que a profissionalização dos times de futebol ainda é um desafio no Brasil, contudo, times como o Fortaleza Esporte Clube estão protagonizando este movimento, com uma gestão empenhada e comprometida com o crescimento e o sucesso do futebol cearense.

## APÊNCIE A – ROTEIRO ENTREVISTA

Qual sua formação profissional?

Há quanto tempo você atua no time do Fortaleza?

Qual sua motivação para atuar no time?

Como você define o planejamento estratégico de marketing do time?

Quais são os principais objetivos do planejamento estratégico de marketing do time?

Qual é a importância do planejamento estratégico para alcançar os objetivos do time?

Quais ferramentas ou metodologias são usadas para avaliar o ambiente de mercado e identificar oportunidades e ameaças?

Como são identificados e definidos os públicos-alvo para as estratégias de marketing da empresa?

Como as metas são estabelecidas e acompanhadas ao longo do tempo?

Quais processos são adotados para avaliar a eficácia das estratégias de marketing? Como são identificadas e implementadas as mudanças necessárias?

Como sua empresa busca incorporar inovações e acompanhar as tendências do mercado no planejamento estratégico de marketing?

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J. L. A. **Análise da Arquitetura da Informação dos ambientes digitais de Fortaleza Esporte Clube**. 2022. 61 f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Curso de Graduação em Biblioteconomia, Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 281 p.
- BARROS, V. **Fortaleza é multado em R\$ 243 mil pela Conmebol por publicação nas redes sociais; entenda**. Fortaleza: O Povo, 2023. Disponível em: <https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/times/fortaleza/2023/08/28/fortaleza-e-multado-em-rs-243-mil-pela-conmebol-por-publicacao-nas-redes-sociais-entenda.html>. Acesso em: 01 dez. 2023.
- CAMARGO, G. **Indicadores de desempenho**: o que são, como definir e exemplos. São Paulo: Rockcontent, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 01 dez. 2023.
- CAPELO, R. **O que é SAF?** Entenda o formato que mudou o futebol brasileiro. Fortaleza: Globo Esporte, 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2022/09/02/o-que-e-saf-entenda-o-formato-de-clube-empresa-que-mudou-o-futebol-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 21 nov. 2023.
- CARVALHO, B.; JORGE, T. **SAF do Fortaleza é aprovada com 1195 votos**. Fortaleza: Globo Esporte, 2023. Disponível em: <https://ge.globo.com/ce/futebol/times/fortaleza/noticia/2023/09/23/saf-do-fortaleza-e-aprovada-com-1195-votos.ghtml>. Acesso em: 21 nov. 2023.
- CAVALLARE, A. **A rivalidade entre marcas e o Marketing de Provocação**. Digai, 2016. Disponível em: <https://www.digai.com.br/2016/09/rivalidade-entre-marcas-e-o-marketing-de-provocacao/>. Acesso em: 01 dez. 2023.
- FORTALEZA. **História**: Alcides Santos, Fundador Do Fortaleza. Fortaleza: Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://fortaleza1918.com.br/historia/>. Acesso em: 21 nov. 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.
- GOMES, G. **Indicadores de marketing**: 17 métricas que você precisa conhecer. São Paulo: Agendor, 2023. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/indicadores-de-marketing/>. Acesso em: 27 nov. 2023.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. D. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p.11-23, 2005.

LOBATO, P. L.; DIAS, T. R.; TEIXEIRA, M. M. Futebol: A importância das ferramentas de gestão para o sucesso do negócio. **Motricidade**, Portugal, v. 8, n. 2, p. 240-248, 2012.

LUQUE, H. **Sociedades Anônimas do Futebol podem ajudar no crescimento de clubes menores**. São Paulo: Jornal da USP, 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/campus-ribeirao-preto/sociedades-anonimas-do-futebol-podem-ajudar-no-crescimento-de-clubes-menores/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014.

OLIVEIRA, F. F. D. **SAF**: Entenda o que é a Sociedade Anônima de Futebol. Florianópolis: Politize, 2022. Disponível em: <https://www.politize.com.br/o-que-e-a-sociedade-anonima-de-futebol/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; LIMA, J. B. Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016.

PETROCCHI, T. **Patrocínio nas camisas de futebol**: quais as propriedades. Ataque Marketing, 2021. Disponível em: <https://ataquemarketing.com/marketing/patrocinio-nas-camisas-de-futebol-quais-as-propriedades/>. Acesso em: 01 dez. 2023.

PRADO, J. M. K. Planejamento e tendências de marketing para bibliotecas. **Convergências em Ciência da Informação**, Aracaju, v. 5, p. 1-23, 2022.

RABELLO, G. **Custo de Aquisição de Clientes**: como calcular e reduzir o CAC. Caeté: surfe digital, 2022. Disponível em: <https://www.surfedigital.io/blog/custo-de-aquisicao-de-clientes-cac>. Acesso em: 27 nov. 2023.

ROCHA, R. A.; PLATT, A. A. **Administração de marketing**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

SANTOS, E. **O que é um Lead?** Entenda para que serve a gestão de Leads e como o seu negócio ganha com isso. Florianópolis: resultados digitais, 2021. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/leads/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SÓCIO FORTALEZA. **Planos com Desconto de 100% no Ingresso**. Fortaleza: Sócio Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://www.sociofortaleza.com.br/>. Acesso em: 01 dez. 2023.

SOL, F. **Indicadores de desempenho em marketing e vendas**. São Paulo: Valoreasy, 2021. Disponível em: <https://valoreasy.com.br/blog/indicadores-desempenho-marketing-e-vendas/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

SOUZA, A. **Da Série C a final da Sul-Americana: presidente do Fortaleza detalha os motivos da ascensão do clube**. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esporte/da->

[serie-c-a-final-da-sul-americana-presidente-do-fortaleza-detalha-os-motivos-da-ascensao-do-clube/amp/](#). Acesso em: 01 dez. 2023

TEIXEIRA, R. **Por que o futebol continua sendo o esporte mais popular do mundo?**

Brasília: Correio Brasiliense, 2022. Disponível em:

[https://www.correiobrasiliense.com.br/revista-do-correio/2022/11/5053667-por-que-o-futebol-continua-sendo-o-esporte-mais-popular-do-mundo.html#google\\_vignette](https://www.correiobrasiliense.com.br/revista-do-correio/2022/11/5053667-por-que-o-futebol-continua-sendo-o-esporte-mais-popular-do-mundo.html#google_vignette). Acesso em: 21 nov. 2023.

TENENBAUM, D. M. **A importância de uma gestão profissional para o desempenho dos clubes de futebol:** Estudo de caso do CR Flamengo. 2015. Monografia - (Bacharelado em Administração), Centro de Ciências Sociais, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

TURCARTO, A. **19 estratégias de marketing para atrair muito mais clientes.** São

Paulo:CRM Piperun, 2023. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/estrategias-de-marketing/>. Acesso em: 01 dez. 2023.

MARCEL Pinheiro: **a estratégia de marketing do Fortaleza.** [S. l.: s. n.], 2023. 1 vídeo (57 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=WJY6iFXYw10>.

Acesso em: 03 dez. 2023.

ENTREVISTA com Marcel Pinheiro, diretor de marketing do Fortaleza. Fortaleza: O Povo, 2023. 1 vídeo (55 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bqR-vjUFtSs>.

Acesso em: 03 dez. 2023.

**LEÃO TRANSPARENTE** – documentos <https://www.leaotransparente.com.br/documentos>