

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

JONAS FONTANA

**DO OLÍMPICO À ARENA: UM ESTUDO SOBRE AS MUDANÇAS
DE COMPORTAMENTO DOS TORCEDORES DO GRÊMIO FBPA**

**CAXIAS DO SUL
2020**

JONAS FONTANA

**DO OLÍMPICO À ARENA: UM ESTUDO SOBRE AS MUDANÇAS
DE COMPORTAMENTO DOS TORCEDORES DO GRÊMIO FBPA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à banca examinadora como
requisito para aprovação no curso de
Publicidade e Propaganda pela
Universidade de Caxias do Sul

Orientador Prof. Me. Carlos Antonio Arnt

CAXIAS DO SUL

2020

JONAS FONTANA

**DO OLÍMPICO À ARENA: UM ESTUDO SOBRE AS MUDANÇAS
DE COMPORTAMENTO DOS TORCEDORES DO GRÊMIO FBPA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à banca examinadora como
requisito para aprovação no curso de
Publicidade e Propaganda pela
Universidade de Caxias do Sul

Aprovado em: __/__/__

Banca Examinadora

Prof. Me. Carlos Antonio Arnt
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Marcell Bocchese
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Ronei Teodoro da Silva
Universidade de Caxias do Sul - UCS

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal explorar as mudanças no comportamento do torcedor consumidor do Grêmio FBPA, provocadas pela transição do Estádio Olímpico Monumental para a Arena do Grêmio, localizada na grande Porto Alegre (RS).

A fim de sondar a opinião dos torcedores do Grêmio FBPA, foram realizadas entrevistas em profundidade (as quais foram gravadas e estarão disponíveis para fins de consulta posterior) em que os entrevistados foram questionados sobre aspectos relacionados ao consumo dentro da Arena, hábitos e tradições que mantêm em relação ao clube e diferenças notadas entre a experiência vivida no Estádio Olímpico Monumental e a Arena do Grêmio.

Com o intuito de fundamentar os dados coletados e apresentados, esta monografia foi embasada no que teóricos reconhecidos no mundo do Marketing e da Administração têm a dizer sobre Marketing Esportivo, Marketing Digital, comportamento do consumidor e gestão esportiva, além de se valer de áreas de cunho psicossocial através da abordagem de estudiosos como Maslow, da Psicologia, ao relacionar sua teoria à realização das necessidades e satisfação dos desejos humanos por meio do consumo.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Comportamento do consumidor. Marketing Digital. Gestão esportiva. Grêmio FBPA.

ABSTRACT

The major objective of this work is exploring the changes in the behavior of Grêmio FBPA fans caused by the transition from the Monumental Olympic Stadium to the Arena do Grêmio, located in the great Porto Alegre (RS).

To validate the opinion of the fans of Grêmio FBPA, in-depth interviews were done (which are recorded and will be available for later consultation). The interviewed were asked about aspects associated to the consumption in the Arena, habits and traditions that they maintain in relation to the club and differences noted between the experience lived at the Estádio Olímpico Monumental and the Arena do Grêmio.

In order to justify the collected data and displayed, this monograph is based on what renowned theorists in the world of Marketing and Administration have to say about Sports Marketing, Digital Marketing, consumer's behavior and sports management.

In addition to this, it is developed according with psychosocial area through the approach the theorist Maslow, because of the relation between his theory to the fulfillment of human needs and satisfaction through consumption.

Keywords: Sports marketing. Consumer behavior. Digital marketing. Sports management. Grêmio FBPA.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Marcelo Raul dos Santos em abertura de jogo do Sporting C.P.	16
Figura 2 – Usuários mídias sociais no Brasil em janeiro de 2019	26
Figura 3 – Ranking das mídias sociais dos clubes brasileiros.....	28
Figura 4 – Meme utilizado pelo Grêmio nas redes sociais	30
Figura 5 – Escala de Entidades tangíveis e intangíveis do mercado	33
Figura 6 – Apresentação de Ronaldo “Fenômeno” pelo Corinthians em 2009.....	36
Figura 7 – Flamengo e Adidas: parceria de sucesso	44
Figura 8 – Ranking dos times com mais sócios-torcedores no Brasil	46
Figura 9 – O comportamento do consumidor sob o olhar de outras ciências.....	48
Figura 10 – Hierarquia das necessidades de Maslow	53
Figura 11 – Modelo ABC de Atitudes	54
Figura 12 – Relação entre estímulos sensoriais e receptores sensoriais	54
Figura 13 – Razões para escolha de um time de futebol no Brasil	58
Figura 14 – Estádio da Baixada	62
Figura 15 – Estádio Olímpico Monumental.....	63
Figura 16 – Avalanche realizada em jogo contra o Bahia, em 2012	64
Figura 17 – Goleiro Danrlei em frente à torcida do Grêmio FBPA.....	65
Figura 18 – Arena da Baixada e Johan Cruyff Arena	67
Figura 19 – Inauguração da Arena do Grêmio	69
Figura 20 – Estrutura e espaço interno da Arena.....	71
Figura 21 – Ciclo de atividades primárias e gestão esportiva	72
Figura 22 – Os clubes mais endividados do futebol brasileiro em 2020.....	74
Figura 23 – O desastre de Hillsborough.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos do marketing digital em relação ao tradicional	24
Quadro 2 – Redes sociais mais acessadas no Brasil em janeiro de 2019	27
Quadro 3 – Ações do consumidor ao decidir sobre uma compra.....	40
Quadro 4 – Cronologia do processo de construção da Arena.....	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	MARKETING.....	14
2.1	MARKETING ESPORTIVO	14
2.1.1	Conversão do torcedor em consumidor	15
2.1.2	Patrocínio esportivo, esportes e negócios	21
2.2	MARKETING DIGITAL	23
2.2.1	Relevância das Mídias Sociais no futebol.....	26
2.3	MARKETING DE SERVIÇOS.....	32
2.3.1	Marketing de Serviços no esporte	35
2.4	MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	38
2.5	MARKETING DE RELACIONAMENTO NO FUTEBOL.....	42
3	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	48
3.1	CONTEXTO HISTÓRICO.....	50
3.2	DESEJOS E NECESSIDADES	52
3.3	CONSUMIDOR NO FUTEBOL.....	56
4	GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE	62
4.1	ESTÁDIO OLÍMPICO MONUMENTAL.....	63
4.2	ARENA DO GRÊMIO	66
5	GESTÃO ESPORTIVA.....	73
5.1	GESTÃO ESPORTIVA DOS CLUBES BRASILEIROS	75
5.2	GESTÃO DAS ARENAS MULTIUSO	76
6	METODOLOGIA	81
6.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA	81
6.2	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	82
6.3	PESQUISA QUALITATIVA.....	83
6.4	ENTREVISTAS.....	83
6.5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	86

6.5.1 O processo.....	86
6.5.2 A Análise	86
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICE A - PROJETO DE MONOGRAFIA	105

1 INTRODUÇÃO

O futebol é uma das maiores paixões do brasileiro e um dos principais fenômenos socioculturais dos séculos XIX, XX e atualmente. Socialmente, o futebol tem o poder de influenciar aspectos econômicos, sociais, culturais e até mesmo políticos. Individualmente, o futebol pode ser responsável por despertar sentimentos e sensações como paixão, emoção, frustração, expectativa, empolgação, raiva e até mesmo amor. Desde cedo, o brasileiro é bombardeado pelo esporte nas diversas relações com a sociedade. Seja por exemplo da família, seja na escola ou nas mídias, em algum momento ele terá contato e até mesmo uma vivência com o esporte, fazendo com que ele crie um elo forte, justamente por estar ligado com suas vivências e experiências, na maioria dos casos. É muito comum em diversos lugares do mundo, mas, principalmente no Brasil, existir aquele clichê da criança que ama jogar bola e que tem o sonho de se tornar um jogador de futebol na vida adulta. Existem diversos fatores que motivam esse tipo de sonho nas crianças, variando desde o próprio incentivo familiar ao esporte, até a esperança de ter uma vida melhor, em casos de realidades sociais inferiores. Essa motivação é intensificada na veracidade onde diversos jogadores e ídolos do futebol terem saído de uma realidade precária e encontrado no futebol uma maneira de melhorar de vida. As conexões emocionais que o futebol é capaz de oferecer às pessoas, seja para quem joga ou até mesmo para quem só assiste é surpreendente e imprevisível, fazendo com que esse vínculo seja praticamente inquebrável, independente que sua paixão seja por um clube, uma seleção ou até mesmo para um jogador em específico. Seja o gol do seu jogador favorito, a dúvida se o seu time será campeão ou aquela vitória chorada no final do jogo, essas incertezas que o futebol proporciona impulsionam ao máximo as emoções do torcedor e amante do esporte.

Para a realização deste trabalho, utilizaremos um dos exemplos de paixão mais fortes que o futebol brasileiro proporciona, que é a intensa relação de um torcedor com o seu clube de futebol do coração. Para exemplificar essa situação, este projeto é focado na relação do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, um dos maiores clubes do Brasil, com os seus torcedores. Como o foco principal desta relação são as pessoas, seus hobbies, sentimentos e gostos pessoais geram tradições e comportamentos ligados ao Grêmio FBPA. São esses comportamentos que serão analisados no decorrer deste projeto. Para contribuir com este trabalho, dois fatores

são excepcionais: as diferentes gerações de torcedores do Grêmio FBPA e a recente mudança de estádio pela qual o clube passou em 2012, saindo do consagrado Estádio Olímpico Monumental para a moderna Arena do Grêmio. Essa transição causou grande impacto mercadológico para o Grêmio e seus torcedores, visto as grandes diferenças de um estádio construído em 1954 para uma Arena “Padrão FIFA”, cumprindo as diversas recomendações da FIFA – Federação Internacional de Futebol – que vão desde conforto até segurança e envolvem aspectos como dimensões dos campo, localização, capacidade, iluminação, vestiário/acessos e mídia.

Além disso, existe a diferença entre estádio e arena, onde o termo “arena” leva um conceito de espaço multiuso, ou seja, é possível realizar uma série de eventos naquele local, além de ter uma relação mais direta com a questão mercadológica, possuindo espaços de venda, lojas e até mesmo grandes *shoppings* conectados a ela. Visto isso, uma arena é responsável por oferecer uma gama muito maior de experiências ao consumidor, enquanto o estádio, apenas a experiência da partida de futebol em si. Para trabalhar com esta temática, é importante citar as gerações de torcedores do Grêmio FBPA, onde os hábitos, costumes, tradições e modos de consumo são diferentes. Essas mudanças começam antes, com a nova geração de torcedores que surgiu junto a popularização da Internet e a facilidade das comunicações. Com isso, novos hábitos ligados ao relacionamento com o clube de futebol geraram mudanças nos seus comportamentos, sendo diferentes dos torcedores mais antigos. Unindo os dois fatores, as gerações de torcedores do Grêmio FBPA e a transição de estádio para arena, o resultado é uma série de mudanças nos comportamentos que os torcedores têm nos dias de hoje em sua relação direta ou indireta com o Grêmio FBPA.

A temática “Do Olímpico à Arena: um estudo sobre as mudanças de comportamento dos torcedores do Grêmio FBPA” foi definida a partir da união dos assuntos citados no parágrafo anterior, a partir do levantamento de questionamento e da estruturação de um estudo que nos levasse à conclusão destes, desenvolvendo também uma relação direta com a transição do antigo Estádio Olímpico Monumental para a moderna Arena do Grêmio e aprofundando especificamente as mudanças ocorridas através das gerações de torcedores do Grêmio FBPA.

Para justificar essa escolha, além de ser o esporte mais popular do país, o futebol é um assunto praticamente diário em diversos aspectos da sociedade moderna, desde conversas informais até debates nas mais diversas mídias. Não

apenas um meio de entretenimento, o futebol também é um objeto de manifestações culturais. Desde o início até a sua forte popularização no país, por volta de 1930, com a realização da primeira Copa do Mundo, o futebol tornou-se um patrimônio cultural do brasileiro, criando uma relação de amor e paixão dos torcedores com os diversos segmentos que o futebol apresenta, sejam clubes, seleções, jogadores, marcas, inspirações, sentimentos e sonhos. Como é um esporte que está presente no Brasil desde 1894, essa relação entre o futebol e o torcedor foi, aos poucos, se tornando um ciclo/padrão cultural no Brasil, onde, um pilar familiar cria afeição por algum dos segmentos do esporte e vai passando de geração em geração na sua família. Um bom exemplo disso é o pai ter sentimentos por um clube de futebol e levar esses sentimentos até o seu filho, dando continuidade a este ciclo. Essas relações familiares capazes de gerar comportamentos de consumos são citadas por Ruchaber (2014), ao fazer uma compilação de teóricos que já haviam dissertado sobre o assunto:

Uma das variáveis mais importantes que influenciam no comportamento dos consumidores é a família, e esta já vem desde a infância, quando os pais estipulam limites do que as crianças podem comprar (CHURCHILL; PETER, 2003). A família é “o principal núcleo do consumo” (BASTA et al., 2006, p. 61). Influenciando no comportamento de compra, transmitindo valores e moldando as preferências e hábitos de consumo (MACHLINE et al., 2003)

Juntamente dessa paixão pelo futebol, ao longo dos anos, os amantes do mesmo criaram uma série de comportamentos padrões, como acompanhar os jogos do clube, seja no estádio ou na mídia, defender o clube em discussões, acompanhar notícias sobre o clube e idolatrar seus jogadores, dentre outros comportamentos que se tornaram padrões e são passados de geração em geração. Esses comportamentos são variados, de cunho sentimental, pessoal e social até se tornarem praticamente tradições das pessoas com os clubes de futebol. Essas tradições fazem com que os torcedores criem vínculos com o clube, consumam os produtos oferecidos, defendam o clube em praticamente qualquer situação, sigam/acreditam, às vezes até cegamente, nas crenças de um clube, frequentem o estádio em jogos do clube, assistem aos jogos do clube em qualquer lugar e até criam uma rotina, tornando o clube de futebol um pilar da sua vida. Uma forma de exemplificar isso é analisar o comportamento de um torcedor fanático por um clube de futebol, escancarados no livro "Febre de Bola", de Nick Hornby (2013, p. 11), onde o autor cita que:

Já se tornou bastante claro para mim que minha devoção diz sobre meu caráter e minha história pessoal, mas a maneira como o futebol é consumido parece oferecer todo o tipo de informação sobre nossa sociedade e cultura.

Dentro do cenário de tradições e comportamentos relacionados ao futebol, faremos um estudo das relações e comportamentos de pessoas com o clube, utilizando o Grêmio FBPA e seus torcedores como fonte desta pesquisa, visto a sua recém mudança de um estádio, de certa forma, antiquado, para uma arena, moderna e padrão FIFA. A partir disto, justifico este estudo como uma forma de interpretar, analisar e compreender como foi o processo das mudanças de comportamento do consumidor para o clube, dando ênfase, principalmente no marketing e para os torcedores, da antiga e nova geração de fanáticos pelo futebol e pelo Grêmio FBPA. Este estudo vai englobar as mudanças no comportamento do torcedor contemporâneo, visto que sua mentalidade é diferente, se adaptando às diversas mudanças que ocorreram ao longo dos tempos e como elas afetaram no modo de consumir futebol, gerando uma nova geração de torcedor, com diferentes personalidades, hábitos e comportamentos. As mudanças de comportamento variam entre o ambiente físico e o ambiente virtual, aumentando as possibilidades de interação, tanto com o seu time, quanto com seus rivais nas redes sociais, por exemplo, e com o novo perfil de torcedores que, além de consumir futebol, buscam aprimorar as experiências por meio de outros entretenimentos oferecidos por uma arena multiuso, além de gozar dos seus benefícios. Valores como segurança, conforto, qualidade e experiência, agora também fazem parte do pacote de exigência dos torcedores/consumidores. Também é importante citar que, dentre as mudanças de comportamentos, estão inseridas os consumos no estádio, tanto de alimentação quanto de produtos gerais do clube, a ligação que existe entre torcida/time/estádio e aspectos estruturais que compõem uma Arena voltada para o consumo, como circulação, posicionamento das lojas, cores, e incentivos, como fotos e murais de ídolos do clube, a fim de intensificar a experiência dos torcedores/consumidores naquele ambiente. Contudo, é importante ressaltar que, além das mudanças relacionadas pelos modos de comportamento e consumos contemporâneos do futebol, o estudo vai englobar questões individuais e sociais, relacionadas diretamente com o Grêmio FBPA por meio de pesquisas, dados estatísticos, comparações e entrevistas.

A questão norteadora deste trabalho, responsável por guiar todos os conceitos e ideias apresentadas durante este estudo, refere-se a “O que motivou e como aconteceram as mudanças de comportamento da nova geração de torcedores do Grêmio FBPA?”. Essa questão contém implicitamente os temas centrais, facilitando no rumo tomado pela pesquisa. Além da questão norteadora, os objetivos também são cruciais para a estruturação desta pesquisa. Antes de tudo, foi definido um objetivo geral que expressasse a intenção deste projeto, que é analisar os aspectos das mudanças de comportamentos da geração de torcedores do Grêmio FBPA. Este assunto resume e apresenta a ideia central do trabalho acadêmico. Se relacionando diretamente com o objetivo geral e de forma mais detalhada, os objetivos específicos tratam de analisar mais profundamente os aspectos das mudanças de comportamento dos torcedores do Grêmio. Para isso, é necessário entender como o marketing do Grêmio FBPA lidou com essas mudanças, seja nas relações criadas nas mídias sociais ou até mesmo ações de marketing que envolvem atração de novos torcedores, retenção de torcedores e impulsionamento e criação de novos produtos e serviços ligados ao clube. Partindo para a temática principal, é necessário abordar as diferenças nos comportamentos da geração de torcedores por meio da relação Estádio Olímpico Monumental e Arena do Grêmio, apresentando os antigos e os novos comportamentos de consumo relacionados a marca Grêmio FBPA, posteriormente, relacionando estes fatores com a pesquisa e até mesmo com as entrevistas. Para aplicar esta pesquisa, precisamos antes analisar a relação entre torcedor e consumidor, a fim de entender como ela é criada e mantida ao longo do tempo, além de compreender os aspectos emocionais e comportamentais que fazem um torcedor virar um consumidor. Por último, mas não menos importante, este projeto vai verificar quais os principais fatores que influenciaram nestas mudanças de comportamento ao longo das gerações, com a intenção de contribuir com o desenvolvimento do estudo.

2 MARKETING

2.1 MARKETING ESPORTIVO

O marketing esportivo é uma das vertentes do marketing e está diretamente conectado a toda e qualquer modalidade esportiva em que seja possível unir esportes a negócios. Para simplificar os conceitos dessa união entre marketing e esporte, pode-se converter alguns aspectos do marketing para obter uma definição clara das diferenças entre marketing e marketing esportivo.

Vale traduzir alguns conceitos de forma mais nítida dentro do Esporte. “Corporações” passam a ser, basicamente, entidades esportivas (federações, clubes e promotores de eventos), enquanto “clientes” são praticantes, espectadores, mídia, governos e corporações em geral. (SIQUEIRA, 2014, p. 5)

Essa modalidade ganha espaço a partir do momento em que o marketing utiliza o esporte como plataforma de comunicação corporativa ou institucional, a fim de promover produtos e/ou serviços de determinadas empresas por meio do esporte, tornando-o uma ferramenta para emocionar, engajar e cativar o público. Assim consolida-se o conceito de marketing esportivo. Ainda de acordo com Siqueira (2014), o mundo corporativo consagrou o esporte como ferramenta de comunicação em um tempo no qual a produção de conteúdo relevante é a chave para estabelecer e fortalecer a ligação entre as marcas e os consumidores.

O início do marketing esportivo é um tema bastante complexo para se abordar visto que não existe apenas uma concepção que busca esclarecer o seu surgimento. O estudioso Rocco Jr. (2012) afirma que a primeira associação direta de um produto ao esporte ocorreu no turfe¹, em um tradicional evento chamado de “Grande Prêmio Ascot”, ocorrido em 1930. Essa associação é validada em decorrência de uma empresa de cigarros ter produzido uma embalagem especial do seu produto na qual podia-se encontrar o nome e os símbolos do evento anteriormente mencionado.

Já para Proni (1998), essa associação do produto ao esporte aconteceu algumas décadas antes, por volta de 1890. O autor afirma que o marketing esportivo começou quando as próprias fabricantes de artigos esportivos utilizaram o esporte para ganhar espaço na mídia ao criar provas de velocidade e resistência para testar

¹ Leva o nome de turfe o esporte que promove e incentiva corridas de cavalos.

a qualidade e capacidade dos produtos oferecidos, como suas bicicletas. De acordo com Ukman (1984), existe ainda uma argumentação mais antiga afirmando que os primeiros passos do marketing esportivo foram dados na Grécia e Roma antigas. Na constante busca pelo entretenimento do povo a fim de incentivar a política do Pão e circo, os cidadãos mais ricos patrocinavam os gladiadores em disputas que ocorriam no Coliseu de Roma com o intuito de cativar cada vez mais o público presente.

Por sua vez, Morgan e Summers (2008) trabalham de forma mais direta com os conceitos do marketing esportivo ao afirmarem que a definição dessa modalidade passa a ser considerada a partir de grandes eventos como os Jogos Olímpicos de 1896, em que a relação entre esporte e o negócio ficou bastante evidente e clara ao público. As autoras afirmam que

[...] talvez a forma inicial mais reconhecível de marketing esportivo após uma abordagem do conceito de marketing enfocando o cliente sejam os primeiros Jogos Olímpicos de 1896, que foram financiados de forma privada por selos, venda de ingressos, medalhas comemorativas e publicidade de programas.

Além disso, é importante citar que o esporte só passou a ser verdadeiramente utilizado como ferramenta de comunicação em 1970 ao ser utilizado, principalmente, para divulgar produtos e serviços em grandes eventos esportivos nos quais o consumidor final estava envolvido. Também nessa época, o marketing esportivo passou a ser visto como uma forma estratégica de apresentar e/ou consolidar marcas nesses eventos, uma vez que esse era um mercado pouco explorado até aquele momento.

[...] um forte impulso ao marketing esportivo foi dado nos anos de 1970, quando grandes empresas multinacionais começaram a adotar estratégias globais de marketing e encontraram na promoção de eventos esportivos internacionais uma forma de alcançar um número enorme de mercados consumidores. A Coca-Cola e a Philips Morris estão entre as primeiras corporações multinacionais que se destacaram por investir em estratégias globais de publicidade utilizando eventos esportivos transmitidos ao vivo para dezenas de países, patrocinando a Copa do Mundo e a Fórmula 1, respectivamente. (ROCCO JR., 2012)

2.1.1 Conversão do torcedor em consumidor

Um dos grandes diferenciais do marketing esportivo, em relação ao demais conceitos de marketing, é a forte relação estabelecida entre os esportes têm e as pessoas, seja com apenas um indivíduo ou um grupo. O grande triunfo por trás dessa

relação é a capacidade que os esportes têm de despertar as mais diversas emoções no ser humano. Em geral, o esporte é capaz de estimular todo o tipo de emoção, desde a alegria de ver seu time de coração vencendo seu maior rival em uma final de campeonato até a frustração de ver seu jogador favorito se lesionar.

Um lance que ocorre no espaço ritual do jogo induz uma certa emoção e um determinado comportamento no torcedor e vai gerar uma reação no torcedor adversário que, por sua vez, será lido como mensagem novamente e esta vai gerar, mais uma vez, um comportamento e uma emoção e assim por diante. (MACHADO, 2005)

A exposição dos consumidores às emoções geradas pelo esporte faz com que seja criada uma oportunidade de uma marca se conectar com esses consumidores por meio dessas emoções e gerar uma interação com esse público. A ideia dessa interação é a conversão de um fã de um determinado esporte a um consumidor ou até mesmo fã de uma marca uma vez que, por estar falando direto com as emoções do consumidor, a tendência é que se estabeleça um vínculo forte entre marca e consumidor. “Os fãs têm um valor intrínseco maior do que os clientes; maior mesmo que clientes fiéis” (CARDIA, 2014, p. 173). Isso acontece porque fãs ultrapassam os limites da racionalidade ao aliar suas escolhas pessoais às doses de emoção proporcionadas pelo esporte. Um ótimo exemplo disso foi a campanha “*Marcelo em Alvalade*” realizada pela cervejaria Super Bock de Portugal juntamente ao Sporting Clube de Portugal, um dos clubes mais tradicionais do país. A campanha levou o brasileiro Marcelo Raul dos Santos a cruzar o oceano para realizar seu sonho de assistir a um jogo do seu clube do coração – o Sporting Clube de Portugal –, no estádio. A cervejaria criou campanhas nas mídias sociais e bancou todos os custos para que o sonho de Marcelo se realizasse. Com isso, a marca da Super Bock foi exposta em diversas mídias, atitude que os levou a atingir um grande engajamento e visibilidade.

Figura 1 – Marcelo Raul dos Santos em abertura de jogo do Sporting C.P.



Fonte: www.sporting.pt/pt

De acordo com Siqueira (2014), há uma maneira assertiva e estratégica de relacionar o esporte ao marketing por meio dos produtos e dos clientes envolvidos com o esporte. Ao utilizar uma visão mercadológica e observar os ativos do esporte, nota-se que os produtos são separados entre os atletas, as equipes e os eventos, já os clientes ficam por conta dos praticantes, os torcedores e o mercado corporativo. Os atletas são um elemento primordial para que se crie vínculo com o consumidor, uma vez que é o seu desempenho que intensifica o envolvimento dos fãs com o esporte. As equipes são mais facilmente adotadas pelas marcas, já que sua constância e estabilidade garantem a consolidação dos fãs por períodos maiores em decorrência da sua estabilidade. Os eventos, por sua vez, são responsáveis por unir atletas e equipes. Isso torna o apelo emocional de um determinado evento desportivo muito maior e transforma-o em uma ótima oportunidade de conectar torcedores a uma determinada marca. Um ótimo exemplo é a Copa Do Mundo de Futebol, a qual une as melhores seleções do mundo em um evento memorável de 4 em 4 anos. Sua grande popularidade e a proporção que o evento atinge une a paixão pelo esporte às diversas marcas que patrocinam o evento. Em relação aos clientes, os praticantes também são parte fundamental porque, antes de tudo, esse público consome produtos

e serviços esportivos. Um exemplo simples é a compra de uma chuteira por um jogador de futebol. Os torcedores são o ponto-chave do marketing esportivo uma vez que, praticamente todas as demandas do mercado esportivo surgem deles, desde as oportunidades de negócios geradas na mídia até a compra de produtos, como ingressos, transmissões esportivas e mercadorias oficiais. Já a importância do mercado é vista nos patrocínios de empresas em ativos do esporte, compra de ingressos e espaços publicitários nos estádios e arenas, além do básico realizado, principalmente, por empresas de mídia que buscam, no esporte, oferecer conteúdos atrativos para o seu público.

Para entender mais sobre o marketing esportivo e, conseqüentemente, o objetivo deste estudo, faz-se necessário pontuar o comportamento do torcedor enquanto consumidor no esporte. Como já abordado anteriormente, a relação entre torcedor e esporte geralmente é estimulada desde cedo e estabelece vínculos fortes e duradouros. As pessoas criam uma relação com algum esporte ou entidade esportiva desde a infância e intensificam-na ao longo de sua vida, potencializando a construção de hábitos de consumo relacionados à junção dos sentimentos de um indivíduo instigada pelo esporte. Como por exemplo, uma paixão pelo futebol cultivada desde a infância estabelece um vínculo vitalício entre um indivíduo e um clube de futebol, tornando-o porta voz do clube e um consumidor fiel de qualquer produto relacionado a ele. Isso gera, uma série de padrões e hábitos comportamentais relacionados ao esporte. Com base nesses comportamentos, viu-se a necessidade de realizar um estudo sobre a formação de torcedores.

assim como acontece com a formação de praticantes, o desenvolvimento de torcedores também envolve estratégias fundamentais junto aos principais agentes desse processo. A importância estratégica da formação de torcedores é reconhecida por grandes entidades esportivas, que dedicam uma estrutura própria exclusivamente para planejar e implementar essas iniciativas. (SIQUEIRA, 2014, p. 29)

De acordo com Siqueira (2014), os resultados desses estudos são cruciais para compreender o processo de formação do torcedor como um consumidor no esporte, tendo como base o desenvolvimento de um elo emocional entre os fãs e as entidades ou modalidades esportivas. Esse elo com o esporte pode ser desenvolvido por meio de diversos fatores, tais como:

- a) envolvimento com a família: a família cumpre papel fundamental na formação dos torcedores e assume a responsabilidade de transmitir gostos pessoais e crenças através das gerações. Com base nisso, os clubes passaram a desenvolver elementos que promovessem essa relação, como por exemplo, mascotes;
- b) envolvimento com a comunidade: além da família, é importante engajar a comunidade. Para construir essa relação, o clube deve promover ações e programas que foquem nos valores reconhecidos pela comunidade e incentivam a interação entre a comunidade e o clube. Campanhas que estimulam o desenvolvimento da sociedade com temas relacionados a educação, suporte local e meio ambiente são ótimos exemplos;
- c) relacionamento com os fãs: não basta conseguir um fã, é preciso manter uma relação com ele. Normalmente essa relação ocorre por meio de campanhas e interações com o intuito de fazer com que o seu torcedor se sinta parte do clube em questão. Um bom exemplo desse relacionamento é a comunicação com o torcedor estimulada por meio de pontos de contato como mídias sociais, site oficial, call center e ações de interação dentro da Arena.

Além das emoções criadas por esse envolvimento entre torcedor e entidades ou modalidades esportivas, é importante pontuar a criação de uma série de comportamentos com base no relacionamento do indivíduo com o esporte. Utilizando por exemplo, o envolvimento familiar citado por Siqueira (2014), é fácil perceber como a família moldou esses comportamentos por meio das gerações. Tais comportamentos começam quando algum membro da família incentiva um indivíduo ainda pequeno a gostar de um determinado clube através de comportamentos que ele mesmo já adquiriu de geração anterior. Assistir a jogos do clube, frequentar o estádio, admirar o ídolo do clube, prezar por produtos deste e comprar no estádio são formas de criar uma experiência positiva, gerar memórias afetivas e, conseqüentemente, comportamentos que se repetirão em busca dessa sensação experimentada tão precocemente.

Um estudo realizado na primeira divisão do Futebol Inglês – Premier League – concluiu que quase a metade dos fãs se envolveu nesse Esporte a partir da influência familiar [...] o estudo realizado indica que mais de um quarto dos

torcedores seguem o clube com o qual tiveram a primeira experiência ao vivo. (SIQUEIRA, 2014, p. 32)

Contudo, com as diversas mudanças e adaptações que ocorrem e vêm ocorrendo com o tempo, alguns comportamentos relacionados ao esporte e à forma de consumir vem mudando. Claramente, hábitos como torcer, vibrar e chorar não mudam porque os sentimentos são a essência do esporte, entretanto, o modo como os torcedores veem os esportes atualmente é diferente. O torcedor que antigamente se contentava em sentar-se em uma arquibancada fria e de cimento hoje preza pelo conforto, uma vez que as alterações instauradas nas Arenas (em relação aos estádios) mostraram ao público frequentador uma nova forma viver a experiência. De acordo com Cardia (2014, p. 209), “a cada ano que passa, as necessidades de conforto e segurança aumentam em quaisquer instalações destinadas ao entretenimento”. O perfil de torcedores dos dias atuais quer assistir ao jogo do seu clube em um lugar confortável e bom, a fim de ter a melhor experiência, mais benefícios, vantagens e comodidade.

Nas arenas multiuso, o espaço é voltado para uma variedade de ações, que priorizam o consumo de diversos produtos. Além de assistir à partida, os torcedores podem comprar produtos oficiais do clube ou alimentos e bebidas licenciados por parceiros comerciais da arena. O tratamento dado aos espectadores os torna mais próximos de consumidores do que da imagem anterior e tradicional do torcedor. Não à toa, o design das novas arenas é comparado ao de shopping centers, locais de cuja movimentação é motivada apenas pelo consumo. (ROUBICEK, 2020)

Referente ao conceito de relacionamento com os fãs construído por Siqueira, é essencial falar sobre as mudanças no comportamento do torcedor em consumidor influenciadas pelo marketing esportivo por dos pontos de interação. Além de utilizar os meios de comunicação como forma de interagir, o clube utiliza-os com o intuito de influenciar seus torcedores a consumirem tudo relacionado ao clube da maneira mais rápida possível e, com a facilidade trazida pelas novas mídias, esse processo ficou mais fácil. As mídias incentivam o torcedor a comprar as camisas do clube, a comparecer a eventos relacionados a ele, a comprar ingressos de forma antecipada e tudo isso somado de cada vez mais vantagens, afinal, o foco é o torcedor. Esse contexto pode ser relacionado diretamente com as definições de Marketing 2.0 feitas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), nas quais os autores pontuam que o marketing é definido pelo empenho das empresas em conhecer melhor seus clientes

e seus hábitos, a fim de fabricar e vender produtos e serviços que melhor atendam às suas necessidades.

2.1.2 Patrocínio esportivo, esportes e negócios

Para entender mais sobre um dos pilares mais importantes e utilizados no mundo do marketing esportivo, é necessário ter um conceito bem definido sobre o que é patrocínio dentro do marketing. Esse tema é um assunto comum entre os teóricos, portanto, existem diversas definições sobre o tema. Para Marc Carroggio (1996), patrocínio “é uma relação jurídica entre patrocinador e patrocinado, em virtude da qual o primeiro colabora de forma tangível na organização ou celebração de um evento e em contrapartida obtém do segundo facilidades para difundir mensagens favoráveis a um público mais ou menos determinado”. Na relação direta com o marketing esportivo, Cardia (2014, p. 12) aponta:

patrocínio seria então, uma relação de troca entre patrocinador e patrocinado em que o primeiro investe de forma tangível (bens, serviços ou dinheiro) na organização ou celebração de um evento ou atleta individual e recebe em troca espaços e facilidades para difundir mensagens a um público mais ou menos determinado, com a intenção de fazer promoção, criar goodwill, boa imagem ou incrementar as vendas.

Portanto, o patrocínio exhibe uma relação em que um determinado investidor aporta dinheiro em uma determinada organização, a fim de conectar a sua marca a essa organização em razão de aumentar suas vendas e o seu reconhecimento enquanto marca. Essa relação baseia-se em um ganho mútuo, tanto do patrocinador, quanto do patrocinado e para isso é necessário que haja uma pesquisa aprofundada e que aponte resultados positivos em relação ao público que será atingido em decorrência do patrocínio de determinada organização.

[...] o patrocínio sendo bom para o clube resultará numa melhor equipe, melhor performance, melhores resultados etc. E, conseqüentemente, com o crescimento do clube (ou da equipe ou atleta) haverá maior exposição da marca, mais reconhecimento do público e maior e melhor relação de goodwill para com a marca do patrocinador. Isso significa dizer que o patrocinador tem que torcer pelo sucesso do patrocinado, que em última análise repercutirá no sucesso de seu negócio. (CARDIA, 2014, p. 14)

O patrocínio esportivo é definido por Cardia (2014) como um investimento que uma entidade pública ou privada faz em um evento, atleta, grupo de atletas ou

entidade esportiva com a finalidade precípua de atingir públicos e mercados específicos, recebendo – em contra-partida – uma série de vantagens encabeçadas por incremento de *share of mind*², *market share*³, vendas, promoção e simpatia do público. Há um aspecto interessante a ser observado na relação criada entre uma empresa e a entidade ou atleta patrocinado no âmbito de benefício mútuo: a organização deve investir em quem ela acredita ter uma conexão com a marca e que vai ter sucesso no esporte, sendo assim, o sucesso do patrocinador no esporte se transformará em sucesso ao patrocinado e nos seus resultados.

A chave do marketing esportivo é o próprio fã do esporte, afinal, todo o marketing esportivo gira em torno de realizar a conexão entre marca e consumidor. O esporte serve como caminho, ou seja, um meio de comunicação como já citado anteriormente.

Por outro lado, é importante observar que o mundo corporativo consagrou o Esporte como ferramenta de Comunicação em um tempo no qual a produção de conteúdo relevante é a chave para estabelecer e fortalecer a ligação das marcas com os consumidores. (SIQUEIRA, 2014, p. 4)

A oportunidade de fazer negócios através do esporte é o grande atrativo do marketing esportivo para as marcas. Para isso, é importante ter em mente que o marketing esportivo utiliza as mesmas bases do marketing na hora de formar o seu conceito e o seu desenvolvimento, sendo assim, o ideal de Peter Drucker (considerado o pai da administração) citado por Cohen (2014) em relação ao marketing é: “conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só”. Esse ideal também se aplica ao marketing esportivo. Para que isso aconteça da forma mais correta possível, é fundamental que o gerenciamento de marketing seja completo. Para Kotler e Keller (2006), gerenciamento de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas montados para criar, construir e manter trocas com consumidores potenciais, de forma a atingir os objetivos das organizações. Isso envolve todo o processo de produção até o consumo, além de observar a relação final com o seu consumidor com o objetivo de averiguar se ele ficou satisfeito com a experiência.

² Mede como as pessoas pensam sobre determinadas marcas em uma categoria de produto

³ Grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto.

Outro conceito muito importante para definir os caminhos corretos da utilização do marketing esportivo é um dos conceitos básicos de marketing: os 4 Ps. De acordo com Kotler e Keller (2006), um mix de marketing bem sucedido necessita de uma base bem definida em relação ao *produto* que será ofertado, à *praça* onde será vendido e como chegará aos consumidores, à *promoção* (processo de comunicação e de venda aos clientes em potencial) e ao *preço*, definido por estratégia e análise do mercado. Para exemplificar o funcionamento dessa fórmula dentro do marketing esportivo, pode-se citar o lançamento de uma camiseta especial de um clube de futebol, momento em que o clube lança o produto pensando no seu torcedor, utiliza seus jogadores para promover o produto no lugar certo - ou seja, nos jogos - e por um preço que os torcedores estarão dispostos a pagar em uma camiseta nova do clube pelo qual é apaixonado. Nota-se aqui a paixão como sentimento que impulsiona a compra.

2.2 MARKETING DIGITAL

O mundo e as pessoas estão constantemente em evolução, seja ela relacionada ao seu modo de agir ou pensar ou até às ferramentas as quais utilizam no cotidiano. Desse modo, é imprescindível citar que a Internet, com seu imenso leque de possibilidades, teve (e ainda tem) um papel fundamental nessas mudanças. A evolução da tecnologia está cada vez mais focada na implementação de facilidades à vida dos seres humanos através de inovações as quais visam a resolução de velhos problemas. Desde o seu surgimento até os primeiros passos da sua ascensão, a Internet não só mudou o modo como as pessoas veem e interagem com o mundo como também inovou a forma como as pessoas se comunicam, ao facilitar o processo comunicativo (acontecimento que resultou em um grande passo para a globalização). A Internet provocou uma grande mudança no comportamento das pessoas em todos os sentidos em que ela está envolvida, seja na comunicação, no aprendizado, no acesso às informações, nas compras e/ou no entretenimento.

A nova onda da tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor. A tecnologia impulsiona a globalização à paisagem política e legal, à economia e à cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que tem uma visão de mundo mais espiritual. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 22)

Em meio a essas grandes mudanças, a rápida evolução da tecnologia e da Internet culminou no surgimento de mais um segmento do Marketing denominado Marketing digital. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o Marketing Digital nada mais é que levar o já conhecido conceito do Marketing à compreensão das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam atraentes para eles (os canais digitais), mantendo uma relação de coexistência entre Marketing Tradicional e Marketing Digital. De acordo com Révillion et al. (2019), esse segmento oferece a possibilidade de as empresas melhorarem as interações e a relação tanto com os clientes atuais quanto com clientes em potencial. Esse movimento pode ocorrer, por exemplo, por meio de redes sociais, sistemas de mensagens instantâneas automatizadas e aplicativos. A aproximação entre consumidor e empresa proporcionada pelo Marketing Digital facilita o processo de criação de um relacionamento responsável por impulsionar outros gatilhos no comportamento dos consumidores perante aquele produto/serviço, desde a aquisição de novos produtos até a perda de confiança na empresa.

Essas mudanças nos remetem à ideia de maior conexão entre os indivíduos, o que acaba por diminuir, de certa forma, as fronteiras existentes na comunicação entre as empresas fornecedoras de produtos e os seus consumidores. Tais mudanças impactaram e transformaram a sociedade, fazendo emergir novas tendências adaptadas pelo marketing e desencadeando essas tendências tecnológicas. (AZEVEDO, 2015, p. 52)

Outro fator relevante quando o assunto é marketing digital x marketing tradicional são as diversas ferramentas/plataformas disponíveis e que proporcionam relações distintas, canais segmentados e a possibilidade de visualização dos resultados gerados a partir do uso das plataformas digitais através de pesquisas de engajamento, número de vendas, buscas e reconhecimento da marca. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), o marketing digital se refere à utilização das tecnologias digitais, nas quais é possível segmentar os públicos por meio de diferentes ferramentas. Por exemplo: SEO, SMS, otimização de mídias sociais, publicidade pay-per-click, blogs, marketing por e-mail, marketing em mídias sociais e marketing em mecanismos de pesquisa. Cada plataforma/canal pode ter uma funcionalidade e uma relação diferente no contexto de interação do consumidor com a marca e pode variar de um canal focado na construção de um relacionamento com o consumidor, como uma rede social, para um focado na venda direta por meio das mídias sociais, como

um anúncio segmentado em uma página da web. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), pode-se fazer uma breve comparação entre Marketing Digital e Marketing tradicional através de pontos específicos que mostram alguns benefícios que o digital tem em relação ao tradicional.

Quadro 1 – Atributos do marketing digital em relação ao tradicional

	MARKETING DIGITAL
Custo	Custo-benefício maior
Conversão	Rápida e específica
Reconhecimento	Ampliar projeção da marca
Exposição	Atinge populações e áreas maiores
Velocidade	Resultados em tempo real
Análise	Mensurações mais consistentes
Adaptabilidade	Pequenas, médias e grandes empresas

Fonte: Autor (2020)

Além disso, é importante citar a capacidade extremamente específica de segmentação que as empresas possuem para atingir seus clientes no mundo digital. Como já citado, a Internet, por meio das plataformas e canais, é capaz de conectar uma empresa diretamente com o seu público-alvo. Isso colabora para que os índices de conversão de um anúncio, por exemplo, sejam notoriamente mais precisos e rápidos. De acordo com Adolpho (2011), a personalização envolve a customização da comunicação ao considerar a segmentação do público-alvo. Ou seja, além de estratégias de marketing e produtos feitos sob medida para determinados grupos de clientes, também é importante adotar uma linguagem precisa,

Caso o público-alvo seja constituído de indivíduos mais jovens, é necessário falar a linguagem deles; portanto, há a demanda pela criação de campanhas diferenciadas, de acordo com idade e preferências. O público tende a se reconhecer no conteúdo publicado e, dessa forma, passa a ver a marca com familiaridade e confiança. No decorrer do tempo, esses elementos podem se traduzir em fidelização. (ADOLPHO, 2011)

Para ter sucesso na segmentação do seu público, é bastante recomendável utilizar as ferramentas oferecidas pelo Marketing Digital para fazer pesquisas e conhecer inteiramente o seu cliente, a sua linguagem e o ambiente frequentado pelo consumidor no meio digital. Essas variáveis podem impactar a forma como uma empresa irá se comunicar com o seu cliente, uma vez que as pessoas utilizam as redes sociais para diferentes finalidades. Desse modo, se você deseja comunicar algo no Instagram, comunicar-se-á de maneira diferente de como o faria ao utilizar o Facebook. Da mesma forma, a linguagem utilizada em um e-mail de marketing será diferente da linguagem utilizada em uma rede social. Segundo Adolpho (2011), isso se refere ao estudo do comportamento dos consumidores e consiste na definição do perfil do público-alvo e do modo como ele se comporta na internet. Nesse sentido, a internet oferece ferramentas que permitem descobrir características essenciais de determinado público-alvo.

2.2.1 Relevância das Mídias Sociais no futebol

Das diversas formas de se conectar socialmente na internet, a mais popular é utilizar os serviços de redes sociais, como Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter e LinkedIn, sendo essas plataformas responsáveis por criar conexão entre indivíduos. Segundo Kotler e Keller (2006), um relacionamento nessas plataformas geralmente começa como uma conexão de um para um entre dois indivíduos que se conhecem e confiam um no outro. Essa conexão inicial levará a um vínculo entre as redes independentes dos dois indivíduos, criando uma conexão de muitos para muitos. Por ser uma rede de muitos para muitos baseada em relacionamentos de um para um, uma comunidade na internet costuma crescer exponencialmente, tornando-se uma das formas mais fortes de comunidade. Com uma definição mais explicativa Gabriel (2010) conceitua que uma rede social pode ser definida como uma estrutura social composta por pessoas ou empresas, conectados por amizade, afinidade, financeiro, crenças, entre outros interesses.

Essencialmente, as redes sociais têm a ver com o relacionamento entre pessoas, e não com tecnologias e computadores. A base das redes sociais é a comunicação, sendo que as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações e o compartilhamento entre os usuários. (GABRIEL, 2010, p. 196)

Além das redes sociais focadas no relacionamento, existem redes sociais focadas em outros níveis de interação social, como redes de entretenimento, redes de nicho e redes profissionais. Segundo Révillion et al. (2019), as redes sociais de relacionamento têm como objetivo principal ligar pessoas e fomentar o compartilhamento de conteúdo. Facebook, Instagram e Twitter são alguns exemplos dessa categoria. Por sua vez, as redes sociais focadas em entretenimento são aquelas em que o objetivo é o consumo de conteúdo, como o YouTube e o Pinterest. Já o LinkedIn é o principal exemplo de rede profissional, assim como, um bom exemplo de uma rede de nicho, é o Skoob (rede social voltada para leitores). No Brasil, os dados da utilização de redes sociais pela população são bastante impressionantes e justificam a valorização do investimento em mídias sociais. Conforme apresentado por Révillion et al. (2019), podemos visualizar esses dados na figura abaixo:

Figura 2 – Usuários de mídias sociais no Brasil em janeiro de 2019



Fonte: Révillion et al. (2019)

Na figura 2, podemos considerar relevante a informação de que, no Brasil, há quase 150 milhões de usuários de Internet (sendo que 140 milhões são usuários de redes sociais e 130 milhões utilizam as redes sociais através do celular). Ao focar mais ainda nas redes sociais, no quadro 2 (vide abaixo), pode-se ter uma ideia de quais são plataformas mais utilizadas pelos 140 milhões de brasileiros que utilizam as mídias sociais.

Quadro 2 – Redes sociais mais acessadas no Brasil em janeiro de 2019

Plataformas de mídias sociais mais acessadas no Brasil em janeiro de 2019	
YouTube	95%
Facebook	90%
WhatsApp	89%
Instagram	71%
FB Messenger	67%
Twitter	43%
LinkedIn	36%
Pinterest	35%
Skype	31%
Snapchat	23%
Tumblr	18%
Badoo	16%
Twitch	15%
Wechat	16%
Redde	13%
Viber	12%

Fonte: Révillion et al. (2019)

O modo como a Internet surgiu e rapidamente se consolidou como um dos principais meios de comunicação e entretenimento das pessoas possibilitou direcionar os recursos oferecidos por essa nova realidade com o intuito de angariar novos fãs para a uma marca (neste caso, os clubes de futebol). Soares (2012), explica que as redes sociais são um dos meios pelos quais podemos expor nossos gostos, opiniões, vidas cotidianas e paixões. Nesse contexto, entra a paixão por um esporte, atleta, marca esportiva ou um time em específico. Além disso, segundo Siqueira (2014), por meio das mídias sociais, celebridades e entidades esportivas podem manter diálogo com os fãs, transmitir conteúdo exclusivo, trocar informações úteis, compartilhar opiniões ou realizar promoções e enquetes.

O esporte como um instrumento de alcance cultural, social e pessoal, é presença garantida na formulação de milhões de perfis mundo à fora. Um torcedor fará questão de ressaltar para qual time torce ou qual atleta ele admira. Um praticante de esportes vai querer associar o seu perfil às marcas que ele usa, assim como aos eventos e modalidades esportivas que ele pratica. É um processo natural e intuitivo. (SOARES, 2012)

Os clubes de futebol estão cada vez mais conectados ao meio digital pelo simples fato de os seus torcedores estarem conectados a esse mundo. Em vista disso, nada mais coerente que o clube também se inserir no ambiente virtual. Pesquisas mostram que os principais clubes de futebol do país já utilizam as principais redes sociais com as quais seus torcedores estão envolvidos e promovem, por meio desses, diversos canais de interação dessa subcultura. Uma pesquisa realizada em junho de 2020 pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE Repucom), mostra um ranking dos principais clubes de futebol do Brasil nas redes sociais em número de seguidores, confira abaixo:

Figura 3 – Ranking das mídias sociais dos clubes brasileiros

SÉRIE	#	Clube	Combinado	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	TikTok
A	1	Flamengo	31.477.257	12.084.679	6.671.443	8.341.135	3.380.000	1.000.000
A	2	Corinthians	23.589.124	11.265.873	6.080.520	4.802.731	1.170.000	270.000
A	3	São Paulo	15.301.217	6.668.532	4.321.185	2.912.500	1.250.000	149.000
A	4	Palmeiras	11.208.234	4.409.027	3.119.134	2.350.073	1.330.000	*
A	5	Santos	8.513.860	3.524.584	2.830.816	1.232.460	891.000	35.000
A	6	Grêmio	8.288.989	3.123.800	2.777.163	1.754.101	626.000	7.925
A	7	Vasco	7.242.010	3.093.822	2.313.924	1.239.664	517.000	77.600
A	8	Atlético Mineiro	7.059.131	3.189.187	2.111.611	1.501.033	247.000	10.300
B	9	Cruzeiro	7.032.838	3.075.910	2.143.567	1.445.561	266.000	101.800
B	10	Chapecoense	5.762.325	3.793.435	617.977	1.308.713	29.300	12.900
A	11	Internacional	5.614.645	2.518.410	1.645.227	1.202.908	237.000	11.100
A	12	Fluminense	3.568.713	1.446.904	1.300.055	603.296	209.000	9.458
A	13	Sport	3.415.008	1.061.425	1.571.422	604.761	108.000	69.400
A	14	Botafogo	3.413.709	1.380.013	1.311.961	514.735	195.000	12.000
A	15	Bahia	3.322.846	1.119.414	1.440.989	630.243	117.000	15.200
A	16	Athletico Paranaense	2.694.731	987.113	1.092.279	416.939	152.000	46.400
B	17	Vitória	1.962.047	481.979	1.135.138	304.000	37.200	3.730
A	18	Ceará	1.956.560	883.605	318.995	642.260	88.700	23.000
A	19	Fortaleza	1.916.588	915.784	265.347	612.257	112.000	11.200
A	20	Coritiba	1.643.060	434.887	951.088	175.972	77.100	4.013
A	21	Goiás	1.278.285	316.412	639.545	242.717	72.000	7.611
C	22	Santa Cruz	1.109.320	552.211	241.040	250.823	58.300	6.946
B	23	Figueirense	1.081.716	287.532	669.905	118.069	6.210	*
C	24	Paysandu	842.677	358.815	184.846	259.916	39.100	*
C	25	Criciúma	840.033	192.553	578.151	61.959	7.370	*
C	26	Remo	735.145	398.399	91.703	211.990	32.900	153
B	27	Avai	633.389	257.499	216.578	121.012	15.800	22.500
B	28	Ponte Preta	584.657	286.008	195.845	90.404	12.400	*
B	29	Náutico	497.555	212.332	144.193	125.001	11.700	4.329
	30	Íbis Sport Club	474.729	141.218	205.876	127.635	*	*
D	31	ABC	468.513	220.481	122.281	108.451	17.300	*
D	32	América RN	460.763	237.610	98.997	98.525	25.500	131
B	33	CSA	431.372	157.764	44.228	204.585	22.400	2.395
B	34	Paraná	419.631	204.231	116.693	81.507	17.200	*
D	35	Joinville	391.110	225.389	100.100	63.041	2.580	*
B	36	CRB	384.115	144.019	81.941	142.648	15.300	207
	37	Red Bull Brasil	363.062	243.320	19.026	96.836	3.880	*
B	38	América MG	361.671	148.620	128.335	79.646	5.070	*
C	39	Vila Nova	331.732	112.809	97.025	98.738	17.300	5.860
A	40	Red Bull Bragantino	322.625	67.600	43.671	211.354	*	*
	41	Portuguesa	319.287	168.382	82.166	62.064	3.950	2.725
B	42	Sampaio Corrêa	296.876	156.373	12.525	118.398	9.540	40
B	43	Botafogo SP	292.915	189.101	41.380	51.334	11.100	*
B	44	Brasil de Pelotas	284.496	164.372	62.544	52.330	5.250	*
	45	Audax SP	266.400	198.281	1.229	65.460	1.430	*
B	46	Juventude	263.750	160.912	59.221	42.267	1.350	*
A	47	Atlético GO	248.104	90.424	79.536	72.734	5.410	*
B	48	Guarani	240.724	90.091	39.803	86.660	7.470	16.700
C	49	Botafogo PB	237.714	89.818	33.055	91.959	22.700	182
C	50	Londrina	225.696	103.592	46.044	68.260	7.800	*

Fonte: IBOPE Repucom (2020)

Se tomar como exemplo o primeiro colocado na lista, o Clube de Regatas do Flamengo – principal clube de futebol do estado do Rio de Janeiro –, o número de fãs espalhados pelas redes sociais do clube chega a quase 32 milhões de usuários. Através do marketing digital, além de obter novos torcedores e se relacionar com eles, os clubes conseguem alcançar muitos outros benefícios, como por exemplo, impulsionar seu lado comercial com foco direto na marca, dando importância aos lucros obtidos por meio de ações estratégicas realizadas através do marketing digital. Desse modo, quanto mais pessoas para atingir, melhor será o resultado da campanha. Segundo Sá, Filho e Lima (2011, apud SILVA, 2014), esse processo tem como objetivo a geração de renda para as equipes (afinal, clubes são marcas), a fim de investir em times competitivos e conquistar títulos para atrair o público e facilitar a conversão da paixão do torcedor em aquisição de produtos/serviços, o que, por sua vez, gerará renda para o clube.

Segundo a Universidade do Futebol (2010), também é importante para um clube não depender somente de vitórias e sucessos em conquistas no futebol para definir a relação com os seus torcedores nas redes sociais. O investimento no rejuvenescimento e na identidade da marca, além da conquista de novos mercados, contribui para o fortalecimento dos laços já existentes com o torcedor.

Os times de futebol precisam criar condições de se transformar em marcas que ofereçam aos torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas. Quem atingir esse estágio conseguirá se sobressair no mercado. (UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2010)

Ao visualizar menos as marcas como um todo e voltar o olhar para os consumidores e como eles assimilaram as mudanças promovidas pelas mídias sociais (principalmente no âmbito da construção de um relacionamento mais próximo com o seu clube de coração), percebe-se que os levantamentos citados acima deixam nítido o quanto essa interação tem feito sucesso e gera cada vez mais engajamento. Nesse quesito, destaca-se a relação formada entre torcedores e clube de futebol no Twitter, rede social na qual, geralmente, os times de futebol têm um comportamento totalmente adaptado para essa mídia: uma forma de interagir muito mais humanizada em relação às outras. Isso resulta em um grande engajamento e um estreitamento na relação com seus torcedores.

O miniblog tem demonstrado um apelo mercadológico principalmente para celebridades, como atletas e treinadores (além de especialistas). Como diferencial, permite transmitir informação em tempo real, sobretudo durante o evento. Além disso, por meio dele, é possível reconhecer os fãs mais influentes, facilitando a implementação de outras iniciativas de Marketing. (SIQUEIRA, 2014, p 92)

Esse posicionamento extremamente humanizado assumido no Twitter é uma tendência, mas nem todos os clubes adotam essa maneira de se comportarem nessa rede social. Quando o Twitter começou a se popularizar como uma das principais redes sociais utilizadas pelos brasileiros, alguns clubes começaram a ter um posicionamento jamais visto em outras redes sociais, principalmente ao fazer piadas com seus rivais, enaltecer seus jogadores e utilizar memes⁴ famosos, de modo a agir e demonstrar comportamentos similares aos dos seus torcedores. Esse posicionamento pode ser justificado a partir dos conceitos de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) sobre o Marketing 4.0, no qual os consumidores valorizam o alto envolvimento ao interagir com marcas, além de depositarem sua confiança mais em sua rede de amigos do que em empresas. Para ilustrar esse comportamento, vide a figura 4, que se trata de uma publicação no Twitter do Grêmio logo após a vitória sobre o seu maior rival, o Internacional, por 2x0. Na ocasião o Grêmio utilizou o meme “Azul Caneta”, que estava em alta na época, para fazer uma piada com o clube rival e brincar com as emoções dos torcedores.

Figura 4 – Meme utilizado pelo Grêmio nas redes sociais



Fonte: conta oficial do Grêmio FBPA no Twitter

⁴ A expressão meme de Internet é usada para descrever um conceito de imagens, vídeos, GIFs relacionados ao humor e que se espalham por meio da web.

A facilidade que o clube tem para engajar e lidar com seus torcedores no âmbito das suas redes sociais se deve ao fato que essa relação é contextualizada por meio de uma subcultura que, nesse caso, são os torcedores do Grêmio. Esse é um dos grandes poderes que a segmentação de público no Marketing Digital possui. Segundo Kotler e Keller (2006), uma subcultura é um grupo com conjuntos de normas e crenças fora da cultura dominante, portanto, definir uma subcultura ajudará a marca a criar um conteúdo mais relevante e profundo de modo a contribuir com ela para contar uma história de modo eficaz, segmentando o modo comportamental como principal parâmetro para definir a subcultura.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

No cenário brasileiro, o setor de serviços é um dos mais importantes do mercado e representa, tradicionalmente, uma participação de 50% ou mais na riqueza produzida no Brasil. Segundo Las Casas (2019), dados de 2003, por exemplo, revelam que os serviços correspondem a 56,7% do PIB brasileiro. Como esse setor está diretamente ligado às necessidades dos consumidores, ele está em constantemente sujeitos a mudanças e evoluções. Ainda de acordo com Las Casas (2019), por volta de 1980, devido às mudanças na mentalidade empresarial, o marketing se desenvolveu intensamente no setor e, em decorrência disso, médicos, dentistas, auditores, contadores e outros profissionais viram-se obrigados a implementar técnicas mercadológicas em seus negócios. As mudanças proporcionadas pelo marketing impactam diretamente no setor de serviços, uma vez que exigem mudanças nas instalações para adequação às novas tecnologias e treinamento específico dos funcionários, por exemplo.

[...] percebe-se uma necessidade de aplicação de marketing na área de serviços, pois o setor tem sofrido importantes transformações. Isso exige dos empresários conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme as expectativas dos clientes em relação a dada situação mercadológica. (LAS CASAS, 2019, p. 3)

Para compreender as aplicações do marketing de serviços na contribuição desta pesquisa, precisamos antes entender os conceitos e definições de serviços. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 382), serviços são “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na

propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto". A Associação Americana de Marketing define serviços como "aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias". Com base nessa concepção, Las Casas (2019), aponta que o objetivo dos serviços não está associado à transferência de um bem, mas sim permeia-se por uma transação realizada por uma empresa ou um indivíduo e caracteriza-se como a parte intangível presente nas situações mencionadas. "Serviço é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho." (LAS CASAS, 2019, p. 4).

Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação. Muitas prestadoras de serviços propriamente ditas usam a Internet para chegar aos clientes; algumas são inteiramente virtuais. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 382)

Para Bateson e Hoffman (2016), devido à relação de bens e serviços, é muito difícil conceituar serviços por conta de muitos deles conterem alguns elementos materiais, tais como as opções de menu em um restaurante, o extrato bancário do banco ou a apólice de seguro. Além disso, a maioria dos bens oferece ao menos um serviço de entrega. A exemplo disso, o sal de mesa simples é entregue ao supermercado e a empresa que o vende pode oferecer métodos inovadores de faturamento que, por conseguinte, a diferencia de seus concorrentes.

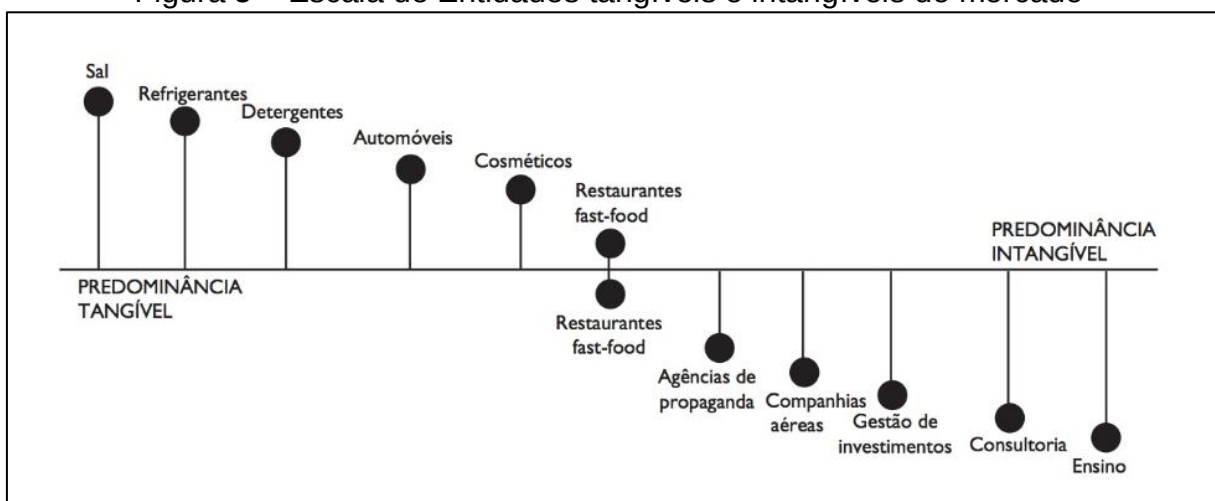
A distinção entre bens e serviços é ainda menos clara com relação a empresas que realizam negócios em ambos os lados. Por exemplo, a General Motors, a gigante de fabricação de "bens", gera uma porcentagem significativa de sua receita a partir de seus negócios financeiros e de seguros, e a maior fornecedora das montadoras é a Blue Cross-Blue Shield, que é uma seguradora e não uma fornecedora de peças metálicas, pneus ou vidro, como a maioria das pessoas poderia pensar. (BATESON; HOFFMAN, 2016, p. 4)

Para ajudar a compreender os conceitos citados, Bateson e Hoffman (2016), criaram uma perspectiva interessante sobre as diferenças entre bens e serviços através de uma escala de entidades do mercado, apresentada na figura 5. Essa escala apresenta um contínuo de produtos com base em sua tangibilidade, no qual os bens estão no extremo de predominância tangível e os serviços no de predominância

intangível. Em geral, o principal benefício de um produto de predominância tangível envolve a posse física, que contém elementos de serviços em menor grau.

Por exemplo, um automóvel é um produto de predominância tangível que proporciona transporte. À medida que o produto passa a ter mais predominância tangível, evidenciam-se menos aspectos de serviços. Em contrapartida, produtos de predominância intangível não envolvem a posse física de um produto e só podem ser experimentados. Uma companhia aérea oferece transporte, mas o cliente não possui fisicamente o avião em si. O passageiro tem a experiência do voo. (BATESON; HOFFMAN, 2016, p. 4)

Figura 5 – Escala de Entidades tangíveis e intangíveis do mercado



Fonte: Bateson e Hoffman (2016)

Segundo Bateson e Hoffman (2016), a escala de entidades mostra que não existe um bem ou serviço puro. A mistura da combinação de elementos tangíveis e intangíveis geram os produtos, assim como os aspectos tangíveis de um produto de predominância intangível e os aspectos intangíveis de um produto de predominância tangível são uma fonte importante de diferenciação dos produtos e das novas fontes de receita. “Por exemplo, as empresas que produzem produtos de predominância tangível e ignoram ou esquecem os aspectos de serviços (intangíveis) da sua oferta de produto estão negligenciando um componente vital de seus negócios. (BATESON, HOFFMAN, 2016, p. 6)

Contudo, no consenso comum entre os autores, marketing de serviços é uma ferramenta estratégica utilizada para administrar o relacionamento da empresa com o cliente, sendo essa, uma das principais formas de se construir um relacionamento a longo prazo. O planejamento estratégico é fundamental na construção de um relacionamento duradouro, afinal “hoje, o marketing de serviços valoriza as relações

entre empresa, clientes e parceiros e busca estabelecer relacionamentos duradouros com eles.” (MARANGONI, 2015, p. 114). Nesse contexto, o planejamento estratégico se torna fundamental pois esclarece onde a empresa quer chegar e quais caminhos deve percorrer para alcançar seus objetivos.

2.3.1 Marketing de Serviços no esporte

No contexto desportivo, o marketing de serviços está presente a todo o momento, visto que a atividade esportiva, neste caso o futebol, apresenta tanto serviços tangíveis quanto intangíveis (todos responsáveis por contribuir para a experiência dos consumidores). De acordo com Azevedo (2015), no cenário do futebol existem três categorias para segmentar as atividades esportivas: os serviços diretos, que se compreendem como atividades desenvolvidas por atletas e outros profissionais ligados diretamente ao esporte, tais como dirigentes e publicitários; os serviços indiretos, ligados às atividades de alimentação, transporte, serviços médicos, hospedagem e outros que não estão ligados de maneira direta ao esporte e os bens esportivos, traduzidos como os materiais, equipamentos e estruturas que são fornecidas, tais como, uniformes, mochilas, estádios.

Segundo Melo Neto (2013), o marketing esportivo é responsável por desenvolver ofertas de produtos e serviços relacionados ao meio esportivo, seja ele qual for (futebol, natação, basquete). Dentro desse conceito, Pitts e Stotlar (2002, p.160) descrevem “produto esportivo como qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou ideia, com atributos tangíveis e intangíveis, que satisfaz necessidades ou desejos do consumidor quanto ao esporte, ginástica e recreação.”. Então, por meio das necessidades e desejos providos pelo futebol no seu público-alvo, desenvolve-se o produto, que podem ir desde roupas, até acessórios e demais artigos que envolvam o futebol.

O consumo esportivo seja ele em sua forma direta (comparecimento a eventos esportivos) ou indireta (assistir/ouvir/ler sobre esporte) é uma atividade comercial que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. O esporte tem a capacidade de atingir pessoas de todas as idades, culturas ou classe social, sendo assim considerado parte integrante em nossas vidas. (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 5)

Por sua vez, os serviços relacionados ao mercado esportivo se expandem um pouco mais e abrangem outras áreas, como por exemplo os transportes (utilizado para a locomoção com o intuito de assistir a um jogo, como citado anteriormente) e a TV (venda de pay-per-view).

O esporte é um bom produto quando atrai muitos praticantes e torcedores, sendo capaz de gerar receitas para si próprio. Um produto auto-sustentável que vende e vende-se no mercado. E isto significa aumento do número de torcedores e praticantes que compram produtos esportivos, consomem serviços afins, assistem as transmissões esportivas pela TV e pela Internet, lêem jornais e revistas na busca de notícias sobre o esporte, ouvem rádio, compram ingressos e dão preferência a produtos e serviços licenciados pelas marcas esportivas. O fator essencial é o mercado de torcedores, de praticantes, de telespectadores e internautas, leitores e ouvintes e de atletas registrados nas entidades esportivas e, no caso de clubes, de sócios. (LIMA; NETO, 2013)

Os produtos relacionados ao esporte, também chamados de produtos esportivos, são os lugares ou ideias que estão associadas ao futebol, seja o próprio estádio de futebol ou até o bar da esquina utilizado para assistir ao jogo. Nesse ideal, incluem-se museus de esporte, lojas de artigos esportivos e bares temáticos, uma vez que são nesses lugares em que são transmitidas as ideias e as emoções relacionadas ao esporte. Nesse sentido, também é relevante a utilização dos próprios atletas como produto esportivo pois, além de vender sua imagem pessoal, estão vendendo juntamente a imagem de um clube. Isso pode ser feito através de participações em campanhas publicitárias e ações que envolvam patrocinadores. Nesse quesito, pode-se citar a contratação do atacante e Campeão do Mundo, Ronaldo “Fenômeno”, pelo Sport Club Corinthians Paulista em 2008. Para a sua contratação, por meio de seu Presidente na época, Andrés Sanchez, e de seu diretor de marketing, Luis Paulo Rosenberg, o clube de futebol traçou uma estratégia de marketing que visava obter os frutos provenientes desse investimento, tais como novos patrocínios fixos e pontuais ao preencher a camiseta do time com exploração comercial até na área das axilas. Além da mídia gerada ao clube pela contratação do jogador brasileiro que mais atrai mídia e fãs no mundo inteiro, o Fenômeno se tornou um garoto-propaganda e chegou inclusive a participar do Programa Silvio Santos em outubro de 2009. O grupo do dono do SBT, canal da TV Aberta, foi um dos parceiros do clube alvinegro na contratação. Vale citar também que a arrecadação de bilheteria do clube subiu de 16,6 milhões, em 2008, para 27,7 milhões, em 2009. Já no quesito de contratos comerciais

fechados pelo clube, o valor chega a 49,1 milhões, tirando os 80% que ficavam com o jogador.

Figura 6 – Apresentação de Ronaldo “Fenômeno” pelo Corinthians em 2009



Fonte: www.lance.com.br

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A evolução do marketing ao longo dos anos causou grande impacto nos consumidores e, principalmente, nas empresas. Isso porque o cenário já não é mais o mesmo de antes, o que resultou na necessidade de as empresas estarem sempre se reinventando para ter sucesso no seu principal objetivo: gerar lucro e prosperar. O ponto inicial dessa mudança se dá a partir do momento em que a demanda, antes maior que a oferta, se invertesse e resultasse em mais oferta do que demanda, criando uma competição no mercado na qual os desejos e necessidades dos consumidores se tornassem mais relevantes no cenário mercadológico.

Na era da competitividade acirrada e de multiplicidade de ofertas, o marketing enfatiza as ações de conquista e a manutenção de um grupo específico de consumidores, por meio de produtos e serviços personalizados, no qual os compradores identificam, selecionam e obtêm o melhor valor para satisfação das suas necessidades e de seus desejos. Agora, mais do que nunca, o entendimento do comportamento do consumidor e a antecipação antes as mudanças de suas necessidades e de seus desejos tornaram-se fatores críticos de sucesso para as organizações. (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 7)

Para Rolon (2014), esse processo de oferta/demanda foi refinado e o marketing passou a ser considerado como "a arte de criar valor para o consumidor". A partir dessas mudanças sentidas no mercado, surge como resposta uma nova atividade dentro do marketing: o Marketing de Relacionamento. De acordo com Kotler e Keller (2006), um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa. Nesse sentido, o propósito do marketing de relacionamento "é aproximar as empresas de seus clientes de tal forma que ela seja capaz de suprir suas necessidades por meio de produtos com valor agregado." (ROLON, 2014, p. 28).

O marketing de relacionamento procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor [...] reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores [...] exige que uma empresa: em consequência de sua estratégia de marketing de seu foco sobre o cliente [...] necessita de um esforço contínuo dos colaboradores [...] reconhece o valor dos clientes por período de vida de consumo [...] e procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes. (GORDON, 1998, p. 31)

Gummesson (1999) vai além ao apresentar o conceito de marketing de relacionamento total (TRM – Total Relationship Marketing), definindo-o como um marketing de interações em rede, para o qual a colaboração em todos os níveis é necessária, de modo que a estratégia seja assertiva. Neste sentido, o autor faz uma análise semelhante à de Kotler e Keller (2006, p. 19), na qual os autores apontam como componentes-chave na construção do marketing de relacionamento: “os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).”

O marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado rede de marketing. Essa rede se compõe da empresa e dos parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais stakeholders e os lucros virão como uma consequência natural. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 19)

Segundo Zenone (2017), o marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor pela "intimidade" ou maior proximidade com o cliente ao tornar a oferta adequada, de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial. Portanto, para o sucesso dessa fórmula, a empresa precisa conhecer profundamente o seu cliente. Para tanto, a realização e análises sobre o perfil do consumidor, seus desejos e suas necessidades se faz indispensável, com o intuito de oferecer tudo o que ele precisa a fim de tornar desinteressante e desnecessária a busca por novos fornecedores.

Voltando à ideia em que o foco é o cliente: a prática do marketing de relacionamento exige que a empresa esteja disposta a conhecê-lo: levando em consideração o que ele pensa: sente e aceita. O conceito apresentado só terá sentido se a empresa puder conhecer o cliente em sua totalidade. (ZENONE, 2017, p. 54)

Tendo em vista todo o poder que o cliente exerce sobre a empresa quando se trata de marketing de relacionamento, é importante que a esta conheça muito bem seu cliente, para assim construir um relacionamento de sucesso com ele. Em muitos casos, é necessário criar uma comunicação única com cada cliente, como defende Berry (1983) ao declarar imprescindível a personalização do relacionamento com

clientes individuais, a fim de criar fluxos de comunicação com clientes de grande valor e possibilitar a criação de um banco de dados, além da manutenção de uma comunicação contínua.

As empresas também têm moldado ofertas, serviços e mensagens específicas para clientes individuais, baseadas em informações sobre as transações anteriores de cada cliente, seus dados demográficos e psicográficos, bem como suas preferências por meios de comunicação e distribuição. Ao se concentrar em seus clientes, produtos e canais mais lucrativos, essas empresas esperam atingir um crescimento lucrativo, capturando uma parcela maior dos gastos de cada cliente com a conquista de sua fidelidade. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 47)

A base de dados se torna relevante quando ela possibilita uma análise profunda dos dados e a oportunidade de oferecer benefícios extras aos clientes: “para que o cliente opte por manter um relacionamento duradouro com uma empresa, é preciso que ela seja capaz de oferecer a ele algum tipo de benefício extra.” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013 p. 20).

O objetivo do marketing de relacionamento não é vender mais para o maior número de clientes, e sim vender mais para cada cliente atual. O que se busca com ele não é a participação de mercado, e sim a participação em relação ao cliente. Empresas focadas em participação de mercado propõem-se a identificar quais necessidades estão presentes para o maior número de clientes, a fim de atender a essas necessidades-padrão de forma uniformizada. Ou seja, elas buscam identificar quais necessidades são comuns ao maior número possível de clientes para que possam atingir muitos consumidores de uma só vez, satisfazendo essas necessidades. (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 21)

Segundo Barreto e Crescitelli (2003), o marketing de relacionamento é uma mudança da visão de realização de negócios pontuais com os clientes (fechar uma venda) para a visão de uma cadeia de negócios ao longo da vida do cliente com a empresa (iniciar um relacionamento). O início desse processo se dá com a análise do processo de decisão de compra do consumidor, conforme o quadro abaixo:

Quadro 3 – Ações do consumidor ao decidir sobre uma compra

Etapa	Como o consumidor age
1	Identifica a necessidade de compra ou o problema (é a diferença entre o que quer para si mesmo e o que percebe de sua situação atual).
2	Busca informações para encontrar aquilo que satisfaça a necessidade detectada.
3	Avalia as opções disponíveis em função da importância que confere a certos atributos ou benefícios do produto ou serviço.
4	Realiza a compra propriamente dita. Certos fatores influem neste momento, como a facilidade e a rapidez para efetuar a transação.
5	Utiliza o produto ou serviço. Este estágio é que produz satisfação ou insatisfação, que pode ou não construir fidelidade.

Fonte: adaptado de Rolon, 2014

Para resultar em uma fidelização, a satisfação do consumidor é um fator muito importante pois afetará as compras seguintes e o interesse do cliente em se manter conectado com essa empresa. Segundo Rolon (2014), o consumidor exige que fatores como qualidade e preço justo sejam o mínimo a ser ofertado e, portanto, esses são fatores já não considerados diferenciais, mas sim pontos de partida para um relacionamento com o consumidor.

O diferencial passou a ser a forma de atender ao cliente. Por mais acirrada que seja a concorrência, além da disputa por preço, o consumidor quer encontrar um bom atendimento, em que haja respeito e um ambiente agradável. Se encontrar essas qualidades, o cliente preferirá este estabelecimento a outro que oferece produtos semelhantes. (ROLON, 2014, p. 32)

Ainda segundo o autor, elementos como a rapidez na entrega, o ambiente de acolhimento, a cordialidade, a comodidade e a praticidade são fatores essenciais para trazer ao cliente a sensação de prazer e contribuem para o resultado das ações direcionadas a implementação do marketing de relacionamento, como por exemplo, vender mais por mais tempo para um mesmo grupo de clientes, o que acarreta em a rentabilidade. Segundo Kotler e Keller (2006), a atração de um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente. Isso justifica o esforço do marketing de relacionamento no âmbito da retenção de clientes. Para prosperar essa relação, cabe ao marketing conduzir a gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês *customer relationship management*). “O CRM é um meio abrangente de gerenciar o relacionamento com clientes incluindo os clientes em potencial para

benefício mútuo e duradouro.” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 35). O autor ainda aponta que os modernos sistemas de CRM capacitam as empresas a capturar informações relativas às interações com o cliente, de forma a integrá-las em toda função relacionada a ele. De acordo com Zenone (2017), o CRM envolve o marketing, as vendas, o serviço e a tecnologia, bem como todas as áreas organizacionais, além de ser uma ferramenta necessária para compreender as necessidades do cliente e objetivar atendê-las. Segundo Cardia (2014), o relacionamento por meio do CRM tem o intuito de atrair novos fãs e aumentar o nível do envolvimento dos torcedores atuais, de modo que “as entidades esportivas devem realizar ações de marketing que atendam às expectativas dos torcedores atuais”. O autor ainda recomenda algumas ações que corroborariam o relacionamento com os fãs em um cenário esportivo, como exemplo:

- a) criar e manter uma base de dados, com perfil e hábitos de compra de grande parte de seus torcedores;
- b) estimular a comunicação interativa, por meio de diversos pontos de contato com os fãs, como arena, site oficial, redes sociais e call center;
- c) enviar informativos periódicos com notícias e ofertas;
- d) oferecer visitas monitoradas a estádios e centros de treinamento;
- e) criar uma comunidade de torcedores, com benefícios especiais;
- f) criar um programa de afiliados;
- g) realizar eventos exclusivos com a participação de atletas, ex-atletas e comissão técnica;
- h) distribuir brindes exclusivos;
- i) enviar ofertas especiais de patrocinadores;
- j) organizar viagens de pré-temporada junto com a delegação.

2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO NO FUTEBOL

O futebol no Brasil é consolidado tanto como esporte quanto como negócio. Em nosso país, existe uma grande estrutura relacionada a esse esporte e principalmente muita demanda por parte dos amantes do esporte os quais, de alguma forma, consomem produtos/serviços relacionados ao futebol. Contudo, mesmo com todo esse cenário positivo, é de conhecimento geral a péssima gestão/administração

dos clubes de futebol do Brasil. “No futebol, onde se encontram mais concentrados os investimentos no esporte brasileiro é onde se constata os maiores exemplos de gestão amadorista sem qualidade e de fracassos financeiros.” (AZEVEDO, 2015, p. 932). Além disso, “o futebol, assim como o esporte em si, possui características ligadas ao amadorismo, muito em função do topo da pirâmide, ou seja, da alta gerência, que vem desde a criação dos clubes no Brasil.” (MATTAR, 2014).

Mesmo com toda essa movimentação financeira, com a realização de competições como o Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores da América, ainda assim, inúmeros clubes estão com seus patrimônios penhorados em função de dívidas milionárias, fruto de administrações por vezes incompetentes, outras, fraudulentas e, em determinados casos, a ocorrência destas duas situações. (AZEVEDO, 2015, p. 932)

No âmbito do futebol, o marketing de relacionamento se tornou muito relevante a partir do momento em que estratégias providas desse conceito, como o programa de sócios-torcedores, passou a ocupar uma grande parcela na receita mensal dos clubes de futebol e possibilitou uma evolução dos gestores do esporte a partir desse lucro extra.

Esses programas tiveram faturamento total de R\$ 390 milhões nos clubes da Série A em 2018. O valor representa um incremento de 42% na comparação a 2014. E quase 8% dos pouco mais dos R\$ 5 bilhões dos recursos obtidos por essas equipes há dois anos. (SUPERESPORTES, 2020)

A partir do momento em que os gestores começaram a dar mais importância para a administração dos clubes e levaram-na para o viés dos negócios, os torcedores passaram a ser vistos como consumidores e, com isso, o marketing dos clubes passou a adotar estratégias baseadas no marketing de relacionamento para que este torcedor, já comprometido e fiel, passasse a consumir mais produtos e serviços do clube, aumentando o seu gasto e, conseqüentemente, seu engajamento com o clube de futebol. “Empresas que buscam participação no cliente procuram identificar o maior número possível de necessidades para cada cliente” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 21), para assim, obter conhecimento das necessidades e estimular a compra de outros produtos da empresa.

Quanto mais o alvo da torcida (o clube, por exemplo) puder identificar seus fãs e torcedores, maior será o poder de utilização comercial desse grupo. Se o esporte ou clube tiver um largo espectro de informações sobre seus fãs, ele

poderá, com mais facilidade, estabelecer relações com esse segmento, transacionar com empresas que necessitam comunicar-se e fazer negócios com ele. (CARDIA, 2014, p. 174)

De acordo com Reinartz e Kumar (2000), as maiores receitas e margens de consumo são dos clientes fidelizados, quando comparado aos clientes recentes ou perdidos. Sendo assim, a longo prazo, os lucros totais têm tendência de aumentar. Neste sentido, surgem dois conceitos importantes que conectam o marketing de relacionamento ao futebol segundo Morgan e Hunt (1994): a confiança e o comprometimento. Esses conceitos demonstram variáveis chaves do relacionamento. Para Gordon (1998), caso constantemente reforçados e nutridos, os relacionamentos trazem benefícios que levam ao caminho do compromisso através da fidelização da outra parte envolvida no relacionamento. Ou seja, o desenvolvimento de esforços é determinante para elevar os níveis de confiança e comprometimento de ambas as partes.

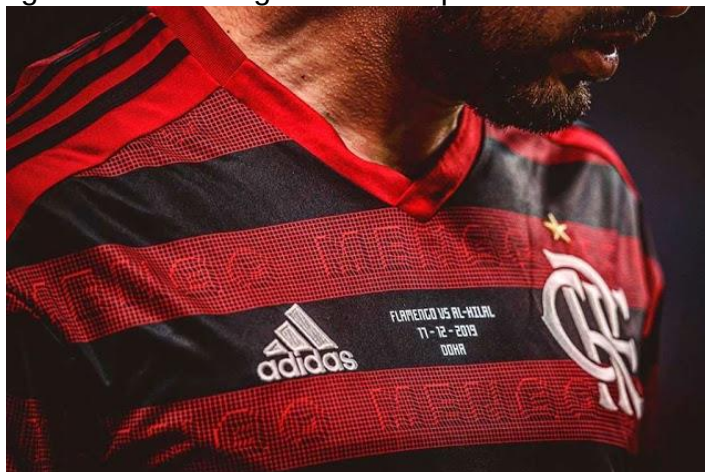
Morgan e Hunt (1994) trazem a reflexão de que a confiança é primordial em uma relação de troca, alimentando a ideia de que a outra parte envolvida executará seu trabalho corretamente e gerará resultados positivos ao entrar no campo de consideração do parceiro. Por sua vez, segundo Gundlach (1995), o comprometimento é um elemento essencial para o sucesso do relacionamento de longo prazo. O autor aborda que este se trata de um empenho de ambos os parceiros para prosperar e dar continuidade à relação. No âmbito do futebol, essas relações ficam implícitas ao passo de que o clube deve ser comprometido e oferecer benefícios para manter o relacionamento com o seu torcedor e este, por sua vez, deve confiar no serviço/produto que receberá. Segundo Reins, Kotler e Shields (2008), a fidelidade não é mais garantida apenas pela paixão pelo clube. Portanto, faz-se necessário retribuir ao torcedor um diferencial por sua lealdade. De acordo Kotler e Armstrong (2014) o público-alvo dá muito valor ao processo de valoração de uma empresa. A qualidade do produto, a eficiência da operação da empresa, a comunicação e a estratégia de marketing são aspectos envolvidos no processo de troca de experiência no relacionamento entre empresa e consumidor e são pontos extremamente relevantes no objetivo de aumentar a retenção dos clientes e a lucratividade da empresa. Para Payne (1994), as principais razões para o aumento da lucratividade na retenção dos clientes são:

- a) vendas, marketing e custos de ajustes são reduzidos com o tempo de consumo;
- b) os consumidores aumentam os gastos com o tempo;
- c) clientes que compram com frequência diminuem o custo dos serviços;
- d) clientes satisfeitos indicam o produto/serviço;
- e) satisfeitos, os consumidores estão dispostos a pagar mais pelo serviço.

Contudo, é importante citar que as ações de marketing de relacionamento no âmbito do futebol, muitas vezes, envolvem mais do que apenas o clube e o seu consumidor final (torcedores). Segundo Mattar (2014), os clubes de futebol buscam se relacionar mutuamente com seus vários públicos. Dessa forma, uma relação que visa os benefícios do clube, dos seus torcedores e dos seus patrocinadores, é vista como uma gestão de sucesso dessas inter-relações proporcionadas pelo marketing de relacionamento. Um exemplo de sucesso dessa inter-relação é o programa de sócios-torcedores do Clube de Regatas do Flamengo, que oferece descontos especiais na loja da Adidas – seu patrocinador esportivo – a todos os seus sócios-torcedores. Essa ação que beneficia todas as partes envolvidas ao oferecer uma vantagem econômica aos torcedores, o que contribui para a criação de valor e ajuda na fidelização.

Retoma-se o que foi dito ao afirmar que “além da ligação emocional em relação ao alvo da sua idolatria, ainda existe outro componente que torna o envolvimento fã/clube ou fã/atleta uma relação incomparável no mundo dos negócios: a fidelidade.” (CARDIA, 2014, p. 174).

Figura 7 – Flamengo e Adidas: parceria de sucesso



Fonte: retirada das redes sociais do Flamengo

No contexto da criação de valor por meio do marketing de relacionamento, os clubes de futebol, através do programa de sócios-torcedores, cada vez mais oferecem vantagens que visam transformar uma partida de futebol em um momento único para cada torcedor. A criação de serviços que são responsáveis por conectar (até mesmo emocionalmente) torcedor e clube é um processo que atinge desde o programa de sócios-torcedor até a relação dos torcedores com as novas arenas esportivas e suas possibilidades. Algumas vantagens comuns a esses programas são: a pré-venda exclusiva de ingressos e seus descontos, os descontos em lojas oficiais do clube e parceiros, o clube de vantagens e o fornecimento de novas experiências para os clientes mais ativos, como visita ao centro de treinamento, vestiários, museu do clube, conhecer jogadores e entrar no campo junto ao time, o que proporciona uma maior proximidade à marca e cria valores necessário para a fidelização.

A importância de avaliar o tipo de consumidor está no fato de que “existem clientes muito lucrativos, assim como os pouco lucrativos. A empresa precisa saber identificar em qual desses grupos os clientes se encaixam, oferecendo tratamento superior àqueles muito lucrativos.” (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 52).

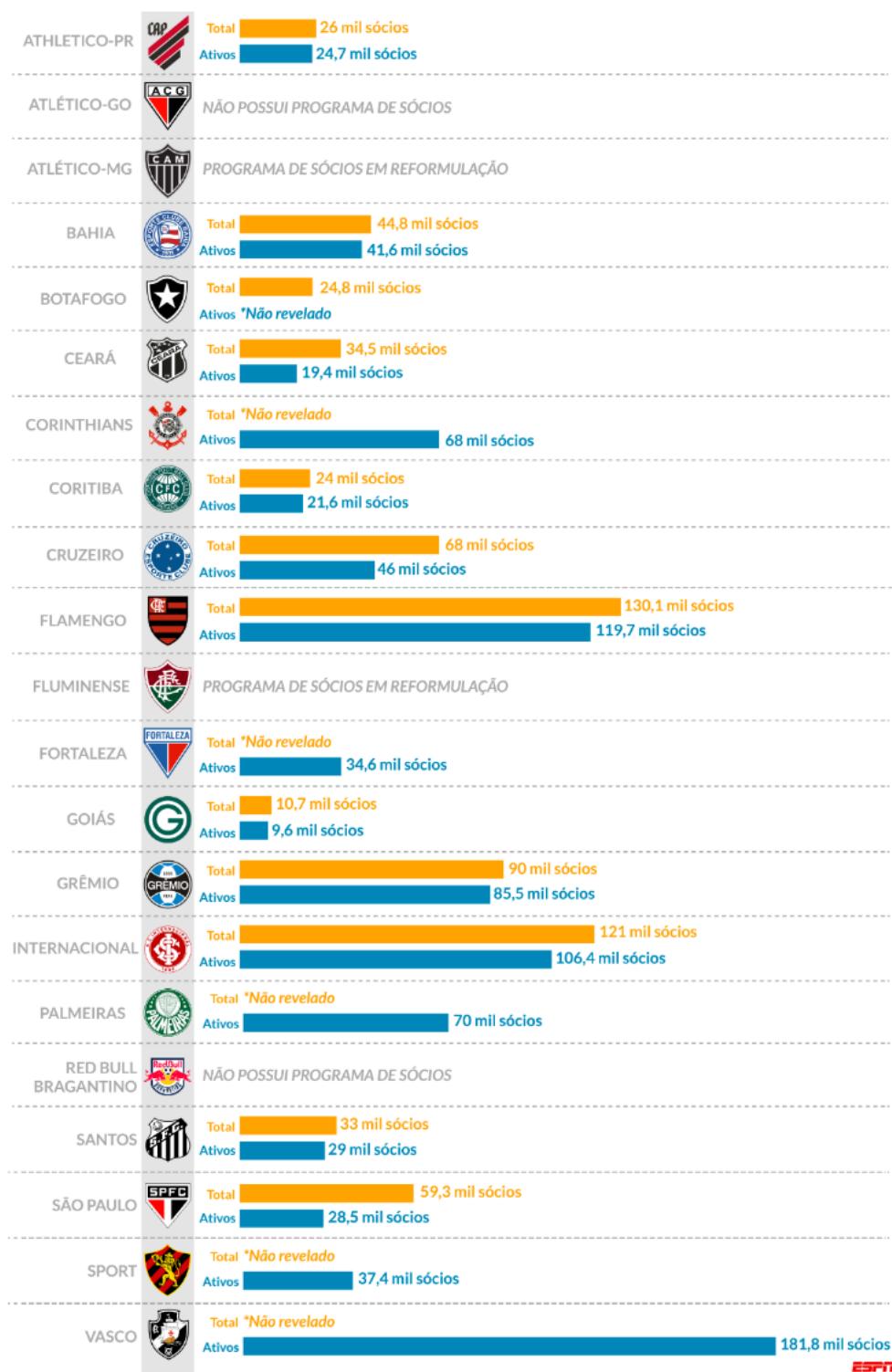
Para Barreto e Crescitelli (2013), essa importância se expande também para a perspectiva de que

para que empresa e clientes possam obter valor em seu relacionamento, é preciso que a empresa não apenas seja capaz de tratar seus clientes de forma diferenciada, atendendo as suas expectativas, mas também que consiga selecionar seus clientes e optar por trabalhar com aqueles que tenham maior potencial e sejam mais rentáveis em longo prazo.

No Brasil, os principais clubes possuem uma estratégia de marketing de relacionamento através do programa de sócios-torcedores. Na imagem abaixo, é possível ver o ranking com os clubes que mais possuem sócios-torcedores (números atualizados em 2020). Destacam-se o líder, Club de Regatas Vasco da Gama que, apesar da má fase, chegou aos 180 mil sócios por conta de uma promoção realizada na *Black Friday*⁵, o SC Internacional, pioneiro no programa no Brasil e o CR Flamengo, atual campeão brasileiro e continental e que possui o maior número de torcedores do país.

⁵ Dia que inaugura a temporada de compras natalícias com significativas promoções em muitas lojas retalhistas e grandes armazéns.

Figura 8 – Ranking dos times com mais sócios-torcedores no Brasil

Fonte: www.espn.com.br

3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Para compreender mais a fundo sobre comportamento do consumidor e este estudo em si, é necessário entender antes a base e a relevância deste conceito dentro do marketing. Os estudos sobre os comportamentos dos consumidores são parte essencial das estratégias de marketing uma vez que, por meio deles, é possível conhecer e se conectar com um determinado público-alvo. Segundo Solomon (2016), o conhecimento sobre as características do consumidor tem um papel importante nas aplicações de marketing – por exemplo, a definição do mercado para um produto ou decisão quanto às técnicas apropriadas que devem ser empregadas quando o alvo é um determinado grupo de consumidores. Nesse contexto, o autor ainda pontua sobre a extrema importância das pesquisas que tem como objetivo determinar as melhores formas de conectar o produto ao público-alvo de uma marca ou empresa.

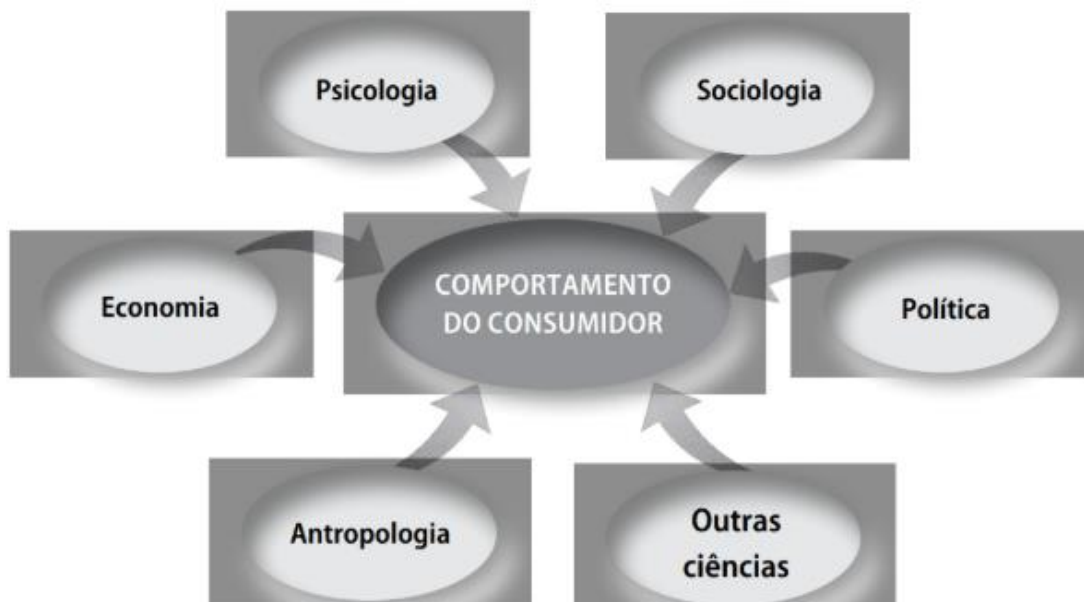
Para Samara e Morsch (2005), o comportamento do consumidor é um processo de estágios que envolve a seleção, a compra, o uso ou a disposição de produtos, ideias ou experiências para a satisfação de necessidades e desejos. O conceito de comportamento do consumidor está diretamente ligado às pessoas, seja de forma individual ou em grupo, definindo processos de consumo com base em necessidades ou desejos. Portanto, para entender sobre comportamento do consumidor, é necessário levar em conta que a construção desse termo se deve à junção de contribuições dos aspectos sociais diretamente relacionados aos indivíduos. São eles: aspectos psicológicos, sociológicos, econômicos, políticos e antropológicos. Segundo Banov (2017) a Psicologia está ligada à percepção, motivação, emoção, aprendizagem e atitudes, a Sociologia lida com pesquisas sobre fatos sociais e grupos, a Antropologia realiza estudos culturais cruciais para a compreensão de alguns comportamentos, a Política contribui com suas pesquisas sobre o poder e a Economia fornece aquilo que é preciso saber a respeito de produção, distribuição e consumo.

Para o autor

estas são as principais ciências que formam as bases deste estudo, que tem por objetivo compreender o que leva as pessoas a consumirem determinados produtos e por meio de tal compreensão possa oferecer aos profissionais de marketing informações de pesquisas para suas estratégias quanto à criação,

ao desenvolvimento e à produção de produtos e marcas que colocam no mercado e a melhor forma de divulgá-los.

Figura 9 – O comportamento do consumidor sob o olhar de outras ciências



Fonte: Banov (2017)

Os aspectos sociais citados acima são responsáveis por moldar as pessoas e as diferenciar umas das outras. Sendo assim, entende-se que cada indivíduo é único e possui suas próprias emoções, motivações, maneiras de pensar e agir. Conforme demonstra Banov (2017):

as pessoas são diferentes no que se refere à sua maneira de ser, pensar, perceber, em relação ao estilo de vida, à classe social, à idade etc. Têm diferentes interesses e diferem, ainda, quanto às necessidades e aos desejos de consumo. Um produto não serve para todas as pessoas.

Para o autor, o estudo do comportamento do consumidor procura compreender, através de pesquisas, os fatores que fazem com que determinado grupo de pessoas consuma um produto ao invés de outro. Por meio desse estudo, oferta-se pesquisas sobre os motivos que geram preferências e hábitos de consumo, para que as empresas possam desenvolver estratégias adequadas objetivando criar, vender e divulgar seus produtos. As pesquisas em questão são eficazes na compreensão dos fatores internos do consumidor por evidenciarem as motivações, percepções, memórias e atitudes dos fatores externos, atentando para o ciclo e estilo de vida e para os dados demográficos dos entrevistados. Além disso, as pesquisas também

trazem resultados referentes a hábitos de consumo relacionados a fatores sociais e culturais, classificando-os em tipos de pessoas ou grupos que possuem características em comum de um determinado consumo. Segundo Samara e Morsch (2005), as ferramentas da gestão mercadológica que compõem o mix de marketing, tais como pesquisa, segmentação e posicionamento de marca, devem estar integradas e devem considerar o comportamento do consumidor. Dessa forma, será possível acrescentar ao planejamento de marketing, mecanismos que facilitarão os procedimentos de coleta, monitoramento e análise de dados, bem como gerenciar métodos de avaliação da resposta do consumidor.

Ainda de acordo com as autoras, “o comportamento do consumidor engloba o estudo de o que compram, porque compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram.”

Para Solomon (2016), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos. Em sua definição sobre o conceito de comportamento do consumidor, o autor aponta que o consumidor assume várias formas e pode variar desde uma criança que pede aos pais um carrinho Hot-Wheels⁶ até um executivo responsável por adquirir um sistema utilizado por uma empresa. Sendo assim, é importante estar atento ao público e aos itens consumidos, uma vez que as necessidades e os desejos a serem satisfeitos variam de fome e sede a amor, status ou realização espiritual.

Sobre isso, Solomon (2016, p. 3) afirma que “as pessoas desenvolvem uma paixão por uma ampla variedade de produtos. [...] Não faltam fãs de marca que farão o que for preciso para encontrar e comprar o que almejam.”

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Desde os primeiros estudos realizados e conceitos atribuídos às atividades de marketing, surgiram questões relacionadas aos consumidores que tratavam sobre seus hábitos, comportamentos, desejos, necessidades e modos de consumo.

⁶ Marca de carros de brinquedo que produz modelos em miniatura feitos de metal injetado.

Segundo Demo (2015), além da comunicação social, esses comportamentos são analisados por diversos campos de estudo, como economia, psicologia e administração e envolvem tanto pessoas físicas quanto jurídicas no processo.

De acordo com Schultz e Vaile (1923) inicialmente as pesquisas foram motivadas pela curiosidade por especular o desejo das pessoas por diferentes produtos e realização de compras, tanto no nível individual quanto no coletivo, além de avaliar questões como preços, orçamento, nível de renda e quantidade de consumo. As inúmeras pesquisas realizadas ao longo dos anos sobre consumo em diversas áreas do conhecimento, contribuíram para a formação de uma base sólida que servisse para estruturar embasar e originar novas pesquisas sobre o comportamento do consumidor.

De acordo com Demo (2015, p. 37)

hoje existe um conjunto grande de comportamentos investigados. Alguns que interessam às atividades comerciais têm sido as compras, recompras, a procura, a escolha de produtos ou marcas, a posse do bem, o ato e a forma de consumo ou uso, o descarte de produtos ou sua não utilização, declarações de reações aos estímulos de marketing e comentários sobre os atos de compra, escolha ou consumo

O autor ainda aponta que, no desenvolvimento dos estudos sobre comportamento do consumidor, talvez a economia seja a área do conhecimento (entre as anteriormente citadas) mais relevante, uma vez que a partir dela surgiram os primeiros estudos sobre o tema. Teóricos como Stigler, Bentham e Mill já abordavam teorias relacionando o consumo com o desenvolvimento pessoal e desenvolvimento social, atribuindo o consumo como uma forma de gerar felicidade.

As atividades de consumo estão profundamente ligadas a forma como fazemos nossas necessidades, que, por sua vez, influenciam a maneira como nos organizamos em sociedade, de modo que os arranjos econômicos e sociais são correlatos. (ANDRADE, 2020, p. 26)

Segundo Holbrook (1987), as raízes históricas dos estudos nas áreas de conhecimento que relacionam indivíduo, sociedade e consumo implicaram na criação da perspectiva de comportamento do consumidor como um estudo único. Na década de 1960, grandes teóricos como Ferber, Katona, Howard, Newman e Engel influenciaram a etapa da identificação da disciplina com a promoção de estudos, pesquisas e propostas teóricas parciais sobre várias condicionantes presentes no

processo de compra. Posteriormente, com a área cada vez mais consolidada, o estudo sobre comportamento do consumidor ganhou um espaço próprio nos currículos de programas de mestrado e doutorado do mundo inteiro, dado que é vista com extrema credibilidade e relevância.

3.2 DESEJOS E NECESSIDADES

Antes do estudo sobre comportamento do consumidor é necessário entender os aspectos individuais que motivam cada pessoa a consumir, ou seja, é preciso compreender sobre os desejos, necessidades e vontades que fazem com que o processo de consumo de cada pessoa seja único. A finalidade de um produto ou serviço, ao ser considerada unicamente a relação produto-consumidor, é satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Sendo assim, para Banov (2017), as necessidades se referem à natureza humana, àquilo que é imprescindível e que pode ser comprometido em situações de privações porque envolve o que é realmente básico na vida. Em outras palavras, quando conectamos o conceito de necessidade ao de natureza humana, fala-se de fome, sede e sono, por exemplo. Por sua vez, o desejo funciona como um complemento para essa necessidade. Pode-se fazer a conexão da fome com a vontade de comer algo específico, como uma pizza, por exemplo. O autor complementa o pensamento sobre essa relação ao definir que “os desejos são necessidades que não fazem parte da natureza humana, mas que são decorrentes das influências dos grupos sociais e da cultura (local, nacional ou global), que se misturam aos aspectos psicológicos do indivíduo”.

Sobre o assunto, Samara e Morsch (2005, p. 2) defendem que

seja na forma de um indivíduo ou de uma empresa, o consumidor é toda a entidade compradora potencial que tem uma necessidade ou desejo a satisfazer. Essas necessidades e esses desejos podem variar dentro de um amplo espectro, que vai desde a fome e sede até amor, status ou realização espiritual. (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 2)

Ao aprofundar os estudos sobre fatores psicológicos de consumo, chega-se a uma questão muito recorrente: por que consumimos? A resposta dessa pergunta está na mente e na alma do consumidor. Por conseguinte, faz-se necessário uma grande análise para entender as razões subjetivas que influenciam o comportamento dos consumidores. Segundo Samara e Morsch (2005), os fatores psicológicos afetam

integralmente o comportamento humano. Além disso, o estudo das necessidades e da motivação humana, da percepção, das atitudes, do aprendizado e da personalidade têm auxiliado demasiadamente os profissionais de marketing no entendimento da relação entre os fatores psicológicos e o comportamento do consumidor.

Samara e Morsch (2005) discorrem que

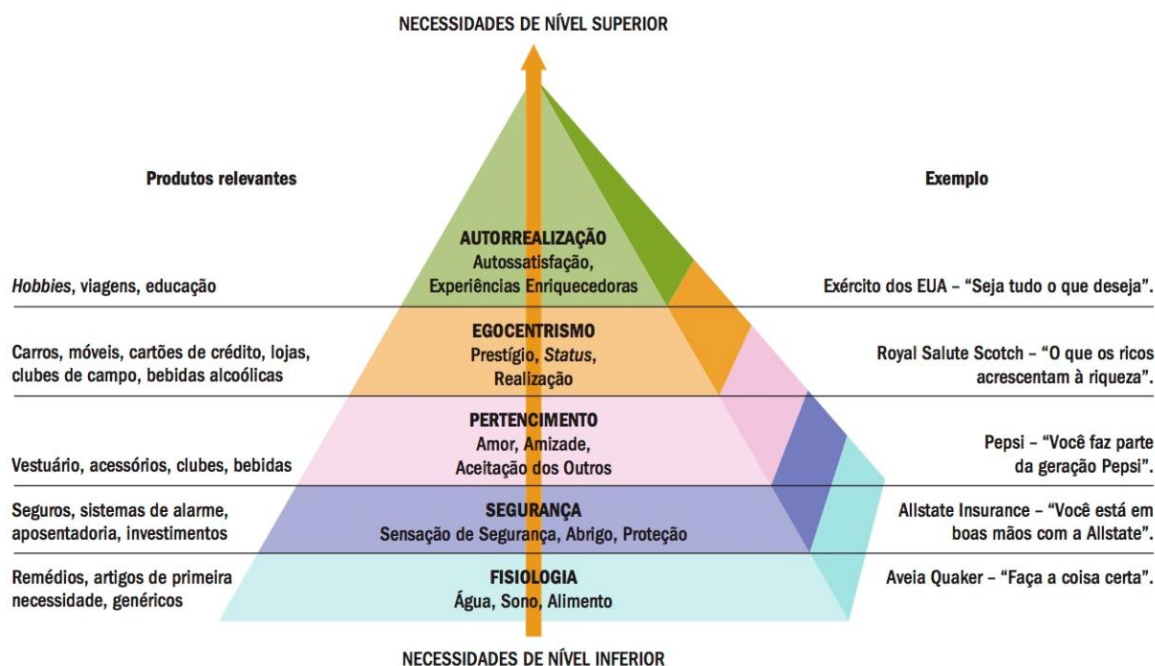
o ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual, por sua vez, despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas específicas de atender à motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito: consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao seu conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo. No entanto, e em sentido contrário à motivação, surgem os freios. Trata-se da consciência de risco que vem implícita ou explicitamente relacionada com o produto em meio ao dilema entre a força da motivação e aquela dos freios, impõe-se a personalidade do indivíduo, a qual desembocará no autoconceito. Na reunião de todas essas variáveis, resultará numa percepção particular dos produtos, que, por sua vez, desencadeará atitudes positivas ou negativas em relação a eles, o que, naturalmente, terá impacto sobre suas preferências.

Para melhor entender sobre esses fatores, segmenta-se o ato de compra em seis itens (conforme os autores acima): motivação, aprendizado, atitudes, percepção, autoconceito e influências.

A motivação humana é o fator influenciador nas decisões de compras por agir como a fonte de intensidade, direção e persistência dos esforços para alcançar uma determinada meta. Tal direcionamento resulta sua interação do indivíduo com a situação.

Pioneiro nos estudos da motivação humana, o psicólogo Abraham Maslow popularizou a Teoria da Hierarquia das Necessidades, criando uma pirâmide a fim de demonstrar como o comportamento humano se movimenta por meio de uma hierarquia de estados de necessidades biogênicas e psicogênicas, segmentados em cinco categorias (da mais urgente para a menos urgente). Originalmente, a pirâmide não foi pensada para o contexto mercadológico, entretanto, é possível conectar todos os aspectos da pirâmide de Maslow ao conceito atual de uma sociedade de intenso consumo em massa se considerada tentativa de o ser humano de satisfazer as necessidades explicitadas na pirâmide por meio da aquisição de produtos ou serviços. A figura abaixo relaciona as necessidades elencadas por Maslow a produtos costumeiros da vida humana.

Figura 10 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Solomon (2016)

O aprendizado é um fator de influência psicológica no comportamento do consumidor, visto que parte do processo de consumo está relacionado a um comportamento apreendido em decorrência de experiências passadas informações armazenadas ao longo dos anos. Isso torna o processo um pilar importantíssimo para promover e sustentar futuras aquisições. Segundo Samara e Morsch (2005, p. 36) “após a compra, um consumidor pode ficar satisfeito ou insatisfeito” e seu estado emocional após essa experiência influenciará futuras compras.

A atitude, por sua vez, é a maneira como o profissional de marketing deve compreender as influências psicológicas que operam no comportamento do consumidor em relação a um produto, ou seja, sua predisposição para responder de forma favorável – ou desfavorável – à compra de um produto ou serviço. A atitude possui três aspectos principais: cognitivos, referindo-se às nossas crenças e sabedorias; afetivos, ligados diretamente aos sentimentos e emoções dos consumidores e conativos, conectados à intenção do consumidor de agir em um processo final de decisão de compra. O chamado Modelo ABC de Atitude (*Affect, Behavior, Cognition*) é um reflexo das inter-relações entre conhecer, sentir e fazer.

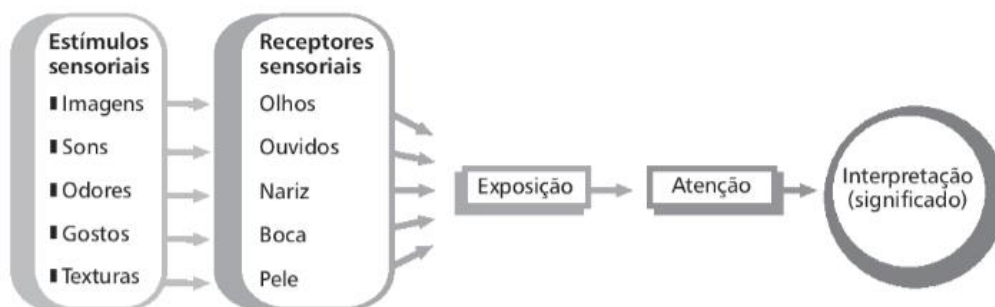
Figura 11 – Modelo ABC de Atitudes



Fonte: Banov (2017)

De acordo com Samara e Morsch (2005), a mente humana é única, porém, limitada. Sendo assim, os estímulos providos do meio ambiente, denominados neste contexto como percepção, são recebidos pelo nosso cérebro e filtrados, conforme aquilo que cada indivíduo acredita ser pertinente e importante para a sua realidade. Com base nas experiências passadas, atitudes, normas culturais e comportamentos aprendidos, a nossa percepção cria uma orientação segmentada para o mundo externo. A percepção acontece pela relação entre estímulos sensoriais e receptores sensoriais (vide figura 12). Essa percepção é formada a partir de um somatório de variáveis de cada indivíduo, como sua história passada, seu contexto físico e social, sua personalidade e suas estruturas fisiológica e psicológica.

Figura 12 – Relação entre estímulos sensórias e receptores sensoriais



Fonte: Samara e Morsch (2005)

O autoconceito, também definido como personalidade, é um conjunto de características psicológicas singulares que levam um indivíduo a reações relativamente coerentes e contínuas em relação ao seu modo de agir em um determinado ambiente. Tal conjunto é constituído por um padrão repetido e consistente de comportamentos. A personalidade é construída ao longo do tempo e, subconscientemente, criando uma série de traços como autoconfiança, domínio sociabilidade, autonomia e que vão determinar o comportamento padrão de um indivíduo em determinado ambiente.

Como instrumento de comunicação mercadológica, as influências permitem a divulgação de produtos e serviços, usando a persuasão ao consumidor para fins comerciais. A persuasão busca influenciar os comportamentos dos consumidores, ao introduzir novas crenças e atitudes ou mesmo, modificar as existentes. Em resumo é o processo de emissão de uma mensagem determinada pelo seu conteúdo e forma, codificada por meio de estrutura e simbolismo específico para atingir o receptor e completar os objetivos que pretende alcançar por meio da mensagem. Essa mensagem será decodificada pelos receptores de forma individual e resultará em uma interpretação diferente para cada receptor, com base nas suas experiências, percepções e atitudes.

3.3 CONSUMIDOR NO FUTEBOL

Um dos fatores mais importantes e responsável por determinar o sucesso de uma instituição esportiva são os seus fãs e o seu engajamento com a instituição em questão. Ou seja, a relação que a torcida tem com uma entidade esportiva.

Em um clube de futebol com uma gestão esportiva de sucesso, a torcida é um dos principais fatores responsáveis por movimentar a receita nos cofres do clube. Isso se dá através das variáveis de consumo com a instituição: bilheterias, programas de sócios-torcedores, compras de produtos oficiais, dentre outros fatores. Para compreender melhor, considera-se como exemplo os recentes dados das receitas do clube divulgadas pelo Fortaleza Esporte Clube, clube de futebol da região nordeste do Brasil. Os dados apontam que a torcida do Fortaleza foi responsável pelo aumento do dinheiro nas receitas do clube em 728% nos últimos 6 anos, conforme noticiado pelo site de notícias Globoesporte (2020):

a capacidade de atrair torcedores em número muito mais expressivo do que no passado ajudou o Fortaleza a subir a participação da torcida na receita do clube. Em 2019, o Tricolor de Aço saltou de R\$ 51 milhões de faturamento anual para R\$ 120 milhões. Deste montante, R\$ 58 milhões vieram de bilheteria e sócios torcedores. Ou seja, 42% da receita vem diretamente da participação de seus torcedores.

Ao aprofundar a questão do consumidor no futebol, é interessante abordar os números estrondosos que essa relação apresenta. Como já citado anteriormente, o termo “país do futebol” é incansavelmente associado ao Brasil. Essa atribuição é reforçada pela pesquisa conduzida pelo SPC Brasil e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL). A pesquisa, realizada em 2016, refere-se ao Mercado do Consumo do Futebol Brasileiro, apontando que, de um total de 206,2 milhões (2016) de pessoas que vivem no Brasil, aproximadamente 67,4% desse número classifica como alto seu interesse por futebol e possui algum envolvimento com um clube. Os resultados mais profundos mostram que 73,3% das pessoas com alto interesse por futebol assistem aos jogos do time e acompanham notícias nas mídias como TV, internet, redes sociais e rádio. De todos os espectadores dos jogos, a pesquisa aponta que o futebol é tido como um consumo coletivo, com 75,6% das pessoas assistindo aos jogos na companhia de familiares, amigos ou cônjuges.

Os consumos ligados ao futebol vão muito além de apenas os meios de assistir ao time de coração e se expandem a venda de ingressos, saídas a bares/restaurantes a fim de acompanhar algum jogo, compra de produtos, assinaturas de TV e de revistas, pay-per-view, mensalidades de sócios-torcedores e torcidas organizadas. Isso resulta, em média, um gasto mensal de R\$ 255,72 por torcedor em compras relacionadas ao futebol, seja em camisetas, bebidas, ingressos, produtos em geral ou aperitivos.

Além disso torcedores compram, aproximadamente, 4,4 produtos esportivos por ano. Os locais de onde provém esse consumo dividem-se entre lojas de artigos esportivos, lojas oficiais do clube e internet. Do total desses consumidores, 22,4% dão preferência ao consumo de produtos das marcas que estão diretamente relacionadas ao seu clube de coração, seja por meio do patrocínio ou outra relação equivalente.

O objetivo geral da pesquisa realizada pelo SPC Brasil e CNDL é mapear e compreender o grau de interesse e envolvimento dos consumidores de futebol com seus clubes do coração, além de analisar aspectos do consumo de produtos e

serviços, modos de consumo e hábitos de compra que geram uma movimentação financeira relevante no mercado do futebol.

O comportamento do torcedor é visto em detalhes, considerando aspectos como o conhecimento que as pessoas têm a respeito dos jogos, os sentimentos e práticas relacionados ao time, a frequência com que acompanham as notícias e as partidas, os hábitos daqueles que vão ao estádio e dos que viajam para acompanhar os jogos do time do coração. (CNDL; SPC, 2016)

Um dos dados mais relevantes dessa pesquisa diz a respeito da conversão do futebol esporte em um fenômeno cultural, capaz de unir familiares, amigos e outras relações sociais. A pesquisa menciona que “76% das pessoas veem os jogos com amigos ou familiares.” (CNDL; SPF, 2016).

A relação entre as pessoas e o futebol é formada no início da formação do indivíduo, com influências familiares sobre a decisão de escolha de um time do coração e é ainda mais fixada por meio de outros laços sociais formados ao longo dos anos, como o objetivo do consumidor de pertencer a um grupo social (no caso, o de torcedores de um clube específico). Segundo Solomon (2016), o desejo de nos adequarmos ou de nos identificarmos com indivíduos ou grupos desejáveis é a principal motivação de vários de nossos comportamentos de consumo. Banov (2017, p. 47) ressalta que

É na família nuclear, independentemente da formação, que o consumidor será iniciado no consumo. A criança, mesmo antes de dizer a primeira palavra, em um supermercado, apontará os produtos reconhecidos por serem utilizados em sua casa, como iogurtes, fraldas, lenços umedecidos, entre outros. Vai aprender os hábitos da família, como tomar banho com sabonete, lavar a cabeça com xampu e condicionador, usar a toalha para se enxugar, aprenderá a escovar os dentes com escova e creme dental, sentar-se à mesa composta com toalha, pratos, talheres, guardanapo e comida, conforme a cultura da família. Trocar de roupa para brincar, sair e dormir. Assistir à televisão, ver desenhos em dispositivos móveis, brincar com brinquedos, sair de carro ou de transporte público.

Na pesquisa sobre o Mercado do Consumo do Futebol Brasileiro, a importância dos laços sociais na formação dos futuros torcedores e amantes do futebol é evidenciado pelos dados que apontam que 28,4% dos torcedores indicam que o principal motivo que os levou a torcer para um time foi o fato de essa equipe ser apoiada por membros da família como irmão, primos e tios. Além disso, é válido ressaltar que grande parte desse percentual (34,4%) é composto por mulheres. Isso

demonstra que, por questões culturais, o gênero de uma pessoa também pode ser considerado um fator que influenciará o comportamento do torcedor e sua conversão em consumidor. Ademais, 23,6% dos entrevistados justificaram dizendo que a escolha foi feita com base no time para qual o pai ou a mãe torce.

Há também evidências dessa supremacia familiar no futebol em uma pesquisa realizada por Cardia (2014), que demonstra que a herança do pai é o principal motivo que influencia os torcedores a escolherem seus times de futebol no Brasil. Outros resultados mostram que essa escolha também parte de influência de outros membros familiares e amigos próximos, ou seja, uma relação interpessoal. Vide a figura 13:

Figura 13 – Razões para escolha de um time de futebol no Brasil



Fonte: Cardia (2014)

Esses dados demonstram que o futebol é sim considerado um fenômeno cultural por ser um valor a ser compartilhado entre pessoas próximas, sejam elas familiares ou amigos. As pessoas tendem a assistir juntas às partidas nos seus lares, em bares ou no próprio estádio/arena do clube. Tais costumes reforçam o caráter de socialização que está ligado ao futebol.

No contexto de que os comportamentos dos consumidores são construídos com base nas experiências de sua criação, é fácil entender que essa construção está ligada a muitas gerações de familiares, uma vez que conectam bisavôs, avôs, pais e filhos ao amor, muitas vezes incondicional, a um clube de futebol. Para Limeira (2008), a função social da família é transmitir os valores culturais, os padrões de conduta e as ideias predominantes na sociedade, ou seja, socializar as novas gerações segundo os padrões hegemônicos de valores e condutas. Ainda mais conectado ao esporte, Siqueira (2014), afirma que a família cumpre um papel fundamental nos primórdios da

formação de torcedores, assim como transmite essa herança através das gerações. Os valores culturais transmitidos em conexão com o futebol, geram uma série padronizada de comportamentos a serem seguidos e criam uma espécie de ritual na relação entre um torcedor e sua equipe de futebol preferida. Hábitos como ir ao estádio, assistir aos jogos com a família após o churrasco, escolher o seu clube de coração no videogame, provocar o rival quando ele perde, adquirir as novas camisas do clube e ouvir a narração do jogo pelo rádio e a imagem na TV, são bastante comuns entre os torcedores brasileiros.

Em uma entrevista realizada pelo programa Repórter Brasil, da TV Brasil, Luciano Ferreira, auxiliar de serviços gerais, ao ser questionado sobre TV e Rádio, afirmou que a melhor maneira de se assistir é unindo os dois meios, pois assim, “eles se completam.”

Os clubes de futebol sabem da importância de ter uma torcida grande e, principalmente, uma torcida engajada e apaixonada pela sua instituição esportiva. Com esse entendimento e o conhecimento das relações familiares na construção de valores dos indivíduos, os clubes buscam, por meio de ações, produtos e diversas outras formas de engajamento, facilitar a conversão de um indivíduo comum em seu torcedor/fã. De acordo com Siqueira (2014, p. 29), é essencial que as entidades esportivas se coloquem como facilitadores desse processo através da criação de ações que incentivem esse tipo de interação, em que os principais agentes são atletas, pais e avós e que tenham as crianças e os adolescentes como seus alvos principais. Ainda sobre o assunto, Siqueira afirma que

a importância estratégica da formação de torcedores é reconhecida por grandes entidades esportivas, que dedicam uma estrutura própria exclusivamente para planejar e implementar essas iniciativas. Em alguns casos, foram criadas associações e fundações, com estatuto e conselho próprios, mantidas por essas entidades esportivas.

O processo de fidelização de torcedores é a longo prazo e tem como foco a criação e o desenvolvimento de um elo emocional entre os fãs e uma instituição esportiva. A família é o núcleo desse processo, contudo, deve-se também criar uma percepção positiva em relação à instituição esportiva, a fim de facilitar o crescimento da base de torcedores. Conforme apontado por Siqueira (2014), com o intuito de angariar novos fãs, ações eficientes de conversão e reconhecimento às instituições esportivas devem ser planejadas, tais como:

- a) desenvolvimento de mascotes com conteúdo próprio;
- b) clínicas e acampamentos esportivos temáticos com participação de atletas e ex-atletas;
- c) sessões de autógrafos exclusivas com os atletas;
- d) venda de ingressos familiares e promoções em jogos determinados;
- e) áreas exclusivas na arena;
- f) brinquedos e jogos temáticos.

Já em um contexto social, Siqueira (2014) aborda que, para que possa haver um crescimento exponencial da base de torcedores, é preciso extrapolar os limites da família e atingir toda a comunidade local a fim de promover, permanentemente, programas que suportem valores reconhecidos pela população e incentivar a comunicação interativa, tais como:

- g) ações filantrópicas, como doações da entidade esportiva, dos atletas, da comissão técnica e dos torcedores para comunidades carentes;
- h) mutirões de saúde pública, como doação de sangue, medição da pressão arterial e exames oftalmológicos;
- i) incentivo ao engajamento dos fãs em ações de voluntariado;
- j) campanhas de conscientização social e ambiental;
- k) campanhas culturais e educacionais;
- l) aparições públicas de atletas, ex-atletas e comissão técnica;
- m) participação ativa em festas regionais e datas comemorativas;
- n) incentivo ao esporte local;
- o) oferecimento de oportunidades de trabalho.

4 GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, ou simplesmente Grêmio FBPA, é um tradicional clube de futebol da cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. Segundo informações do site oficial do clube, apesar de a data de fundação ser declarada como 15 de setembro de 1903, o clube se originou uma semana antes, no dia 07 de setembro, quando o paulista Cândido Dias esteve reunido com os responsáveis pela criação do já existente clube de futebol, Sport Club Rio Grande. Assim, Cândido, que já tinha a intenção de criar um clube, adquiriu as informações necessárias e, com o auxílio de mais 31 homens, no dia 15 de setembro de 1903 no Salão Grau, restaurante de um hotel da Rua 15 de Novembro (atual rua José Montauray) oficializou a ata de fundação do Grêmio FBPA.

A criação de um clube de futebol é um processo complexo, uma vez que é necessário estar atento a diversos fatores como criar uma equipe, ter uma sede, disponibilizar tempo e dinheiro para o projeto, além de dominar as regras do esporte. Com tantas burocracias e legislações para seguir, o Grêmio FBPA só realizou seu primeiro jogo no ano seguinte, dia 6 de março de 1904. No contexto do futebol brasileiro, juntamente de seu maior rival, o Sport Club Internacional, o Grêmio FBPA foi um dos primeiros clubes de fora da região sudeste (SP, RJ, MG, ES) a ter sucesso financeiro e a conquistar títulos importantes, fatores esses relevantes para obtenção de torcedores e reconhecimento como um dos grandes clubes de futebol do Brasil. No cenário do futebol Internacional, o Grêmio FBPA foi o primeiro clube de fora da região sudeste a se destacar internacionalmente. Esse sucesso foi alcançado principalmente pela conquista da Copa Libertadores da América de 1983⁷. Segundo dados do site oficial do Grêmio FBPA, o clube possui 202 títulos oficiais, sendo os principais deles: 39 vezes campeão do Campeonato Gaúcho, principal torneio do estado do Rio Grande do Sul; bicampeão do Campeonato Brasileiro, principal campeonato de clubes do Brasil; pentacampeão da Copa do Brasil, principal copa entre clubes do país; tricampeão da Libertadores da América, copa onde os melhores times de cada país do continente da América do Sul se enfrentam e Campeão Mundial Interclubes, torneio onde os vencedores de cada continente do mundo se enfrentam.

⁷ A Copa Libertadores da América é a principal competição de futebol entre clubes profissionais da América do Sul.

Em seus 117 anos de história, o Grêmio já possuiu três estádios: o Estádio da Baixada, o Estádio Olímpico Monumental e a Arena do Grêmio. Popularmente conhecido como Fortim da Baixada, o Estádio da Baixada foi o primeiro estádio oficial do Grêmio FBPA, que comprou o terreno por dez contos de réis, em 1904. A inauguração do novo estádio foi realizada em 14 de agosto do mesmo ano, em uma partida entre o time principal (1º quadro) e reserva (2º quadro) do Grêmio FBPA. Como o terreno era aberto, o Estádio da Baixada era acessível a todos contudo, a partir de 1910, houve importantes evoluções no Fortim da Baixada. A primeira delas foi o cercado de arame farpado adicionado ao redor do estádio, mudança que permitiu a cobrança de ingressos dos torcedores e uma renda a mais para o recém criado clube de futebol. Nos anos seguintes, o Grêmio FBPA focou na ampliação do seu espaço e adquiriu mais pavilhões ao seu patrimônio, além de ampliar os espaços do estádio, como a área de associados, por exemplo.

Figura 14 – Estádio da Baixada



Fonte: retirada de ClicRBS

4.1 ESTÁDIO OLÍMPICO MONUMENTAL

No ano de 1950, o Grêmio FBPA deu um importante passo para a modernização do clube ao adquirir uma grande área no bairro Azenha, com a finalidade de construir um novo e mais moderno estádio para o clube. Em 19 de setembro de 1954, o Grêmio deixou o Fortim da Baixada e inaugurou oficialmente seu segundo estádio, o Olímpico, com uma vitória por 2x0 contra o Nacional de

Montevideo contudo, a finalização da construção do Estádio Olímpico só aconteceu em 1980 com o fechamento da última parte do anel superior. Desde então, a casa gremista passou a ser conhecida como Olímpico Monumental.

Figura 15 – Estádio Olímpico Monumental



Fonte: www.estadiodefutebol.com.br

Com dois anéis (o superior composto por cadeiras), o Estádio Olímpico comportava um número muito elevado de pessoas, se comparado com a antiga casa. O estádio possuía preparação e capacidade para acomodar cerca de 46.000 pessoas e contava com camarotes, tribuna de honra, setores para deficientes físicos, salão nobre do conselho deliberativo, vestiário, estacionamento e salas de imprensa, além de iluminação e gramado de qualidade segundo dados do site oficial do clube. A construção do Estádio Olímpico também possibilitou ao Grêmio FBPA a cessão de seu estádio para grandes eventos, como shows e outros eventos esportivos, o que criou a possibilidade de o clube lucrar também com o aluguel do seu espaço. Artistas renomados como Eric Clapton, Roger Waters, Lenny Kravitz e Madonna já utilizaram o Olímpico para a realização dos seus shows.

Devido ao seu formato, as arquibancadas do Estádio Olímpico eram ligeiramente distantes do campo e poderiam chegar a, aproximadamente, 40 metros de proximidade no máximo. Somando-se a isso, a baixa inclinação das arquibancadas possibilitou a torcida organizada do clube popularizar uma das comemorações mais

inusitadas do futebol: a famosa “avalanche”. Para comemorar quando o Grêmio marcava um gol, os torcedores, exaltados, desciam correndo as arquibancadas do estádio em direção ao campo, ato que causava muito tumulto e emoção a cada gol do Grêmio FBPA. Esse foi um dos principais marcos da identificação da torcida do Grêmio FBPA com o estádio Olímpico Monumental.

Figura 16 – Avalanche realizada em jogo contra o Bahia, em 2012



Fonte: captura de tela feita de um vídeo hospedado no YouTube

Em 58 anos de história, o Estádio Olímpico Monumental foi palco de muitas conquistas que ajudaram com que os torcedores gremistas criassem grande amor e identificação pelo estádio, abraçando-o como parte essencial da entidade Grêmio FBPA. Além dos torcedores, alguns jogadores também tiveram uma imensa identificação com o Olímpico, como é o caso do ex-goleiro e multicampeão pelo Grêmio FBPA, Danrlei. O agora deputado federal, Danrlei de Deus Hinterholz, foi um dos goleiros mais vitoriosos da história do Grêmio e marcou presença em 594 jogos oficiais pelo clube, além de ter conquistado 19 títulos atuando com a camisa do Grêmio FBPA. O ex-arqueiro tem uma história muito bonita com o Estádio Olímpico por ter sido “cria do clube” e ter atuado desde as categorias de base até o futebol profissional em nome do Grêmio FBPA.

O ex-atleta leva consigo o apelido de “O filho do Olímpico”, por ter morado por 7 anos no estádio. Em uma entrevista realizada pelo site Globoesporte⁸, Danrlei expressa sua relação com o Olímpico: “É a minha casa [...] dos meus 14 aos 20 anos,

⁸ Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/rs/adeus-olimpico/noticia/2012/11/danrlei-o-filho-do-olimpico-queria-ir-alem-sonho-era-jogar-aqui-ate-hoje.html>

não tenho outra lembrança que não seja o estádio Olímpico”. O jogador também dividiu um pedaço da sua história pessoal, repleta de amor, respeito e gratidão pelo time. Podemos notar isso em algumas partes da entrevista, como no momento em que Danrlei revela:

Eu perdi a minha mãe com um ano de Grêmio. O Grêmio foi quem abriu os braços, me acolheu, me tratou como filho. Eu me tornei um adulto aqui. Duvido que tenha algum com mais amor ao Olímpico do que eu. Eu duvido. Desafio qualquer um.

Figura 17 – Goleiro Danrlei em frente à torcida do Grêmio FBPA



Fonte: www.mercadodofutebol.com

O Olímpico Monumental foi o principal estádio do Grêmio FBPA até 2012, quando novamente o clube migrou. Oficialmente, o jogo de despedida do Olímpico seria um clássico Grenal, realizado em dezembro de 2012, contudo, devido a alguns embargos da nova Arena recém construída, o estádio Olímpico Monumental foi sede de alguns jogos do Grêmio no ano de 2013. A despedida do Olímpico gerou grande comoção em todos os envolvidos com o Grêmio FBPA, tenham sido eles jogadores, torcedores, dirigentes ou funcionários do clube.

4.2 ARENA DO GRÊMIO

A mais recente modernização do futebol, voltada para a ampliação do consumo e dos benefícios propiciados aos espectadores, fez com que um novo

conceito de estádio dominasse o mundo esportivo: a arena multiuso. Conceito de sucesso – principalmente na Europa e nos Estados Unidos –, uma arena multiuso envolve muito mais do que apenas o evento esportivo. Esse espaço mescla a capacidade de oferecer as mais diversas experiências a diferentes grupos de interesse. Uma arena multiuso permite a execução de eventos que vão desde ações sociais a eventos corporativos, tudo ao mesmo tempo. Essa capacidade de diversidade e abrangência de público é o que forma a essência de uma arena multiuso.

Segundo Cardia (2014), uma arena multiuso precisar estar capacitada para receber, além de esportes, shows, convenções, missas e celebrações. O próprio site do Grêmio⁹ aponta o complexo como um “espaço perfeito para realizar os mais variados tipos de eventos: culturais, sociais ou esportivos. A tecnologia de ponta, os ambientes sofisticados e uma estrutura inédita no país proporcionam toda a comodidade que você precisa para aproveitar cada acontecimento.”

Em meados dos anos 2000, o sucesso das recém construídas arenas esportivas, tanto no Brasil quanto em outros países da Europa e América do Norte, causaram grande impacto no futebol. A Amsterdam Arena, hoje conhecida como Johan Cruyff Arena, inaugurada em 1996, foi uma das primeiras arenas multiuso do continente Europeu. No Brasil, a equipe do Club Athletico Paranaense inovou ao seguir este conceito e erguer sua própria arena no ano de 1999, o Estádio Joaquim Américo Guimarães, popularmente chamado de Arena da Baixada.

⁹ Disponível em: <https://arenapoa.com.br/sobre/>

Figura 18 – Arena da Baixada e Johan Cruyff Arena



Fonte: imagens retiradas da internet e adaptadas pelo autor

Tais exemplos instigaram os dirigentes do Grêmio FBPA a aprimorar seu estádio ou construir um novo seguindo este conceito. Segundo a matéria “Arena do Grêmio, a origem: quando a nova casa coube numa mochila” do site Globoesporte¹⁰, o projeto de construção da Arena do Grêmio teve início quando o jovem dirigente, Eduardo Antonini, que estava há apenas dois anos no Conselho Deliberativo¹¹ do clube, recebeu a missão de elaborar um plano diretor para o Estádio Olímpico. Antonini aproveitou a Copa do Mundo de 2006 na Alemanha para visitar o país e estudar os modernos estádios recém-erguidos para a disputa daquela Copa do Mundo. Na entrevista concedida ao site, Antonini afirmou: “Foram 20 e poucos dias de muita observação.” Após assistir a nove jogos daquela Copa e conhecer estádios antigos e atuais, o frescor da modernidade fez com que o dirigente tivesse a ideia de,

¹⁰ Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/gremio/noticia/2012/10/arena-do-gremio-origem-quando-nova-casa-coube-numa-mochila.html>

¹¹ Órgão dentro de uma empresa ou organização com papel de administração e fiscalização.

ao invés de reformar o Estádio Olímpico, construir uma nova arena multiuso. Na sua volta a Porto Alegre, conversou com o então presidente do Grêmio FBPA, Paulo Odone, que acenou positivamente para a ideia. Após longas conversas, o presidente aceitou a contratação da empresa holandesa Amsterdam Arena, que Antonini conhecera em sua passagem pela Alemanha, para a criação de um estudo de viabilidade. Foram realizados cerca de 50 encontros para que todo o Conselho Deliberativo do Grêmio FBPA aprovasse a ideia da construção da Arena e o dirigente seguisse com o plano. Em dezembro de 2008, após lançar ao mercado a carta-convite para a construção de uma arena multiuso, o clube fechou uma parceria de 20 anos com a construtora OAS, que seria responsável pela construção da Arena em uma iniciativa privada.

Quadro 4 – Cronologia do processo de construção da Arena

2006	Grêmio FBPA traça plano diretor para revitalização do Olímpico.
2006	Antonini vai à Copa da Alemanha e volta com a ideia de construir um novo estádio.
2006	Em novembro, Grêmio contrata a Amsterdam Arena para estudo de viabilidade.
2007	Clube oficializa uma carta-convite para empresas interessadas em investir. Propostas começam a ser analisadas pelo Conselho Deliberativo.
2008	Em março, o clube define o bairro Humaitá como local da nova Arena
2008	Em 19 de dezembro, OAS e Grêmio oficializam parceria para a construção do estádio.
2008	O projeto foi aprovado em 29 de dezembro na Câmara de Vereadores de Porto Alegre.
2009	Em outubro, a área foi demarcada.
2010	Em 20 de setembro, após liberação da prefeitura, um grande evento marca o início das obras da Arena no bairro Humaitá

Fonte: Autor (2020)

Após quase 3 anos de construção, a Arena do Grêmio estava pronta para ser inaugurada. A partida de inauguração ocorreu em 08 de dezembro de 2012, em um amistoso contra a equipe do Hamburgo (equipe de futebol da Alemanha que enfrentou

o Grêmio na final da mundial de clubes em 1983). A equipe gaúcha repetiu o placar da final de 1983 e venceu o clube alemão com 2x1. Ao total, 51.901 pessoas compareceram à inauguração. O primeiro jogo oficial na nova Arena ocorreu no dia 30 de janeiro de 2013, quando o Grêmio venceu a equipe equatoriana da LDU com um placar de 1x0, pela Copa Libertadores da América de 2013.

Figura 19 – Inauguração da Arena do Grêmio



Fonte: retirada de GauchaZH

Segundo dados fornecidos pelo site da construtora OAS¹², a Arena do Grêmio tem 192 mil metros de área construída, com 56 metros de altura e capacidade para 60 mil pessoas, além de 5 mil vagas de estacionamento, quatro vestiários, 135 camarotes e 34 cabines de imprensa. Outro ponto importante citado é que a OAS tem grande preocupação com a sustentabilidade dos seus projetos, o que os levou a implementação de ações sustentáveis como eficiência energética, hídrica e a utilização de materiais sustentáveis na Arena do Grêmio. Além disso, a Arena do Grêmio é o estádio de futebol com o maior número de espaços publicitários comercializados. Devido a pontos cruciais, como amplitude de espaços internos e externos, conforto, segurança, qualidade dos equipamentos e aspectos da funcionalidade, (treinamento de staff, qualidade dos serviços e sinalização, por

¹² Disponível em: <http://www.oas.com/oas-com/oas-investimentos/oas-arenas/arena-do-gremio.htm#:~:text=Inaugurado%20em%20dezembro%20de%202012,e%2034%20cabines%20de%20imprensa.>

exemplo) a Arena do Grêmio foi eleita a melhor Arena privada do Brasil pela Revista Exame, no conceito de Estrutura Física. Abaixo pode-se ler uma lista, retirada do site do grêmio FBPA que enumera os serviços e infraestrutura da arena do grêmio:

- a) anfiteatro;
- b) tribuna de honra;
- c) 2.200 vagas de estacionamento interno, 3.500 vagas em estacionamento externo;
- d) 135 camarotes;
- e) 274 assentos para pessoas portadoras de necessidades especiais (deficientes físicos, mobilidade reduzida e obesos);
- f) auditório com 314 lugares;
- g) 4 vestiários padrão FIFA, com área coberta para aquecimento dos jogadores, banheiras de hidromassagem e piscinas de gelo, além de salas especiais para técnicos e comissão técnica;
- h) 34 cabines de imprensa, sendo 17 de rádio e 17 de tv;
- i) 58 bares e 1 restaurante panorâmico;
- j) 200 mil metros quadrados de área coberta;
- k) 239 câmeras de monitoramento interno e externo;
- l) 18 elevadores (sendo 4 para cargas);
- m) 246 banheiros, com acessibilidade total;
- n) 4 rampas de acesso, 107 catracas, 24 portões de acesso para torcedores, 6 portões de acesso para carros;
- o) dois telões de 96 metros quadrados cada.

Figura 20 – Estrutura e espaço interno da Arena

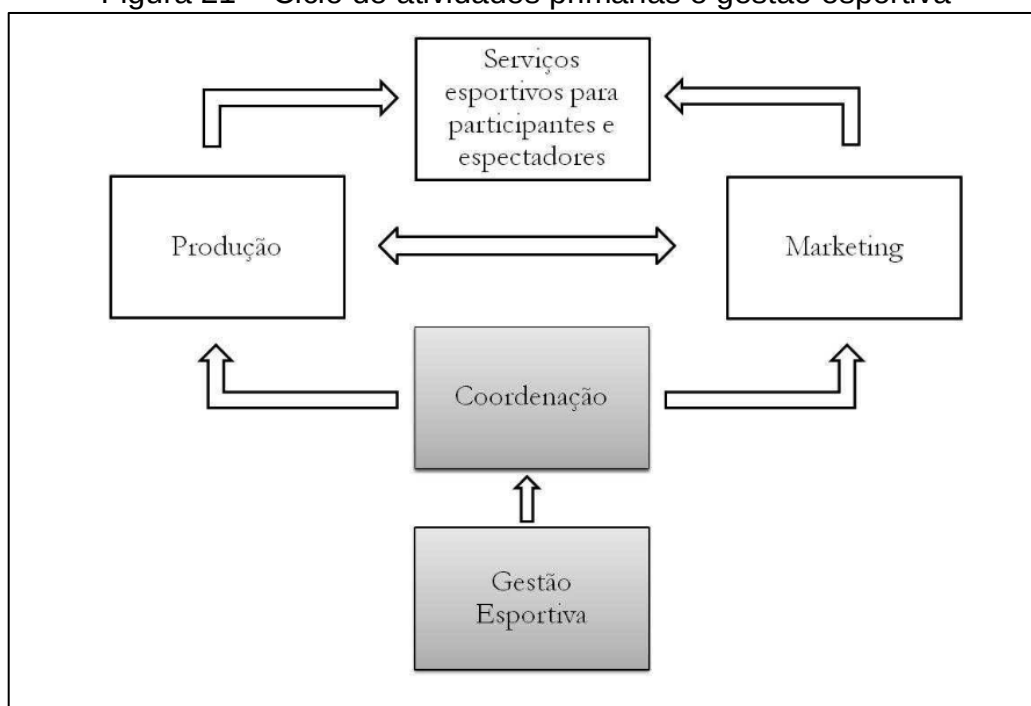


Fonte: imagens retiradas da internet e adaptadas pelo autor

5 GESTÃO ESPORTIVA

Para compreender ainda mais a relação que conecta os esportes aos negócios, precisamos partir do princípio, quando surgiram os conceitos de Gestão Esportiva. Para começar, devemos entender que este é um campo de estudos, de certa forma bem novo e por isso existem algumas controvérsias sobre o assunto, principalmente relacionado ao nome da área, que varia entre gestão esportiva e administração esportiva. Tendo em vista uma perspectiva mais ampla, podemos dizer que Gestão Esportiva é a junção da Administração com a Educação Física, portanto, dentro dessa definição, está inclusa toda a gestão envolvida no esporte com viés de negócios. Segundo Chelladurai (1994), gestão do esporte se traduz pela coordenação de serviços esportivos voltadas às atividades de produção e “marketing”. Conforme ilustra a figura 9, tanto para participantes quanto para espectadores, os serviços esportivos coordenados pela gestão do esporte podem ser considerados como atividades primárias das organizações esportivas, nas quais estão envolvidos marketing e produção.

Figura 21 – Ciclo de atividades primárias e gestão esportiva



Fonte: Chelladurai (2009)

A North American Society for Sport Management (NASSM), primeira organização a estudar o tema, o define como um corpo de conhecimentos

interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, além de incluir dimensões comportamentais como ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. A organização define que esse é

um campo relacionado com a coordenação da produção e comercialização de serviços esportivos (que foram amplamente classificados como serviços participantes e espectadores). Essa coordenação é obtida por meio das funções gerenciais de planejar, organizar, liderar e avaliar. Assim, a gestão esportiva, como área de estudo científico e preparação profissional, aborda essas funções dentro do ambiente específico do empreendimento esportivo.¹³

Para Rocha e Bastos (2011 apud BATEMAN; SNEEL, 1996), gestão do esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão às organizações esportivas, dentro do contexto que define gestão do esporte como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz. De acordo com Rocha e Bastos (2011), a gestão do esporte constitui-se em uma área de investigação acadêmica, com formação específica a partir da década de 60, com a propriedade de aproximar a teoria da gestão esportiva com a prática do dia a dia de equipes, academias, escolas, clubes e outras organizações que oferecem atividade física. O estudo mais aprofundado sobre o assunto se mostrou necessário conforme as ligações entre esportes e negócio foram se tornando cada vez mais recorrentes e mais relevantes. Diante disso, viu-se a necessidade de profissionalização.

Segundo Rocha e Bastos (2011 apud BATEMAN; SNEEL, 1996), em termos de intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio. Além disso, de acordo com Meek (1997), o desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da demanda por produtos esportivos foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade na gestão de franquias do esporte e pela demanda por bens e serviços relacionados ao esporte cresceu. Dessa forma, estimativas da grandeza que a indústria do esporte já atingia foram criadas.

¹³ Disponível em <https://www.nassm.com/>

5.1 GESTÃO ESPORTIVA DOS CLUBES BRASILEIROS

Contudo, em um contexto contemporâneo da gestão esportiva no Brasil, deve-se atentar para os maiores exemplos de gestão esportivas ligados a esta pesquisa, ou seja, os clubes de futebol. Os principais clubes de futebol do Brasil enfrentam crises profundas de dívidas relacionadas ao amadorismo das más gestões esportivas que tiveram ao longo dos anos. Mesmo os grandes clubes com faturamentos extremamente elevados provindos de venda de jogadores, produtos e ingressos – além do dinheiro dos patrocinadores –, possuem dívidas extremamente altas e dificilmente conseguem terminar um ano com superávit. Na figura 22 é possível visualizar o valor da dívida dos clubes mais endividados do futebol brasileiro.

Figura 22 – Os clubes mais endividados do futebol brasileiro em 2020



Fonte: www.goal.com/br

De acordo com Valente e Serafim (2006), um dos grandes problemas que assombram a administração esportiva da maioria dos grandes clubes de futebol do Brasil é o baixo grau de profissionalismo das suas gestões. Em uma entrevista publicada no artigo do autor sobre Gestão Esportiva, os pesquisadores da área José Carlos Brunoro, diretor do programa Super Bola e Antônio Carlos Kfourir Aidar, diretor da FGV-Projetos, afirmam que este é o principal fator da crise financeira e estrutural dos clubes e que, uma vez resolvida, poderia melhorar significativamente o desempenho deles fora de campo.

Segundo Lima e Melo (2013), pode-se observar que em toda estrutura esportiva vigente no Brasil, no modelo de gestão apresentado, encontram-se diversas falhas que impedem a exploração do enorme potencial de mercado do consumidor esportivo. Os autores apresentam inúmeras causas que explicam esta falha, como “a falta de um planejamento estratégico adequado, a falta de profissionalismo na gestão dos clubes, associações, federações e confederações esportivas, e a falta de profissionais qualificados para atuarem nessa área.”

Sobre o descaso com a gestão esportiva, Azevedo (2015, p. 932) afirma que

no futebol, onde se encontram mais concentrados os investimentos no esporte brasileiro é onde se constata os maiores exemplos de gestão amadorista sem qualidade e de fracassos financeiros. Mesmo com toda essa movimentação financeira, com a realização de competições como o Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores da América, ainda assim, inúmeros clubes estão com seus patrimônios penhorados em função de dívidas milionárias, fruto de administrações por vezes incompetentes, outras, fraudulentas e, em determinados casos, a ocorrência destas duas situações.

Assim como em qualquer outra modalidade esportiva ligada aos negócios, o futebol tem a necessidade de uma gestão competente que parta da seleção de profissionais bem qualificados para que o futebol prospere não só dentro como fora de campo. Segundo Azevedo (2015), é imprescindível que haja uma procura por gestores mais qualificados e que atuem principalmente no desenvolvimento da organização em substituição aos “diretores” que se aproveitam das atividades desenvolvidas pela instituição. “A gestão de negócios esportivos, aos moldes do que acontece em todas as demais áreas, tem que estar centrada em planejamento focado na realidade futura, visando a perenização das organizações.” (AZEVEDO, 2015, p. 935)

5.2 GESTÃO DAS ARENAS MULTIUSO

No contexto do crescimento da demanda em relação a gestão esportiva no Brasil, é importante citar um dos fatores responsáveis por dificultar ainda mais essa gestão: as arenas esportivas. Como já citado anteriormente, as arenas esportivas não são feitas somente para a prática de um esporte, mas sim para a realização de encontros de grandes grupos de pessoas com o objetivo de satisfazer suas necessidades de lazer e entretenimento, além de proporcionar-lhes conforto e a

segurança. É essencial que todo o benefício oferecido pelas arenas gere um retorno pois

os valores dos investimentos cresceram exponencialmente. Razão pela qual se faz necessário operá-los de modo a produzir retorno. Os custos operacionais subiram, mas por outro lado o entendimento de que esses complexos deveriam gerar lucros levou esses empreendimentos a buscar, via utilização múltipla, eventos de toda espécie. (CARDIA 2014, p. 189)

A nova polaridade do futebol causou diversas mudanças na forma como o futebol é gerido. Os clientes do esporte, antes vistos como apenas torcedores, agora são vistos como consumidores e, com isso, criou-se a necessidade de vender de todas as formas possíveis a estes consumidores fiéis. Um dos principais aspectos mudados nessa nova relação, foi o ambiente em que o torcedor estava inserido ao se relacionar com a entidade esportiva: o estádio. Visto como apenas um ambiente para assistir a uma partida de futebol, os estádios começaram a ser contestados tanto pela sua estrutura precária quanto pela falta de organização, o que acarretou tragédias pelo mundo ao longo dos anos. Segundo Araujo (2008), o debate sobre a “arenização” se popularizou principalmente na década de 1980, com pequenos incidentes seguidos de uma grande tragédia que ocorreu no estádio de Hillsborough, em Sheffield. Em uma partida entre Liverpool e Nottingham Forest pela Copa da Inglaterra, 96 pessoas morreram pisoteadas e centenas ficaram feridas em um tumulto ocorrido no estádio.

A partir de meados deste século o futebol passaria por uma nova elitização, inicialmente de forma mais lenta e em seguida mais intensa, a partir da década de 1980, sendo tal transformação agenciada pelo mercado. Assim poderia ser resumida a história social do futebol se ele fosse visto de fora e de longe, como uma luneta, por exemplo (DAMO, 2018)

Figura 23 – O desastre de Hillsborough



Fonte: www.gettyimages.com.br

Além da extinção de tumultos e tragédias no futebol por meio de uma mudança de público, outros aspectos relevantes surgiram em meio a esses debates como a própria expansão do mercado do futebol, a necessidade de um ambiente multifuncional, a revitalização da aparência do ambiente esportivo e a conversão do esporte em espetáculo. Esses recursos se unem porque

quando falamos em esporte-espetáculo, estamos nos referindo a uma forma particular de práticas altamente competitivas e a uma esfera específica de consumos esportivos. O esporte-espetáculo não substitui e sim se sobrepõe às formas mais simples de competição esportiva; não concorre com e sim potencializa as demais formas de consumo esportivo (PRONI, 1998, p. 93)

“A arena dentro deste conceito multifuncional passa a ser a ancora de um grande complexo centrado no entretenimento; forja-se então o conceito arquitetônico de ‘estado da arte’ no setor esportivo” (ARAÚJO, 2008, p. 555). Para o autor, uma arena não é apenas um estádio para determinada prática esportiva. O conceito vem desde a revitalização de grandes áreas urbanas ao seu entorno até a implementação de empreendimentos em formas de espaços culturais e de lazer, como Shopping Centers, escritórios, hotéis, centros de convenções, anfiteatros, centros gastronômicos, condomínios e outras formas de espaços culturais e de lazer.

“Assim como essa transformação é palpável, também são novas as exigências que praticantes de toda sorte de atividade física, e de fãs dos mais variados esportes, têm para com o próprio esporte e para com todo o círculo em torno dele.” (CARDIA, 2014, p. 8). Impulsionados pelo lucro, a transformação do espaço do

estádio em arena é primordial para estes eventos serem vistos como verdadeiros espetáculos e serem capazes de impulsionar o consumo dos espectadores. Segundo Araujo (2008), o aumento dos valores desse espetáculo sugere uma mudança no público frequentador. Isso mostra a necessidade de uma incorporação de novos conceitos nos projetos das arenas, a fim de adequá-las ao novo perfil de frequentadores e suas exigências (tais como conforto e segurança). Além disso, os produtos ofertados dentro deste espaço também exigem uma adequação ao novo público e um alto nível de planejamento e organização dos gestores da arena multiuso.

Segundo Cardia (2014), quando se fala em planejar uma instalação esportiva, isso não significa apenas pensar em seu projeto de arquitetura e engenharia, mas sim fazer uma minuciosa análise da situação em que se encontra o negócio para depois propor um caminho adequado ao projeto. Para se ter uma ideia sobre os processos de administração de uma Arena Multiuso, existem diversos aspectos envolvidos que exigem que o profissional que vai gerir a arena seja altamente competente e preparado para lidar com todas as questões envolvidas, afinal, cada instalação esportiva tem características, mercados e naturezas específicas, diferenciando-as umas das outras. No caso de desenvolvimento a partir do zero de uma Arena Multiuso – como foi o caso da Arena do Grêmio – existem pontos cruciais no seu planejamento. Segundo Cardia (2014), este planejamento exige uma cesta de informações que serão fundamentais para a construção de um espaço destinado a eventos esportivos e shows, tais como:

- a) escolha do local;
- b) mix de usos;
- c) potencial de atração de eventos;
- d) potencial de venda de propriedades de marketing (naming rights);
- e) avaliação arquitetônica em razão dos usos;
- f) capacidade para públicos específicos;
- g) avaliação de características demográficas;
- h) financiamento e atrações de investimento;
- i) organização orçamentária; planejamento de receitas e despesas;
- j) planejamento e formatação de recursos humanos.

Com isso, pode-se perceber que os novos estádios de futebol, especialmente os que seguem os padrões estabelecidos pela FIFA, “sugerem”¹⁴ que os sujeitos se contêm em suas cadeiras numeradas de alto valor para acesso, que consumam alimentos, objetos e associações que são ofertados e se controlem, pois aquele espaço onde se torcia nas arquibancadas de concreto, sem cadeiras estilizadas, e que unia pessoas meramente pelo entretenimento ofertado por uma partida de futebol e pela identidade clubística com seu time, já ficou no passado.

¹⁴ entre aspas por se tratar muito mais de uma imposição que de uma sugestão.

6 METODOLOGIA

A pesquisa é parte fundamental na construção de um projeto de estudo por se tratar de um método utilizado por pesquisadores sociais para obter resultados e entender, no âmbito pessoal e social, o comportamento e as necessidades das pessoas. Segundo Nascimento (2012), a pesquisa é o principal caminho para o saber, o pensar, o criar e o construir. Ela é o caminho para a descoberta de novas oportunidades e novos conhecimentos. A partir disto, irei apresentar, organizadamente, os métodos de pesquisa utilizados para a elaboração deste projeto de pesquisa.

6.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Uma das partes essenciais para a idealização deste projeto foram os conceitos e métodos da pesquisa exploratória, com o intuito de esclarecer os temas e as ideias apresentadas no estudo, sempre em busca de aproximar o leitor aos conteúdos abordados no projeto de pesquisa. Sobre isso, Gil (2008, p. 46) afirma que

as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar os conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores... Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visual geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Visto que o tema deste trabalho é bastante específico, a pesquisa exploratória é a mais indicada já que as informações obtidas a partir dela ampliarão a familiaridade do leitor com o assunto do projeto e darão abertura para a construção dos conceitos e hipóteses abordadas. Segundo Malhotra (2011), quando pouco se sabe a respeito da situação-problema, é desejável começar com a pesquisa exploratória para definir o problema com maior precisão, identificar os cursos alternativos de ação e desenvolver as perguntas ou hipóteses da pesquisa. A função da pesquisa exploratória neste estudo é proporcionar uma visão geral sobre as mudanças de comportamento dos torcedores do Grêmio FBPA e desenvolver hipóteses sobre os fatores que causaram estas mudanças. Como esse é um assunto muito específico e pouco explorado, existe uma certa dificuldade na formação de hipóteses extremamente precisas e operacionalizáveis para justificar a escolha deste método. A

pesquisa exploratória atua como uma etapa inicial na estruturação da concepção de pesquisa e envolverá posteriormente outros métodos de pesquisa, pois, a partir do que Gil (2008, p. 27) reflete sobre o assunto, as pesquisas “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”.

6.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

As pesquisas bibliográfica e documental são fontes intermináveis de informações que têm papel fundamental na atividade intelectual, além de contribuir para o conhecimento cultural em todas as formas do saber. Neste estudo, se fazem presentes tanto a pesquisa bibliográfica quanto a pesquisa documental. Segundo Gil (2008), uma pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica está presente na parte central do trabalho, na qual foram apresentados os assuntos e conceitos que estão implícitos no tema do projeto de pesquisa. Para construir os capítulos do projeto, foram utilizadas fontes bibliográficas de confiança, como livros ou artigos científicos, cujos autores têm propriedade sobre o assunto abordado. Segundo José et al. (2009), a pesquisa bibliográfica é a principal ferramenta para buscar, coletar e selecionar informações sobre determinado tema a partir de materiais publicados, como livros, artigos de periódicos e documentos disponibilizados na internet. Já a pesquisa documental refere-se a materiais com menos profundidade. No caso deste estudo, ela está presente em alguns momentos, como na exibição notícias e reportagens vinda de sites e matérias obtidas nas redes sociais e tabelas/estatísticas de cunho futebolístico.

Sobre o assunto em questão, Gil (2008, p. 51) afirma que

pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número.

Pode se entender a pesquisa bibliográfica como um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza e que tem como objetivo principal introduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, a fim de proporcionar-lhe o saber a partir

da descoberta de novas informações. Ainda de acordo com Gil (2008), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Tendo em vista que a pesquisa bibliográfica se fundamenta em diversos procedimentos metodológicos, desde leitura, organização, processos de arquivamento e resumos, ela é a base para as demais pesquisas e portanto deve-se prezar por um olhar crítico ligado à análise de conteúdo que tem relevância no tema do projeto de estudo.

6.3 PESQUISA QUALITATIVA

No âmbito dos fenômenos sociais comportamentais do ser humano, é importante ressaltar a pesquisa qualitativa como método de amostragem dos dados mensurados neste estudo. Segundo Minayo (2009), a pesquisa qualitativa trabalha no universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Este estudo contém análises relacionadas às gerações de torcedores do Grêmio FBPA e as diferenças nos seus comportamentos. Segundo Malhotra (2001), as análises são parte fundamental da pesquisa qualitativa pois proporcionam uma melhor visão e compreensão do contexto do problema

De acordo com Flick (2009), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes ao justificar a elaboração de entrevistas como uma das formas diretas da pesquisa qualitativa, que objetivam contribuir para o reconhecimento e a análise de diferentes perspectivas, além de proporcionar reflexões dentro dos contextos abrangidos pelo tema e contribuir para uma ampla variedade de abordagens e métodos de pesquisa.

6.4 ENTREVISTAS

Após a formulação das principais hipóteses deste projeto de estudo, foi necessário validá-las (ou não) por meio de uma técnica específica que, neste caso, foram as entrevistas. Para Gil (2008, p. 107) entrevistas são, “Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. O intuito principal das entrevistas com

os torcedores do Grêmio FBPA foi a coleta de dados e informações que, posteriormente, foram utilizados como base para a sequência deste projeto. As entrevistas foram realizadas com o intuito de reunir informações sobre os antigos e novos comportamentos de consumo dos torcedores do Grêmio FBPA. De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, sendo assim, pode-se considerá-la um método fundamental para obtenção de respostas acerca das hipóteses discutidas em relação aos torcedores do Grêmio FBPA, uma vez que

quando se referem a seres humanos, os dados que interessam são conceitos, percepções, imagens mentais, crenças, emoções, interações, pensamentos, experiências, processos e vivências manifestadas na linguagem dos participantes, seja de maneira individual, grupal ou coletiva. Eles são coletados para que possamos analisá-los e compreendê-los, e assim respondermos as perguntas de pesquisa e gerarmos conhecimento. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 417)

Visto que os entrevistados são de idades e gerações diferentes, o método de entrevista também foi escolhido pela sua capacidade de se moldar a cada entrevistado, o que exigiu que o entrevistador também se adequasse a realidade do entrevistado. Segundo Gil (2008), a entrevista oferece uma flexibilidade muito grande pois possibilita que o entrevistador possa esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista. Além disso, é importante citar que a entrevista realizada com os participantes teve caráter informal, na qual o objetivo básico foi a coleta de dados. Para Gil (2008, p. 111), o que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado. Sobre as entrevistas informais, o autor afirma que esta forma de entrevista

é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado. Nos estudos desse tipo, com frequência, recorre-se a entrevistas informais com informantes-chaves, que podem ser especialistas no tema em estudo, líderes formais ou informais, personalidades destacadas etc.

As entrevistas foram realizadas no período entre 24/10 até 02/11 com entrevistados específicos e que cumpriam os requisitos para a validação das suas

respostas neste projeto de pesquisa. Para atingir melhores resultados, foram escolhidos 10 torcedores do Grêmio FBPA que tinham um bom histórico de acompanhamento dos jogos do time de forma presencial, tanto no Estádio Olímpico Monumental (1954 até 2013), quanto na Arena do Grêmio (2012 até o presente momento). Suas respostas foram validadas por conta das experiências vivenciadas nos dois espaços. As entrevistas foram realizadas por meio de uma conferência de vídeo, gravada com o consentimento do entrevistado e com autorização dele para exposição das suas respostas no presente projeto. Após a realização de todas as entrevistas e obtenção das devidas respostas, foi realizada a interpretação e categorização dos dados por meio de uma análise descritiva. Segundo Gil (2008), o intuito da análise é organizar os dados de forma que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. É importante mencionar que, como se trata de uma entrevista informal, ou seja, existe uma conversa com o intuito de chegar às respostas objetivadas, nem todos os entrevistados precisaram responder exatamente todas as perguntas. Em alguns casos, foi possível finalizar as entrevistas com as respostas obtidas sem a aplicação de todas as 11 perguntas pré-estabelecidas. Abaixo, é possível conferir as perguntas que foram feitas aos torcedores:

- a) você costumava frequentar o estádio olímpico para assistir aos jogos do grêmio? e na arena?
- b) em condições normais, você frequentava os estádios mais de 10 vezes por ano?
- c) em dias de jogo, você costuma chegar cedo ao estádio para usufruir da sua estrutura?
- d) desde quando você torce para o grêmio? alguém te influenciou?
- e) você lembra de algum momento marcante que viveu no estádio?
- f) quando você vai ao jogo, costuma consumir produtos/serviços da arena?
- g) você costuma acompanhar e ou interagir com as redes sociais do grêmio?
- h) como você fica sabendo das notícias do grêmio?
- i) você gostou da mudança de estádio, trocando o olímpico pela arena? Por quê?
- j) tem alguma coisa que você fazia no olímpico e você não faz na arena?

- k) quando você vai assistir a um jogo no estádio, que fatores você considera importante?

6.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

6.5.1 O Processo

Para dar sequência ao projeto e buscar uma resolução para a questão norteadora condizente com os objetivos desta pesquisa, foi escolhido o método da entrevista em profundidade a fim de coletar dados relevantes e esclarecedores que contribuíssem com o projeto. Neste contexto, o método de entrevistas em profundidade foi extremamente importante para deixar o entrevistado à vontade, visto que, em todos os casos, o tema central dizia respeito a uma das paixões do entrevistado. Cada uma das onze perguntas desenvolvidas tiveram o papel individual de obter respostas que se conectassem aos temas centrais do trabalho. As questões são bastante específicas e abordam temas tratados no decorrer desta monografia como comportamento, consumo, frequência, interação, história, emoção e opinião pessoal.

Contudo, os entrevistados precisavam preencher um requisito importante: uma presença de mais de 10 vezes por ano tanto no Estádio Olímpico Monumental quanto na Arena do Grêmio, afinal, quem teria mais propriedade para falar sobre os comportamentos e vivências em ambos os ambientes senão os próprios consumidores?

Os entrevistados são homens e mulheres que estão na faixa dos 31 aos 44 anos. As entrevistas foram realizadas todas on-line, através da plataforma Google Meet e gravadas com consentimento e autorização dos entrevistados. Para uma análise intuitiva e precisa dos dados obtidos, as entrevistas foram assistidas e transcritas.

6.5.2 A análise

O início de cada entrevista foi reservado como momento de seleção, durante o qual perguntas eram feitas para averiguar se o entrevistado cumpria os requisitos

exigidos. Todas as perguntas referentes a frequência e vivência nos estádios foram positivas, o que permitiu que as entrevistas fossem continuadas.

É importante ressaltar que quase todos os entrevistados vão em todos os jogos do Grêmio FBPA em Porto Alegre e faltam apenas em situações em que compromissos com trabalho, saúde e eventos familiares os impedem de ir. Quando questionado sobre sua frequência, o entrevistado Emiliano Gasque relata como empecilhos para a ida aos jogos: “Alguma que outra exceção, às vezes, compromisso de trabalho, nascimento da minha filha.”

Foi determinada uma frequência de mais de 10 vezes por ano em ambas as instalações. Essa limitação foi pensada com base na ideia de que os torcedores que mais frequentam o ambiente esportivo têm mais vivências, experiências e mais facilidade na criação de comportamentos de consumo como torcedor, portanto, forneceriam dados mais reais e precisos. Dos resultados obtidos, no quesito de frequência, destacam-se, além da resposta comum de ir em todos os jogos, a diminuição da frequência após a transição dos estádios. Os principais motivos apontados foram o aumento do preço e da distância, como cita o entrevistado Cassio Moreira: “No Olímpico eu ia muito mais seguido, ia quase em todos os jogos.”

Nas questões de consumo e de comportamento, é relevante destacar que uma informação bastante repetida foi sobre os torcedores que chegam antes do horário do jogo, mas não costumam aproveitar a estrutura da Arena e sim do seu entorno, onde há uma grande concentração de bares.

Segundo Cardia (2014), no processo de construção de um complexo esportivo, é importante pensar no impacto da instalação na comunidade ao redor. Neste sentido é necessário ter consciência de que a construção de uma arena vai interferir de alguma forma na comunidade, pois “o projeto de arena esportiva impulsiona o crescimento ou a revitalização da vizinhança, até mesmo criando novas comunidades” (SIQUEIRA, 2014, p.114), como foi o caso da Arena do Grêmio.

O grande impacto causado no local foi a influência na abertura de comércios como bares identificados com o Grêmio FBPA, locais onde as pessoas costumam se reunir e confraternizar com os amigos – geralmente com churrasco e cerveja –, como relata a entrevistada Joceline Sperotto: “Normalmente eu chego antes, faço churrasco nos entornos com o pessoal e vou sempre em algum bar”. Esse costume surgiu ainda no Estádio Olímpico, onde não existia uma estrutura própria do Grêmio FBPA para se realizar o “pré-jogo”, sendo assim, as pessoas criaram essa rotina de se reunirem e

consumir bebidas e comidas na rua. É interessante relatar que um espaço desse gênero foi pensado na construção da Arena. A área denominada de Esplanada é dedicada para a isso e possui variadas opções de comidas e bebidas. Contudo, dos 10 entrevistados, apenas dois usufruem dessa estrutura. A exemplo, o entrevistado Rodrigo Adams, que relata: “Eu tenho por hábito de ficar na esplanada mesmo, já dentro do território da Arena por uma questão de comodidade”. Ao ser questionado, o entrevistado Emiliano Gasque citou que não usa a estrutura da esplanada pelo alto preço dos produtos oferecidos e pela demora na hora da entrega, com longas filas. Veja a fala em que expressa suas reclamações:

No Olímpico a cerveja era fácil de pegar e o preço era bom. Na Arena ela ficou muito elaborada, tem que fazer fila para pegar a fichinha, fila para pegar a cerveja e o custo benefício ela termina sendo cara. Uma coisa que tu não quer é fazer fila e a Arena criou a fila na sua esplanada.

Ao ser abordado sobre a estrutura da Arena o entrevistado Marco Aurélio Argemi soltou o verbo:

Já está pipocando uma ou outra coisinha dentro da Arena que chama atenção, tem a barbearia, a hamburgueria, mas a estrutura da Arena ainda está engatinhando, essa é a verdade.

Neste contexto, é relevante pontuar que uma arena multiuso deve fazer uma apropriação correta dos seus espaços e preenchê-los com variados tipos de serviços que não, necessariamente, dependem do grande espetáculo. Conforme cita Cardia (2014, p. 197), ao declarar que atividades que possibilitem incrementar tanto a receita quanto o uso do local exigem um investimento dentro do próprio complexo destinado ao esporte, tais como restaurantes e cinemas.

Contudo, uma observação importante a se fazer é que, mesmo os torcedores que consomem produtos fora do estádio, quando adentram na esplanada costumam consumir em menor quantidade os produtos oferecidos, seja antes ou depois do jogo. Até foram citadas comidas (como pizza), mas foi a cerveja que se repetiu em diversos relatos.

Em relação ao consumo dentro da Arena, praticamente todos consomem produtos/serviços, principalmente no intervalo dos jogos. Os itens consumidos são geralmente os mais comuns de estádio, como cachorro quente, pipoca, pizza,

refrigerante e água. Entretanto, também se destacam novos produtos oferecidos na Arena e que não são tão comuns em estádios de futebol, como o milkshake, citado pela entrevistada Juliana Castro: “o clássico da Arena é o Milkshake”. Além dela, outras pessoas mencionaram esse produto e reclamaram que nem sempre a sobremesa está disponível e quando está é somente em um dos setores da Arena, ou seja, só vai consumir quem estiver naquele setor específico, como citado pelo entrevistado Andre Uberti: “No meu local da Arena, lá na Superior Norte, talvez seja o único local da Arena que tenha uma venda de milkshake. Não achei em outros setores que fui.” Percebe-se que existe uma boa demanda para este produto, mas não há uma oferta proporcional. É provável que muitos torcedores nem saibam que existe tal produto dentro da Arena. Outro ponto a ser destacado neste item diz respeito sobre quando os torcedores consomem o que é oferecido na arena (nesse caso as falas se repetiram entre os entrevistados) e afirmam que, para evitar filas, vão rapidamente nas vendas de comida e bebida da Arena quando está prestes a terminar o primeiro tempo de jogo, como afirmou a entrevistada Juliana Castro: “A gente tenta sair nos 40min ao invés dos 45min, quando está baixando um monte de gente no bar”. Percebe-se que as filas na Arena são um empecilho para os torcedores do início ao fim e acabam limitando um pouco o seu consumo dentro da instalação.

Segundo Siqueira (2014), a preocupação em relação às filas é necessária, visto que os fãs costumam acessar esse serviço ao mesmo tempo. Cardia (2014, p. 137) corrobora com a afirmação ao apontar que “além da quantidade de pontos de venda, é indispensável avaliar o número necessário de atendentes para responder à demanda com excelência”.

No âmbito dos produtos oferecidos pela Arena, existem opiniões distintas nas entrevistas. Pode-se destacar um opinião que afirma que os produtos são muito caros, mas mesmo assim o torcedor consome por amor ao clube e para apoiar financeiramente a instituição Grêmio FBPA, como citou o torcedor Marco Aurélio Argemi ao dizer que: “O custo benefício não é interessante, mas se for para ajudar a manter o clube, a gente até no primeiro momento releva”.

Por outro lado, o torcedor Rodrigo Adams admite que sua participação enquanto consumidor na Arena é muito menor do que ele gostaria. O entrevistado fez duras críticas ao comentar que a instituição Grêmio FBPA e os gestores da Arena não têm ideia do tamanho do negócio que é a Arena e afirma que “não se tem a noção do produto que a gente tem em mãos”. Para ele, o torcedor na Arena não é ouvido e não

é visto como consumidor. Sua fala, transcrita abaixo, deixa sua opinião bastante evidente.

O grande problema é a má utilização dos espaços. Por que não se tem uma Grêmio Mania em cada anel dentro do estádio? Por que que são só os mesmos lanches vendidos da mesma forma? Eu tive oportunidade em 2018 de conhecer o MetLife Stadium em Nova Jersey, e é uma aula de entretenimento do início ao fim. Desde o estacionamento, desde como tu é tratado na entrada do estádio, dos produtos que tem a tua disposição, das lojas em todos os andares.

O torcedor ainda pontua que os melhores produtos da Arena são oferecidos pelos food-trucks terceirizados que ficam na esplanada, além de que os motivos de não consumir os produtos de dentro da Arena são o preço abusivo e a falta de qualidade e variedade dos produtos. Rodrigo afirma que as pizzas são entregues frias e completa: “Eu acho que pra mim o grande negativo da Arena hoje é a experiência que se dá na questão consumo de produtos”.

Para Cardia (2014), é necessário que o empreendimento tenha uma estrutura de comercialização de eventos proativa, sempre buscando a melhor utilização comercial dos seus espaços, tanto de qualidade quanto de variedade de produtos. É relevante também citar um comportamento que se repete desde o Olímpico: a coleção do guia da partida. Quase metade dos entrevistados afirmaram fazer a coleção desde os tempos do Olímpico e enfrentar o tumulto da Grêmio Mania em dias de jogos só para pegar o guia da partida.

Quando questionados sobre a interação com as mídias sociais do Grêmio FBPA, os torcedores apresentaram diversos comportamentos, desde o não acompanhamento e/ou interação, até o uso excessivo. Ao analisar as respostas, é possível notar que a rede social mais citada pelos torcedores foi o Instagram, seguido pelo Facebook. A não interação também foi uma resposta frequente e, quando questionados sobre os motivos, os torcedores comentaram que além de ser um espaço de muita paixão e pouco raciocínio lógico, o Grêmio FBPA faz mal uso seguindo a velha escola da comunicação de apenas existir a relação de emissor e receptor e falhando na principal missão de uma rede social que é conectar pessoas.

Segundo Siqueira (2014), para uma interação e a manutenção dos relacionamentos com os fãs, é necessário estimular a comunicação interativa, conectando os pontos de contato como arena, site oficial, redes sociais e call center,

com os fãs. Neste contexto, o entrevistado Rodrigo Adams deu uma sugestão de como pode-se conectar a Arena com as pessoas por meio das redes sociais:

Quer envolver rede social e essa gamificação que o mundo está passando hoje? Cara, cria uma espécie de Pokemon GO do Grêmio lá em que a galera saia caçar envolta da Arena os troféus, as taças. [...] daqui a pouco tu achou uma taça da Copa do Brasil e tu vai ver teus amigos que já acharam e aí tem o depoimento do cara. [...] Aí tu está conectando a tua marca com pessoas e pessoas são histórias.

Além das redes sociais do próprio clube, os entrevistados também relataram os principais meios pelos quais acompanham e recebem notícias sobre o Grêmio FBPA. A resposta mais recorrente foi através de grupos de amigos no Whatsapp. Além de sites de notícias, outra fonte bastante citada foi o rádio, sobre o qual os entrevistados relataram gostar muito por se sentirem mais conectados ao Grêmio FBPA. Em relação ao assunto, André Uberti comentou: “Eu gosto bastante da Rádio Grenal¹⁵ que é 24h. Escuto outras, mas como essa é um assunto que gosto de me inteirar, acabo escutando bastante.”

Outra questão extremamente relevante, em comparação ao uso do Estádio Olímpico e o uso da Arena do Grêmio para os torcedores, é em relação as mudanças estruturais que aconteceram e que forçaram algumas mudanças por parte dos torcedores. A mudança mais citada foi a impossibilidade de realizar a avalanche na torcida organizada Geral do Grêmio. Quase todos os entrevistados relataram que sentem falta do movimento. A questão da liberdade que o Estádio Olímpico proporcionava, em comparação com a Arena, também foi comentada por alguns entrevistados. Enquanto um dos entrevistados cita que é complicado ir em um jogo na Arena e sentar ao lado de um amigo/familiar por conta dos lugares marcados e da burocracia na compra dos ingressos, outro entrevistado relatou que sente falta da liberdade de locomoção que o antigo casarão proporcionava, como relata a entrevistada Letícia Schroeder: “Tu não poder mudar de lugar em todo o acesso, nisso eu senti diferença. Na Arena, os setores são fechados e os acessos são controlados por segurança, logo, você é obrigado a permanecer no setor do seu ingresso o jogo inteiro.

¹⁵ A Rádio Grenal oferece transmissões totalmente ao vivo durante 24 horas por dia, além de levar ao ar somente temas do futebol ligados aos clubes gaúchos Grêmio e Internacional.

Para compreender melhor a paixão dos torcedores entrevistados pelo Grêmio FBPA, houve um questionamento de como, quando e por que surgiu essa paixão pelo Grêmio FBPA. 90% dos entrevistados citaram que esse vínculo surgiu na infância, com influência do pai ou o avô, que instigaram na criança a paixão pelo Grêmio FBPA. Isso se relaciona com o pensamento de Siqueira (2014, p. 29), que afirma que, “a família cumpre um papel fundamental nos primórdios da formação de torcedores, assim como transmite essa herança através das gerações”. Os entrevistados relataram que, na época da sua infância, o Grêmio vivia uma das melhores fases da sua história – nos anos 80. Logo, seus parentes mais próximos tinham um grande incentivo para levar as crianças no estádio a fim de assistirem aos jogos com eles. Conforme citou o entrevistado Rodrigo Adams: “Eu nasci nos anos 80, então toda a minha geração de amigos é majoritariamente gremista, aquela geração campeã do mundo.” Outra relação social que também foi citada, foi a de uma amizade criada a partir do Grêmio, como relata o entrevistado Emiliano Gasque: “Uma influência que eu acho muito mais importante são os amigos que tu cria no decorrer que fortalece o vínculo.” Segundo Siqueira (2014), outras pessoas que fazem parte da rede de relacionamento de um indivíduo, como amigos, podem ser importantes influenciadores neste processo de vinculação a uma equipe.

Outro ponto tratado no desenvolvimento desta pesquisa e abordado nas entrevistas, foram as emoções, visto que este tema está diretamente relacionado à paixão do torcedor pelo Grêmio FBPA. Quando questionados sobre momentos marcantes nos estádios, todos os torcedores apresentaram respostas semelhantes ao relatarem que os momentos mais marcantes estão relacionados com a sua primeira vez no estádio ou ao presenciar a conquista de um título.

“A experiência de acompanhar ao vivo e in loco um evento esportivo é outro fator fundamental de influência sobre os indivíduos.” (SIQUEIRA, 2014, p. 32). O autor ainda complementa afirmando que nada se compara à atmosfera gerada pelos demais torcedores e aos apelos sensoriais ao participar enquanto fãs de um evento esportivo ao vivo, fortalecendo o sentimento de pertencer àquela comunidade. Contudo, há de se destacar que apenas dois torcedores, quando questionados de momentos marcantes no estádio, citaram momentos negativos (de derrota ou frustração) na experiência questionada.

Ao abordar questões pessoais em relação a mudança do Olímpico para a Arena, os entrevistados – no geral – aprovam a mudança e citaram as qualidades da

Arena, como modernidade, acessibilidade, estrutura e a qualidade do espaço num todo. Segundo Siqueira (2014), a atmosfera de uma arena provoca sensações inexplicáveis aos fãs, impulsionadas por dois fatores essenciais para aguçar os sentidos deles: a visibilidade e a acústica. Do ponto de vista da experiência futebolista na Arena, no que se diz respeito aos sentidos humanos, todos os entrevistados deram respostas positivas e exaltaram a qualidade estética e sonora, a comodidade e o conforto da Arena, conforme relata o entrevistado Emiliano Gasque:

A parte da modernização e do crescimento está nas mudanças. Em modernizar os espaços, os espaços pensados para serem “aquilo”. O Olímpico era maravilhoso, mas era um estádio olímpico, como o próprio nome diz. Ele não era um estádio de futebol, ele não foi pensado para ser futebol, a Arena é pensada para futebol. Uma coisa que é muito notória, tu entra e sai do estádio em segundos, com a rampa aberta. Pode estar lotado, em 2 minutos tu estás no teu carro. No Olímpico era aquela escadinha que descia e todos aqueles corredorzinhas. [...] distância, som, visão, ângulo, isso modernizou. O som com a cobertura ficou mais abafado, então como torcida tu grita e tu sentes aquela pressão de estádio.

Contudo, existem algumas ressalvas, também feitas nos entrevistados. Respostas como a má localização da Arena e a dificuldade de acesso devido à distância e ao trânsito se repetiram nas entrevistas. Segundo Cardia (2014), as questões demográficas da cidade influenciarão muito no desempenho do empreendimento, levando em conta fatores como facilidade de acesso, entorno, espaço para estacionamento, transporte público e compensação ao município com obras no entorno.

Além disso, alguns torcedores entraram na questão financeira ao abordar a diferença das duas instalações. O torcedor que não tem condições financeiras de ir ao estádio com muita frequência, antes juntava dinheiro para de vez em quando ir ao estádio. Porém, com a Arena e a elitização do futebol, isso ficou ainda mais difícil, visto o preço alto da experiência em si, desde os ingressos aos produtos vendidos dentro do estádio. Sobre isso, o entrevistado Rodrigo Adams resume: “O futebol hoje e a Arena acabam segregando os mais pobres.”

Segundo Cardia (2014), cada empreendimento tem que ser adequado à capacidade de acolhimento pelo mercado e, antes de tudo, à realização de uma pesquisa para averiguar se o mercado e o entorno comportam os preços de ingressos planejados.

Também foram citadas questões emocionais no sentido da mudança. Os torcedores que eram muito apegados ao Olímpico não gostaram dessa transição no começo, mas mudaram de opinião conforme foram surgindo novas histórias na Arena, como a conquista de títulos recentes, por exemplo. Nesse contexto do apego, um dos entrevistados citou o marketing feito pelo Grêmio FBPA na mudança de estádio e enfatizou que as campanhas feitas em prol da Arena contribuíram para a rápida aceitação da nova casa.

Se tratando de fatores determinantes e sua influência na frequência dos torcedores a um complexo esportivo (seja estádio ou arena), os fatores mais citados pelos entrevistados foram a segurança, a organização e o preço, além de uma valorização da estética e de conforto ao equiparar o Olímpico à Arena. A segurança foi o item que mais se repetiu nas respostas, complementado por questões como as revistas nas entradas, segurança das mulheres, quantidade de seguranças dentro da Arena e até segurança no transporte, com o exemplo do ônibus só para mulheres, criado por uma comissão de mulheres gremistas em parceria com o Grêmio FBPA.

Ainda que não seja a prioridade de todos os fãs, a segurança é um dos fatores que impulsionam a presença de público em eventos esportivos. A arena deve ser percebida sob o conceito de casulo, um ambiente protegido para atletas e fãs, distanciando-os da insegurança do dia a dia. (SIQUEIRA, 2014, p. 121)

Estes resultados demonstram o quanto os torcedores se importam com este fator, o que acaba dando sentido a tendência da evolução dos estádios para as Arenas, uma vez que elas são muito mais seguras. O fator organização também foi bastante citado, principalmente em comparação com o estádio Olímpico e é muito importante na gestão de uma Arena, conforme citado por Cardia (2014, p.7):

Um exemplo seria um indivíduo adquirir um ingresso para o jogo, chegar ao estádio, encontrar uma vaga para estacionar, não ter fila na hora de entrar, encontrar seu assento limpo e desocupado, poder usar o toalete no intervalo, comprar um bom lanche, encontrar a cerveja gelada, retornar ao seu lugar, reencontrá-lo desocupado e ao final da partida achar seu carro como o deixara.

Os torcedores afirmaram que dentro da Arena existe uma organização boa e que houve grande melhora nas filas, nos banheiros e na otimização dos espaços, conforme complementa o torcedor Afonso Schneider: “O que eu mais gosto é da organização na hora de entrar e sair”.

Siqueira (2014, p. 141) aponta que “alguns pontos, como segurança e toaletes, costumam variar entre impactos negativos e neutros, enquanto estética e atmosfera costumam estar relacionadas a sensações neutras ou positivas”. Além disso, diferentemente do Olímpico, o conforto e a comodidade têm destaque entre os torcedores, já que há a possibilidade de deixar o carro na Arena, a facilidade dos elevadores, a boa visão oferecida, a variedade de produtos/serviços e as acomodações de modo geral. “O conforto das arenas esportivas influencia o interesse de grande parte dos fãs por eventos esportivos ao vivo”. (SIQUEIRA, 2014, p. 117)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste projeto de pesquisa possibilitou uma melhor compreensão sobre o comportamento do consumidor e sua importância no desenvolvimento de produtos e serviços para a sociedade. Um fator muito relevante neste estudo foi que esse possibilitou o esclarecimento das verdadeiras mudanças de comportamento dos consumidores na recente troca de estádio do Grêmio FBPA.

É importante pontuar que esse fator faz parte da elitização do futebol, que já vem acontecendo há muito tempo. As arenas multiuso são apenas um dos aspectos físicos dessa mudança, que é impulsionada, inicialmente, pela busca da resolução de um dos maiores problemas históricos do futebol: a violência. Além da busca pelo fim da violência, a tendência mundial de substituição de estádios por arenas também se conecta com as questões mercadológicas, através da hiper mercantilização do futebol.

A ideia de que o futebol precisa render o máximo de lucro possível foi potencializada e visa oferecer a maior variedade de produtos e serviços a fim de suprir as necessidades dos consumidores e impulsionar o seu consumo. Para isso, utiliza-se o maior número possível de aspectos sensitivos e interativos com o objetivo de proporcionar uma experiência positiva ao consumidor, o que incentiva e impulsiona o seu consumo.

Com toda essa nova estrutura e possibilidades à disposição, a venda do futebol como “espetáculo” causou um aumento geral nos valores, tanto do ingresso em si, quanto dos produtos e serviços comercializados no complexo. Isso resultou em um descontentamento dos torcedores que, apesar de terem mais opções de consumo, acabam exigindo mais qualidade na entrega e, como visto nos resultados das entrevistas, essa exigência não é atendida da forma como deveria.

O objetivo geral deste projeto, que é analisar os aspectos das mudanças de comportamento da geração de torcedores do Grêmio, foi alcançado. Para encontrar respostas para as hipóteses consideradas, foram realizados levantamentos bibliográficos e documentais por meio da pesquisa exploratória a respeito do tema, além de assuntos que o envolviam. Também foram realizadas entrevistas em profundidade com torcedores selecionados do Grêmio FBPA, cujos resultados foram analisados de forma crítica. Tais resultados foram, de certa forma, surpreendentes, uma vez que a troca de estádio não implicou em uma mudança radical no perfil geral

e no comportamento dos torcedores. Isso demonstra que a elitização relacionada ao futebol é um processo gradativo.

A pesquisa ainda contou com quatro objetivos específicos: entender como o Grêmio FBPA lidou com essas mudanças; abordar as diferenças nos comportamentos da geração de torcedores por meio da relação Estádio Olímpico Monumental e Arena do Grêmio; analisar a relação entre torcedor e consumidor e verificar quais os principais fatores que influenciaram nestas mudanças de comportamento ao longo das gerações.

O formato geral deste projeto se dá a partir dos capítulos, que servem como embasamento teórico dos assuntos abordados e conectam-se com as entrevistas em profundidade a fim de relacionar os assuntos abordados na fundamentação teórica com cada dos questionamentos feitos nas entrevistas.

Para entender como o Grêmio FBPA lidou com as mudanças de comportamentos dos seus torcedores/consumidores, os capítulos sobre marketing esportivo e comportamento do consumidor se conectaram diretamente às emoções dos torcedores nas entrevistas, as quais demonstraram as dificuldades dos torcedores em aceitar a mudança de estádio. Neste caso, foi chegada à conclusão de que as ações de marketing realizadas pelo Grêmio FBPA foram importantes para a melhor aceitação dos torcedores.

Além disso, o discurso em prol do conforto e da segurança serviram como forma de justificar a elitização do futebol e modernização da arena, que causou a limitação da torcida mais popular (e que menos consumia). Também foi relatado nas entrevistas, com certo pesar, a impossibilidade de realizar a avalanche, proibida pelo Corpo de Bombeiros após o incidente no jogo entre Grêmio e LDU pela Libertadores de 2014, quando a grade de proteção cedeu e 8 torcedores caíram no fosso, se ferindo levemente. Tal medida foi tomada em razão da garantia da segurança dos torcedores na Arena do Grêmio.

A pesquisa foi a principal responsável por abordar as diferenças nos comportamentos da geração de torcedores por meio da relação Estádio Olímpico Monumental e Arena do Grêmio e obteve-se resultados detalhados sobre essas diferenças.

Já a relação entre torcedor e consumidor foi introduzida principalmente no capítulo 1 (sobre marketing esportivo), o qual foi embasado em obras de Cardia e Siqueira, especialistas no assunto, e foram postas à prova nos questionamentos

realizados nas entrevistas em profundidade. Além da própria mudança de estádio e a elitização do futebol, outros fatores que influenciaram nas mudanças de comportamento ao longo das gerações são abordados nos capítulos Marketing de Relacionamento, Marketing Digital, Marketing de Serviços, Gestão Esportiva e Comportamento do Consumidor, afinal, a influência dessas mudanças estão presentes em todas essas áreas e ramificações do marketing.

Além de todos esses aspectos, através deste estudo foi possível identificar que as mudanças de comportamento dos torcedores do Grêmio vêm ocorrendo gradativamente e são mais visíveis nos novos torcedores, já que é mais difícil para os torcedores mais experientes e com mais vivências cederem às mudanças. Nas entrevistas foram apontados pontos positivos, como os aspectos relacionados ao conforto, à segurança e à estética, mas também diversos aspectos negativos, como aumento de preço (por não existir um custo-benefício satisfatório), a falta de organização e o aumento de empecilhos para um aproveitamento total da arena. Ademais, a estrutura da Arena, apesar de elogiada por aspectos visuais e de segurança, também foi criticada pela falta de atrações e pela necessidade de mais variedade na oferta de serviços e produtos.

Ao final deste trabalho, é possível verificar que a questão norteadora do projeto de pesquisa foi respondida pois, no decorrer desta monografia, foram apresentados os motivos pelos quais a elitização do futebol ocorreu além de ter ficado claro nas entrevistas em profundidade quais foram as principais mudanças de comportamento da geração de torcedores do Grêmio FBPA. Esses aspectos ficam explícitos nas respostas dadas pelos entrevistados aos questionamentos relacionados ao consumo, às emoções, aos comportamentos e às suas vivências pessoais. É importante pontuar também que, apesar das diversas mudanças e adaptações, a paixão pelo Grêmio FBPA sempre foi mais importante para o torcedor que qualquer outro percalço pois, mesmo com aspectos negativos individuais adversos, como questões financeiras e de acessibilidade, esses mantiveram-se fiéis aos clube, deixando de lado até mesmo fatores como conforto e comodidade.

Como pesquisador, acredito que todo o processo desenvolvido foi muito positivo pois possibilitou que eu melhorasse a minha escrita, compreendesse melhor os processos de uma pesquisa acadêmica e também contribuiu para que eu me aprofundasse em assuntos pelos quais eu sempre tive muito interesse e poucas motivações para aprender como, por exemplo, o marketing esportivo. Além disso,

houve ainda uma excelente contribuição para o futuro da minha vida profissional, uma vez que pretendo me aprofundar ainda mais neste assunto e trabalhar nesta área específica do marketing. Concluo essa pesquisa com a esperança de que, no futuro, esta possa ser utilizada como fonte para outros acadêmicos que também são apaixonados por publicidade e, principalmente, pelo Grêmio FBPA.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA ESTADO. Receita de quase R\$ 400 milhões com sócio-torcedor fica ameaçada com quarentena. Superesporte, 2014. Disponível em: https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebol-nacional/2020/04/10/noticia_futebol_nacional,3843983/receita-de-quase-r-400-milhoes-com-socio-torcedor-fica-ameacada-com-q.shtml

A torcida que colocou 728% mais dinheiro nas contas de um clube brasileiro em seis anos. **Globoesporte**, 2020. Disponível em: globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-pvc/post/2020/05/17/a-torcida-que-colocou-728percent-mais-dinheiro-nas-contas-de-um-clube-brasileiro-em-seis-anos.ghtml

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

ARAÚJO, Ricardo. Arenas Esportivas: do conceito básico ao estado da arte. In: RODRIGUES, Rejane Penna (org) et al. **Legados de megaeventos esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008. p. 553-555

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento do consumidor**: vencendo desafios. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento**: como implantar e avaliar resultados. São Paulo: Pearson Prantice Hall, 2013.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: novo cenário competitivo. Atlas, 1996.

BATESON, John; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BERRY, Leonard. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000, cap. 6, p. 149-170.

CARDIA, Wesley. **Marketing Esportivo e Administração de Arenas**. São Paulo: Atlas, 2014

CARROGIO, Marc. Patrocinio deportivo. Barcelona: Ariel Comunicació, 1996. In: CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. **Digital Marketing**: strategy, implementation and practice. Londres: Pearson Education, 2019

CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. **European Journal for Sport Management**, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994.

CNDL; SPC. **Mercado de consumo do futebol brasileiro**, 2016. Pesquisa realizada via web e pós-ponderada por idade, estado, renda e escolaridade.

COHEN, William. **Marketing Segundo Peter Drucker**: lições Estratégicas que Revolucionaram os Conhecimentos de Marketing. São Paulo: M.Books, 2014.

DAMO, Arlei Sander. Qual a história e os sentidos da 'arenização' dos estádios de futebol. **Nexo**, 2018. Disponível em:
<https://www.nexojornal.com.br/externo/2018/05/05/Qual-a-hist%C3%B3ria-e-os-sentidos-da-%E2%80%99areniza%C3%A7%C3%A3o%E2%80%99-dos-est%C3%A1dios-de-futebol>

DE MELO NETO, Francisco Paulo. **Gestão do esporte como produto e serviço**: entretenimento, espetáculo, mídia e negócio. Curitiba: CRV, 2013.

DEMO, Gisela (org.) **Marketing de relacionamento & comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA JUNIOR, Achilles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz. **Marketing digital**: uma análise do mercado. Curitiba: InterSaberes, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1998

GUMMESON, Evert. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

GUNDLACH, Gregory; ACHROL, Ravi; MENTZER, John. The structure of commitment in exchange. **Journal of marketing**, Chicago: American Marketing Association, v. 59, n. 1, p. 78-92, 1995.

HOLBROOK, Morris. What Is Consumer Research? **Journal Of Consumer Research**, [S.l.], v.14, jun 1987.

HORNBY, Nick. **Febre de bola**. Editora Companhia das Letras, 2013

JOSÉ, Fábio Freire; FILHO, Fernando Sergio Studart Leitão; MENEZES, Isabel Bueno Santos et al. **Gestão do conhecimento médico**. Porto Alegre: Artmed, 2009
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier Brasil, 2010.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; REIN, Irving; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SILVA, Jessika Maria Medeiros. **Marketing esportivo e Sócio do Futebol**: Um estudo do perfil do torcedor do Cruzeiro Esporte Clube no Facebook. 2014. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Jornalismo) - Universidade Federal de São João del Rei. Minas Gerais, 2014.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; LAS CASAS, Jéssica Lora. **Marketing de serviços**: como criar valores e experiências aos clientes. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, Wallace Apicelo; MELO NETO, Francisco Paulo de. O despertar do esporte como negócio. **EFDeportes.com (revista digital)**. Buenos Aires, v. 18, n. 181, jun 2013.

MACHADO, Murilo. **O Êxtase no Futebol**: a comunicação ritual e suas experiências sensoriais. 2005. Tese (Doutorado em Multimeios) - Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MALHOTRA, Narakesh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

MASLOW, Abrahan. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1970.

MATTAR, Maurício. Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier Brasil, 2017

MEEK, Christopher. **Graphical Models**: selecting causal and statistical models. 1997. Tese de Doutorado - Universidade Carnegie Mellon. Pittsburg, 1997.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**: o esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009

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

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**. Chicago: American Marketing Association, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

O produto esportivo: entendendo as emoções envolvidas na sociedade do consumo. **Universidade do Futebol**, 2010. Disponível em: universidadedofutebol.com.br/o-produto-esportivo-entendendo-as-emocoes-envolvidas-no-sociedade-do-consumo/

PAYNE, Adrian. Relationship Marketing: making the costumer count. **Managing Service Quality**. Bingley: MCB UP Ltd, vol. 4 n. 6, p. 29-31.

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

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. Tese (doutorado) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 1998

REINARTZ, Werner; KUMAR, Vijay. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. **Journal of marketing**. Chicago: American Marketing Association, v. 64, n. 4, p. 17-35, 2000.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki et al. **Marketing Digital**. São Paulo: SAGAH, 2019.

ROCCO JR, Ary Jose. **Marketing e gestão do esporte**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROLON, Vanessa Estela Kotovicz. Relacionamento empresa-consumidor. In: ALVES, Elizeu Barroso et al. **Marketing de relacionamentos**: como construir e manter relacionamentos lucrativos? Curitiba: Intersaberes, 2014.

ROUBICEK, Marcelo. Como a arenização mudou o jeito de assistir futebol no Brasil. **Nexo**, 2020. Disponível em: www.nexojornal.com.br/explicado/2020/01/27/Como-a-areniza%C3%A7%C3%A3o-mudou-o-jeito-de-assistir-futebol-no-Brasil

RUCHABER, Franciele Inês. **Comportamento do consumidor**: análise de influência da família nos hábitos de compra de artefatos gaúchos. Monografia (trabalho de conclusão de curso) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul. Cerro Largo, 2014.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos; LUCIO, María. Metodologia de Pesquisa. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

SCHULTZ, Henry; VAILE, Roland S. Elasticity of Demand and the Coefficient of Correlation. **The Quarterly Journal of Economics**. Oxford: Oxford University Press p. 169-172, 1923.

SIQUEIRA, Marco Antonio. **Marketing esportivo**: uma visão estratégica e atual. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOARES, André. O universo esportivo nas redes sociais. **Universidade do Futebol**, 2012. Disponível em: universidadedofutebol.com.br/o-universo-esportivo-nas-midias-sociais/

SOLOMON, Michael. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2016.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.3, p. 131-136, jul-set 2006.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós venda. São Paulo: Atlas, 2017.

APÊNDICE A - PROJETO DE MONOGRAFIA
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE PESQUISA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

JONAS FONTANA

**DO OLÍMPICO À ARENA: UM ESTUDO SOBRE AS MUDANÇAS
DE COMPORTAMENTO DOS TORCEDORES DO GRÊMIO FBPA**

CAXIAS DO SUL
2020

JONAS FONTANA

**DO OLÍMPICO À ARENA: UM ESTUDO SOBRE AS MUDANÇAS
DE COMPORTAMENTO DOS TORCEDORES DO GRÊMIO FBPA**

Projeto de Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado como requisito para
aprovação na disciplina de Trabalho de
Conclusão de Curso I - Jonas Fontana:
567296-18

Orientador: Me. Carlos Antonio Arnt

**CAXIAS DO SUL
2020**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
1.1 PROCESSO DE DESCOBERTA	04
2 TEMA	07
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	07
3 JUSTIFICATIVA.....	08
4 QUESTÃO NORTEADORA	10
5 OBJETIVOS.....	11
5.1 OBJETIVO GERAL	11
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
6 METODOLOGIA	12
7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
7.1 MARKETING ESPORTIVO	14
7.1.1 Conceito e história	14
7.1.2 Emoções	16
7.1.3 Pessoas e entidades esportivas	17
7.1.4 Torcedor como consumidor.....	18
7.1.5 Comportamentos.....	19
7.1.6 Patrocínio esportivo.....	21
7.1.7 Esportes e negócios	22
7.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	23
7.2.1 Introdução ao comportamento do consumidor.....	23
7.2.2 Contexto histórico.....	25
7.2.3 Desejos e necessidades	27
7.2.4 Consumidor de futebol	31
7.3 MARKETING DIGITAL	36
7.3.1 Introdução a marketing digital	36

7.3.2 Redes sociais no futebol e subcultura	39
7.4 GESTÃO ESPORTIVA.....	45
7.4.1 Conceito e história	45
7.4.2 Gestão esportiva dos clubes brasileiros.....	47
7.4.3 Gestão das arenas multiuso.....	49
7.5 MARKETING DE SERVIÇOS.....	50
7.5.1 Conceito	50
7.5.2 Marketing de Serviços no Esporte.....	53
8 ROTEIRO DOS CAPÍTULOS.....	56
9 CRONOGRAMA	57
10 REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O futebol é uma das maiores paixões do brasileiro e um dos principais fenômenos socioculturais dos séculos XIX, XX e atualmente. Socialmente, o futebol tem o poder de influenciar aspectos econômicos, sociais, culturais e até mesmo políticos. Individualmente, o futebol pode ser responsável por despertar sentimentos e sensações como paixão, emoção, frustração, expectativa, empolgação, raiva e até mesmo amor.

Desde pequeno, o brasileiro é bombardeado pelo esporte nas diversas relações com a sociedade. Seja por exemplo da família, seja na escola, seja nas mídias, em algum momento ele terá contato e até mesmo uma vivência com o esporte, fazendo com que ele crie um elo forte, justamente por estar ligado com suas vivências e experiências, na maioria dos casos.

1.1 PROCESSO DE DESCOBERTA

Como citado acima sobre a paixão do brasileiro pelo futebol, posso dizer tranquilamente que me encaixo nisso. Pode até soar meio clichê, mas eu fui uma daquelas milhares de crianças que sonhavam em se tornar um jogador de futebol. Desde cedo, sempre fui incentivado a gostar de futebol pela minha família e, com isso, acabei criando uma conexão com o esporte, tanto em assistir quanto em jogar.

O esporte está presente na minha vida desde os meus seis anos de idade, onde tenho a fresca memória de acordar na madrugada para assistir aos jogos da Seleção Brasileira na Copa do Mundo FIFA de 2002 (evento mais importante relacionado ao esporte), realizada na Coreia do Sul e Japão. Neste ano, pude experimentar um pouco dos sentimentos que o futebol pode proporcionar para um indivíduo. Pude sentir a emoção, a empolgação e o orgulho de ver Ronaldo Luís Nazário de Lima, mais conhecido como Ronaldo Fenômeno, marcar dois gols na final contra a Alemanha e dar o título ao Brasil.

Essa paixão pelo esporte foi amadurecendo ao longo dos anos, até chegar em 2005, o ano em que eu me tornei um torcedor fanático do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, um dos clubes de futebol mais relevantes do estado do Rio Grande do Sul e do Brasil. Confesso que fui influenciado diretamente por um dos meus primos para gostar do Grêmio FBPA, além disso, no ano de 2005, o Grêmio passava por uma das

maiores dificuldades da sua história, sendo rebaixado para a segunda divisão do principal campeonato de futebol do país, o Campeonato Brasileiro, no ano anterior. Isso fez com que eu me identificasse ainda mais com o clube no âmbito do futebol, afinal, a segunda divisão exibe uma qualidade técnica muito inferior por parte dos jogadores, em comparação com a primeira divisão. Emoções como empolgação, alegria e raça, de certa forma, eram mais fáceis de vivenciar a cada jogo, fazendo com que o vínculo criado entre mim e o Grêmio FBPA fosse ainda maior devido às fortes conexões emocionais.

Com base nesta minha paixão pelo Grêmio FBPA, foi simples definir o tema que eu queria tratar na minha monografia. Meu processo foi basicamente unir os elementos que me chamam atenção, tanto no âmbito educacional quanto em hobbies/gostos pessoais. Essa união juntou os assuntos pelos quais eu mais me interessei nesses 6 anos de estudos em Publicidade e Propaganda com uma das minhas paixões pessoais. Para conectar futebol e publicidade, pensei primeiramente em Marketing Esportivo, e, a partir disso, desenvolvi ideias das quais poderia abranger mais temas como Marketing de Relacionamento, Marketing Digital e Marketing de Serviços, até chegar em Comportamento do Consumidor, o tema central deste estudo.

Os fatores que me influenciaram nessa escolha de conexão de comportamento do consumidor com o Grêmio FBPA, foram as gerações de torcedores do clube e a recente mudança de estádio pela qual o clube passou em 2012, saindo do consagrado Estádio Olímpico Monumental para a moderna Arena do Grêmio. Essa transição causou grande impacto mercadológico para o Grêmio e seus torcedores, visto as grandes diferenças de um estádio construído em 1954 para uma Arena “Padrão FIFA”, cumprindo as diversas recomendações da FIFA - Federação Internacional de Futebol - que vão desde conforto até segurança e envolvem aspectos como dimensões do campo, localização, capacidade, iluminação, vestiário/acessos e mídia. Além disso, existe a diferença entre estádio e arena, onde o termo “arena” leva um conceito de espaço multiuso, ou seja, é possível realizar uma série de eventos naquele local, além de ter uma relação mais direta com a questão mercadológica, possuindo espaços de venda, lojas e até mesmo grandes *shoppings* conectados a ela. Visto isso, uma arena é responsável por oferecer uma gama muito maior de experiências ao consumidor, enquanto o estádio, apenas a experiência da partida de futebol em si.

É importante citar as gerações de torcedores do Grêmio FBPA, onde os hábitos, costumes, tradições e modos de consumo são diferentes. Essas mudanças começam antes, com a nova geração de torcedores que surgiu junto a popularização da Internet e a facilidade das comunicações. Com isso, novos hábitos relacionados ao relacionamento com o clube de futebol geraram mudanças nos seus comportamentos, sendo diferentes dos torcedores mais antigos. Unindo os dois fatores, as gerações de torcedores do Grêmio FBPA e a transição de estádio para arena, o resultado é uma série de mudanças nos comportamentos que os torcedores têm nos dias de hoje em sua relação direta ou indireta com o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense.

2 TEMA

Do Olímpico à Arena: um estudo sobre as mudanças de comportamento dos torcedores do Grêmio FBPA

2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Neste trabalho serão estudadas, de forma aprofundada, a geração de torcedores do Grêmio e sua mudança de comportamento.

3 JUSTIFICATIVA

Além de ser o esporte mais famoso do país, o futebol é um assunto praticamente diário em diversos aspectos da sociedade moderna, desde conversas informais até debates nas mais diversas mídias. Não apenas um meio de entretenimento, o futebol também é um objeto de manifestações culturais.

Desde o início até a sua forte popularização no país, por volta de 1930, com a realização da primeira Copa do Mundo, o futebol tornou-se um patrimônio cultural do brasileiro, criando uma relação de amor e paixão dos torcedores com os diversos segmentos que o futebol apresenta, seja clubes, seleções, jogadores, marcas, inspirações, sentimentos e sonhos.

Como é um esporte que está presente no Brasil desde 1894, essa relação do futebol com torcedor foi, aos poucos, se tornando um ciclo/padrão cultural no Brasil, onde, um pilar familiar cria afeição por algum dos segmentos do esporte e vai passando de geração em geração na sua família. Um bom exemplo disso é o pai ter sentimento por um clube de futebol por causa do seu pai, e levar esse sentimento até o seu filho.

Essas relações familiares que geram comportamentos de consumos são citadas por Ruchaber (2014), ao fazer uma compilação de teóricos que já haviam dissertado sobre o assunto:

Uma das variáveis mais importantes que influenciam no comportamento dos consumidores é a família, e esta já vem desde a infância, quando os pais estipulam limites do que as crianças podem comprar (CHURCHILL; PETER, 2003). A família é “o principal núcleo do consumo” (BASTA et al., 2006, p. 61). Influenciando no comportamento de compra, transmitindo valores e moldando as preferências e hábitos de consumo (MACHLINE et al., 2003)

Juntamente dessa paixão pelo futebol, ao longo dos anos, os amantes do mesmo criaram uma série de comportamentos padrões, como acompanhar os jogos do clube, seja no estádio ou na mídia, defender o clube em discussões, acompanhar notícias sobre o clube e idolatrar seus jogadores, dentre outros comportamentos que se tornaram padrões e são passados de geração em geração. Esses comportamentos são variados, de cunho sentimental, pessoal e social até se tornarem praticamente tradições das pessoas com os clubes de futebol, por exemplo.

Uma forma de exemplificar isso é analisar o comportamento de um torcedor fanático por um clube de futebol. Pegando um exemplo do Grêmio FBPA, essas tradições fazem com que os torcedores criem vínculos com o clube, consumam os produtos oferecidos, defendam o clube em praticamente qualquer situação, sigam/acreditam, às vezes até cegamente, nas crenças de um clube, frequentam o estádio em jogos do clube, assistem aos jogos do clube em qualquer lugar e até criam uma rotina, tornando o clube de futebol um pilar da sua vida. Esses comportamentos são visíveis no livro "Febre de Bola", de Nick Hornby (2013), onde o autor cita que:

em parte, uma investigação de alguns dos significados que o futebol parece ter para muitos de nós. Já se tornou bastante claro para mim que minha devoção diz sobre meu caráter e minha história pessoal, mas a maneira como o futebol é consumido parece oferecer todo o tipo de informação sobre nossa sociedade e cultura.

Dentro do cenário de tradições e comportamentos relacionados ao futebol, busco fazer um estudo das relações e comportamentos de pessoas com o clube, utilizando o Grêmio FBPA e seus torcedores como fonte desta pesquisa, visto a sua recém mudança de um estádio, de certa forma, antiquado, para uma arena, moderna e padrão FIFA.

A partir disto, justifico este estudo como uma forma de interpretar, analisar e compreender como foi o processo das mudanças de comportamento do consumidor para o clube, dando ênfase, principalmente no marketing e para os torcedores, da antiga e nova geração de fanáticos pelo futebol e pelo Grêmio FBPA.

Este estudo também vai englobar as mudanças no comportamento do torcedor contemporâneo, visto que sua mentalidade é diferente, se adaptando às diversas mudanças que ocorreram ao longo dos tempos e como elas afetaram no modo de consumir futebol, gerando uma nova geração de torcedor, com diferentes mentalidades, hábitos e comportamentos.

É importante ressaltar que, além das mudanças relacionadas pelos modos de comportamento e consumos contemporâneos do futebol, o estudo vai englobar questões individuais e sociais, relacionadas diretamente com o Grêmio FBPA por meio de pesquisas, dados estatísticos, comparações e entrevistas.

4 QUESTÃO NORTEADORA

O que motivou e porque aconteceram as mudanças de comportamento da nova geração de torcedores do Grêmio FBPA?

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os aspectos das mudanças de comportamentos da geração de torcedores do Grêmio

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- entender como o Marketing do Grêmio FBPA lidou com essas mudanças
- abordar as diferenças nos comportamentos da geração de torcedores por meio da relação Estádio Olímpico Monumental e Arena do Grêmio
- analisar a relação entre torcedor e consumidor
- apresentar os tradicionais e os novos comportamentos de consumo em relação a marca Grêmio FBPA
- verificar quais os fatores que influenciaram nestas mudanças

6 METODOLOGIA

A pesquisa é parte fundamental na construção de um estudo, sendo o método utilizado pelos pesquisadores sociais para obter resultados e entender no âmbito pessoal e social, o comportamento e as necessidades das pessoas. Segundo Nascimento (2012), a pesquisa é o principal caminho para o saber, o pensar, o criar e construir. A pesquisa é o caminho para a descoberta de novas oportunidades e novos conhecimentos.

Tendo em vista a configuração inicial ideal para este estudo, julgo que será imprescindível a utilização dos conceitos da pesquisa exploratória, para esclarecer os conceitos e ideias apresentadas no estudo, com o objetivo de aproximar o leitor deste projeto a partir de uma visão geral dos fatos abordados.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar os conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores... Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.
(GIL, 2008, p. 46)

O tema bastante específico deste trabalho visa a utilização da pesquisa exploratória na obtenção de dados como entrevistas e levantamentos de dados que, segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Esses levantamentos implicam na pesquisa bibliográfica que, segundo José et al. (2009), é a principal ferramenta para buscar, coletar e selecionar informações sobre determinado tema a partir de materiais publicados, como livros, artigos de periódicos e documentos disponibilizados na internet.

Ainda no âmbito dos fenômenos sociais e do comportamento humano, é importante ressaltar a pesquisa qualitativa como método de amostragem dos dados mensurados neste estudo. Segundo Minayo (2009), a pesquisa qualitativa trabalha no universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Este estudo conterá análises relacionadas às gerações de torcedores do Grêmio FBPA e as diferenças

nos seus comportamentos, que, segundo Malhotra (2001), as análises são parte fundamental da pesquisa qualitativa a fim de proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema

De acordo com Flick (2009), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes, justificando a elaboração de entrevistas como uma das formas diretas da pesquisa qualitativa, com o objetivo de contribuir no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas e nas suas reflexões com os contextos do tema, contribuindo para a variedade de abordagens e métodos desta pesquisa.

7 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

7.1 MARKETING ESPORTIVO

7.1.1 Conceito e história

O marketing esportivo é uma das vertentes do marketing e que está diretamente conectada a toda e qualquer modalidade esportiva em que seja possível a união do esporte com os negócios. Para simplificar os conceitos desta união entre marketing e esporte, podemos converter alguns aspectos do marketing para ter uma definição clara das diferenças entre marketing e marketing esportivo.

vale traduzir alguns conceitos de forma mais nítida dentro do Esporte. “Corporações” passam a ser, basicamente, entidades esportivas (federações, clubes e promotores de eventos), enquanto “clientes” são praticantes, espectadores, mídia, governos e corporações em geral. (SIQUEIRA, 2014, p. 5)

Essa modalidade funciona a partir do momento em que o marketing utiliza o esporte como plataforma de comunicação corporativa ou institucional, a fim de promover produtos e ou serviços de determinadas empresas por meio do esporte, sendo uma ferramenta para emocionar, engajar e cativar o público, consolidando assim, o conceito de marketing esportivo. Ainda de acordo com Siqueira (2014), o mundo corporativo consagrou o esporte como ferramenta de comunicação em um tempo no qual a produção de conteúdo relevante é a chave para estabelecer e fortalecer a ligação das marcas com os consumidores.

O início do marketing esportivo é um tema bastante complexo para se abordar, visto que, não existe apenas uma concepção indicando o seu surgimento. O estudioso Rocco Jr. (2012) afirma que a primeira associação direta de um produto ao esporte ocorreu no turfe¹ em um tradicional evento chamado de “Grande Prêmio Ascot”, ocorrido em 1930. Esta associação é considerada válida por conta de uma empresa de cigarros ter produzido uma embalagem especial do seu produto com o nome e símbolos do evento.

Para Proni (1998), essa associação do produto ao esporte aconteceu ainda antes, por volta de 1890. O autor afirma que o marketing esportivo começou quando

¹ corrida de cavalos

as próprias fabricantes de artigos esportivos utilizaram o esporte para ganhar espaço na mídia, criando provas de velocidade e resistência para testar a qualidade e capacidade de suas bicicletas. De acordo com Ukman (1984), existe ainda uma argumentação mais antiga afirmando que os primeiros passos do marketing esportivo foram dados na Grécia e Roma antigas. Na busca do entretenimento do povo para incentivar a política do Pão e circo, os cidadãos mais ricos patrocinavam os gladiadores em disputas no Coliseu de Roma com o intuito de cativar mais o público presente. Morgan e Summers (2008) trabalham de forma mais direta com os conceitos do marketing esportivo, afirmando que a definição da modalidade passa a ser considerada a partir de grandes eventos como os Jogos Olímpicos de 1896, onde a relação do esporte com o negócio ficou evidente e clara ao público. As autoras afirmam que

[...] talvez a forma inicial mais reconhecível de marketing esportivo após uma abordagem do conceito de marketing enfocando o cliente sejam os primeiros Jogos Olímpicos de 1896, que foram financiados de forma privada por selos, venda de ingressos, medalhas comemorativas e publicidade de programas.

Além disso, é importante citar que o esporte só passou a ser verdadeiramente usado como ferramenta de comunicação em 1970, sendo principalmente utilizado para divulgar produtos e serviços em grandes eventos esportivos dos quais o consumidor final estava envolvido. Também nesta época, o marketing esportivo passou a ser visto como uma forma estratégica de consolidar marcas nesses mesmos eventos, um mercado pouco explorado até aquele momento.

[...] um forte impulso ao marketing esportivo foi dado nos anos de 1970, quando grandes empresas multinacionais começaram a adotar estratégias globais de marketing e encontraram na promoção de eventos esportivos internacionais uma forma de alcançar um número enorme de mercados consumidores. A Coca-Cola e a Philips Morris estão entre as primeiras corporações multinacionais que se destacaram por investir em estratégias globais de publicidade utilizando eventos esportivos transmitidos ao vivo para dezenas de países, patrocinando a Copa do Mundo e a Fórmula 1, respectivamente. (ROCCO JR., 2012)

7.1.2 Emoções

Um dos grandes diferenciais do marketing esportivo em relação a outros conceitos de marketing, é a forte relação que os esportes têm com as pessoas, seja com apenas um indivíduo ou um grupo. O grande trunfo por trás dessa relação são as emoções e a capacidade que os esportes têm de despertá-las no ser humano. No geral, o esporte é capaz de estimular todo o tipo de emoção, desde a alegria de ver seu time de coração vencendo seu maior rival em uma final de campeonato, até a frustração por seu jogador favorito ter se lesionado.

Um lance que ocorre no espaço ritual do jogo induz uma certa emoção e um determinado comportamento no torcedor e vai gerar uma reação no torcedor adversário que, por sua vez, será lido como mensagem novamente e esta vai gerar, mais uma vez, um comportamento e uma emoção e assim por diante. (MACHADO, 2005)

A exposição das emoções geradas pelo esporte nos seus consumidores faz com que se abra uma brecha, ou melhor dizendo, uma oportunidade para uma marca se conectar com esses consumidores por meio dessas emoções, gerando assim, uma interação com esse público. A ideia dessa interação é a conversão de um fã de um determinado esporte a um consumidor ou até mesmo fã da marca, criando um vínculo forte, justamente por estar falando direto com as emoções do consumidor. Um ótimo exemplo disso foi a campanha “*Marcelo em Alvalade*” realizada pela cervejaria Super Bock de Portugal, juntamente ao Sporting Clube de Portugal, um dos clubes mais tradicionais do país. A campanha levou o brasileiro Marcelo Raul dos Santos a cruzar o oceano e realizar seu sonho de assistir a um jogo do seu clube de coração, justamente o Sporting, no estádio. A cervejaria criou campanhas nas mídias sociais e bancou todos os custos para que o sonho de Marcelo se realizasse. Com isso, a marca da Super Bock foi exposta em diversas mídias, gerando engajamento e visibilidade através dessa emocionante campanha.

Figura 1 - Marcelo Raul dos Santos em abertura de jogo do Sporting C.P.



Fonte: (adaptado do site do Sporting CP)

7.1.3 Pessoas e entidades esportivas

De acordo com Siqueira (2014), há uma maneira assertiva e estratégica de relacionar o esporte ao marketing por meio dos produtos e dos clientes envolvidos no esporte. Utilizando uma visão mercadológica e observando os ativos do esporte, se nota que os produtos são separados entre os atletas, as equipes e os eventos, já os clientes ficam por conta dos praticantes, os torcedores e o mercado corporativo. Os atletas são primordiais, afinal, é o seu desempenho que intensifica o envolvimento dos fãs com o esporte. As equipes são mais facilmente caracterizadas como marcas, além de que, sua constância e estabilidade geralmente são muito maiores que dos atletas, resultando em gerações de fãs por períodos maiores. Os eventos são responsáveis por unir atletas e, conseqüentemente, equipes, tornando ainda maior o apelo emocional para um determinado evento desportivo, sendo uma ótima oportunidade de conectar torcedores a uma marca. Um ótimo exemplo é a Copa Do Mundo de Futebol, que une as melhores seleções do mundo em um evento memorável de 4 em 4 anos,

unindo a paixão pelo esporte as diversas marcas que patrocinam o evento. Em relação aos clientes, os praticantes são parte fundamental, porque antes de tudo, este público consome produtos e serviços esportivos, tendo como exemplo simples, a compra de uma chuteira por um jogador de futebol. Por sua vez, os torcedores são o ponto chave do marketing esportivo, uma vez que, praticamente todas as demandas do mercado esportivo surgem por eles. Desde as oportunidades de negócios geradas na mídia até a compra de produtos, como ingressos, transmissões esportivas e mercadorias oficiais. A importância do mercado é vista nos patrocínios de empresas em ativos do esporte, compra de ingressos e espaços publicitários nos estádios e arenas, além do básico, realizado principalmente por empresas de mídia, que buscam, no esporte, oferecer conteúdos atrativos para o seu público.

7.1.4 Torcedor como consumidor

Parte essencial para entender sobre o marketing esportivo e, consequentemente, sobre o objetivo deste estudo, é pontuar sobre o comportamento do torcedor como consumidor no esporte. Como já abordado anteriormente, a relação do torcedor com o esporte, geralmente é criada desde cedo, criando vínculos fortes e duradouros. As pessoas criam uma relação com algum esporte ou entidade esportiva desde cedo, intensificando essa relação ao longo de sua vida. Usando como exemplo os hábitos de consumo relacionados na junção dos sentimentos de um indivíduo pelo esporte, cito novamente o futebol. A paixão pelo futebol desde criança, criando um vínculo vitalício com um clube de futebol, tornando-se porta voz do clube e sendo um consumidor de qualquer produto relacionado ao clube, gerando assim, uma série de padrões e hábitos de comportamentos relacionados ao esporte. Com base nesses comportamentos, criou-se a necessidade de um estudo sobre a formação de torcedores.

assim como acontece com a formação de praticantes, o desenvolvimento de torcedores também envolve estratégias fundamentais junto aos principais agentes desse processo. A importância estratégica da formação de torcedores é reconhecida por grandes entidades esportivas, que dedicam uma estrutura própria exclusivamente para planejar e implementar essas iniciativas. (SIQUEIRA, 2014, p. 29)

De acordo com Siqueira (2014), os resultados destes estudos são cruciais para compreender o processo de formação do torcedor como um consumidor no esporte,

tendo como base o desenvolvimento de um elo emocional entre os fãs e as entidades ou modalidades esportivas. Esse elo com o esporte pode ser desenvolvido por meio de diversos fatores, tais como:

- **envolvimento com a família:** a família cumpre papel fundamental na formação dos torcedores, sendo responsável por transmitir gostos pessoais e crenças como heranças através das gerações. Com base nisso, os clubes passaram a desenvolver elementos que promovessem essa relação como por exemplo mascotes.
- **envolvimento com a comunidade:** além da família, é importante engajar a comunidade. Para construir essa relação, o clube deve promover ações e programas que foquem nos valores reconhecidos pela comunidade e que incentivam a interação entre a comunidade e o clube. Campanhas que incentivam o desenvolvimento da sociedade com temas relacionados a educação, suporte local e meio ambiente são ótimos exemplos.
- **relacionamento com os fãs:** não basta conseguir um fã, é preciso manter uma relação com ele. Normalmente essa relação ocorre por meio de campanhas e interações com o intuito de fazer com que o seu torcedor sinta que faz parte do clube em questão. Um bom exemplo deste relacionamento é estimular a comunicação com o torcedor por meio de pontos de contato como mídias sociais, site oficial, call center e por meio de ações de interação dentro da Arena.

7.1.5 Comportamentos

Além das emoções criadas por este envolvimento entre torcedor e entidades ou modalidades esportivas, é importante pontuar a criação de uma série de comportamentos com base no relacionamento do indivíduo com o esporte. Utilizando por exemplo, o envolvimento familiar, citado por Siqueira (2014), é fácil perceber como a família moldou estes comportamentos por meio das gerações. Esses comportamentos começam quando algum membro da família incentiva o torcedor, ainda pequeno a gostar de um determinado clube. Para este incentivo, o membro da família tem uma série de comportamentos que também lhe foram passados como por uma geração anterior. Assistir jogos do clube, frequentar o estádio, admirar o ídolo do clube, prezar

por produtos do clube e comprar no estádio são formas de criar uma experiência positiva, e, conseqüentemente, comportamentos que se repetirão em busca dessa experiência dada como positiva desde cedo.

Um estudo realizado na primeira divisão do Futebol Inglês – Premier League – concluiu que quase a metade dos fãs se envolveu nesse Esporte a partir da influência familiar [...] o estudo realizado indica que mais de um quarto dos torcedores seguem o clube com o qual tiveram a primeira experiência ao vivo. (SIQUEIRA, 2014, p. 32)

Contudo, com as diversas mudanças e adaptações que ocorrem e vem ocorrendo com o tempo, alguns comportamentos relacionados ao esporte e a forma de consumir, vem mudando. É claro, hábitos como torcer, vibrar e chorar, não mudam porque os sentimentos são a essência do esporte, entretanto, o modo como os torcedores veem os esportes atualmente é diferente. O torcedor que antigamente se contentava em sentar-se numa arquibancada fria e de cimento, busca cada vez mais o conforto, devido as adaptações que as Arenas trouxeram em relação aos estádios. De acordo com Cardia (2014, p.209), “a cada ano que passa, as necessidades de conforto e segurança aumentam em quaisquer instalações destinadas ao entretenimento”. O perfil de torcedores dos dias atuais quer assistir ao jogo do seu clube em um lugar confortável e bom, a fim de ter a melhor experiência, mais benefícios, vantagens e comodidade.

Nas arenas multiuso, o espaço é voltado para uma variedade de ações, que priorizam o consumo de diversos produtos. Além de assistir à partida, os torcedores podem comprar produtos oficiais do clube ou alimentos e bebidas licenciados por parceiros comerciais da arena. O tratamento dado aos espectadores os torna mais próximos de consumidores do que da imagem anterior e tradicional do torcedor. Não à toa, o design das novas arenas é comparado ao de shopping centers, locais de cuja movimentação é motivada apenas pelo consumo. (ROUBICEK, 2020)

Conectando ao conceito de relacionamento com os fãs, construído por Siqueira, é essencial falar sobre as mudanças no comportamento do torcedor em consumidor influenciadas pelo marketing esportivo por dos pontos de interação. Além de utilizar os meios de comunicação como forma de interagir, o clube utiliza como forma de influenciar seus torcedores a consumirem tudo relacionado ao clube da maneira mais rápida possível e, com a facilidade trazida pelas novas mídias, esse processo

ficou mais fácil. As mídias incentivam o torcedor a comprar as camisas do clube, comparecer a eventos relacionados ao clube, a comprar ingressos de forma antecipada e tudo isso oferecendo cada vez mais vantagens, afinal, o foco é o torcedor. Neste contexto, pode-se relacionar diretamente com as definições de Marketing 2.0 feitas por Kotler (2006), onde o autor pontua que o marketing é definido pelo empenho das empresas em conhecer melhor seus clientes e seus hábitos, a fim de fabricar e vender produtos e serviços que atendam melhor suas necessidades.

7.1.6 Patrocínio esportivo

Para entender mais sobre um dos pilares mais importantes e utilizados no mundo do marketing esportivo, é necessário ter um conceito bem definido sobre o que é patrocínio dentro do marketing. Esse tema é um assunto comum entre os teóricos e, portanto, existem diversas definições sobre o tema. Para Marc Carroggio (1996), patrocínio “é uma relação jurídica entre patrocinador e patrocinado, em virtude da qual o primeiro colabora de forma tangível na organização ou celebração de um evento e em contrapartida obtém do segundo facilidades para difundir mensagens favoráveis a um público mais ou menos determinado”. Na relação direta com o marketing esportivo, Cardia (2014, p. 12) aponta:

patrocínio seria então, uma relação de troca entre patrocinador e patrocinado em que o primeiro investe de forma tangível (bens, serviços ou dinheiro) na organização ou celebração de um evento ou atleta individual e recebe em troca espaços e facilidades para difundir mensagens a um público mais ou menos determinado, com a intenção de fazer promoção, criar goodwill, boa imagem ou incrementar as vendas.

Portanto, o patrocínio exhibe uma relação em que um determinado investidor aporta dinheiro em uma determinada organização, a fim de conectar a sua marca a esta organização, aumentando suas vendas e o seu reconhecimento como marca. Essa relação baseia-se em um ganho mútuo, tanto do patrocinador, quanto do patrocinado e, para isso, é necessário que haja uma pesquisa aprofundada em relação ao público que se atingirá ao patrocinar determinada organização a fim de obter resultados positivos.

[...] o patrocínio sendo bom para o clube resultará numa melhor equipe, melhor performance, melhores resultados etc. E, conseqüentemente, com o crescimento do clube (ou da equipe ou atleta) haverá maior exposição da

marca, mais reconhecimento do público e maior e melhor relação de goodwill para com a marca do patrocinador. Isso significa dizer que o patrocinador tem que torcer pelo sucesso do patrocinado, que em última análise repercutirá no sucesso de seu negócio. (CARDIA, 2014, p. 14)

Por sua vez, o patrocínio esportivo é definido por Cardia (2014) como um investimento que uma entidade pública ou privada faz num evento, atleta, grupo de atletas ou entidade esportiva com a finalidade precípua de atingir públicos e mercados específicos, recebendo em contra-partida uma série de vantagens encabeçadas por incremento de *share of mind*², *market share*³, vendas, promoção e simpatia do público. Há um aspecto interessante de se observar na relação criada entre uma empresa e a entidade ou atleta patrocinado na questão de benefício mútuo, portanto, a organização deve investir em quem ela acredita ter uma conexão com a marca e que vai ter sucesso no esporte, sendo assim, o sucesso do patrocinador no esporte se transformará em sucesso ao patrocinado e nos seus resultados.

7.1.7 Esportes e negócios

A chave do marketing esportivo é o próprio fã do esporte, afinal, todo o marketing esportivo gira em torno de realizar a conexão entre marca e consumidor. O esporte serve como caminho, um meio de comunicação, como já citado anteriormente.

Por outro lado, é importante observar que o mundo corporativo consagrou o Esporte como ferramenta de Comunicação em um tempo no qual a produção de conteúdo relevante é a chave para estabelecer e fortalecer a ligação das marcas com os consumidores. (SIQUEIRA, 2014, p. 4)

A oportunidade de fazer negócios através do esporte é o grande atrativo do marketing esportivo para as marcas. Para isso, é importante ter em mente que o marketing esportivo utiliza as mesmas bases do marketing na hora de formar o seu conceito e o seu desenvolvimento, sendo assim, o ideal de Peter Drucker, considerado o pai da administração, citado por Cohen (2014) em relação ao marketing é: “conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só” e se aplica também ao marketing esportivo. Para que isso aconteça da forma

² Mede como as pessoas pensam sobre determinadas marcas em uma categoria de produto

³ Grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto.

mais correta possível, é fundamental que o gerenciamento de marketing seja completo. Para Kotler (2000), gerenciamento de marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas montados para criar, construir e manter trocas com consumidores potenciais, de forma a atingir os objetivos das organizações. Ou seja, é todo o processo de produção até o consumo, emplacando em uma relação final com o seu consumidor a fim de saber se ele ficou satisfeito com a experiência.

Outro conceito muito importante para definir os caminhos corretos da utilização do marketing esportivo é um dos conceitos básicos de marketing, os 4 Ps. De acordo com Kotler e Keller (2006), um mix de marketing bem sucedido necessita de uma base bem definida em relação ao *produto*, que será ofertado, a *praça* onde será vendido e como chegará aos consumidores, *promoção* (processo de comunicação e de venda aos clientes em potencial) e *preço*, definido por estratégia e análise do mercado. Para exemplificar o funcionamento desta fórmula dentro do marketing esportivo, podemos utilizar o lançamento de uma camiseta especial de um clube de futebol, onde o clube lança o produto pensando no seu torcedor, utiliza seus jogadores para promover o produto no lugar certo, ou seja, nos jogos, e por um preço que os torcedores estão dispostos a pagar em uma camiseta nova do clube pelo qual é apaixonado. Nota-se aqui, a paixão como sentimento que impulsiona a compra.

7.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

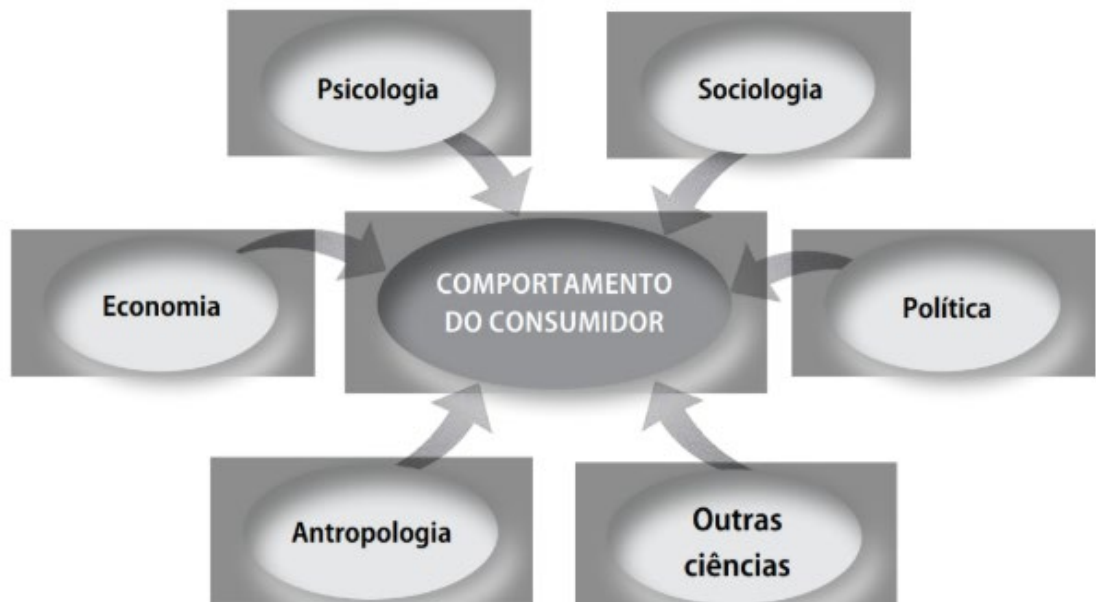
7.2.1 Introdução ao comportamento do consumidor

Para compreender mais a fundo sobre comportamento do consumidor e este estudo em si, é necessário entender antes a base e a relevância deste conceito dentro do marketing. O estudo sobre os comportamentos dos consumidores é parte essencial das estratégias de marketing com o objetivo de conhecer e se conectar com o seu público-alvo. Segundo Solomon (2016), o conhecimento sobre as características do consumidor tem um papel importante nas aplicações de marketing – por exemplo, definição do mercado para um produto ou decisão quanto às técnicas apropriadas que devem ser empregadas quando o alvo é um determinado grupo de consumidores. Neste contexto, o autor ainda pontua sobre a extrema importância das pesquisas com o objetivo de determinar as melhores formas de conectar o produto ao seu público-alvo.

O conceito de comportamento do consumidor está diretamente ligado às pessoas, seja de forma individual ou em grupo, definindo processos de consumo com base em necessidades ou desejos, portanto, para entender sobre comportamento do consumidor, é necessário levar em conta que a construção deste termo se deve a junção de contribuições dos aspectos sociais diretamente relacionados aos indivíduos, sendo eles: Psicologia, Sociologia, Economia, Política e Antropologia. Segundo Banov (2017) a Psicologia está ligada à percepção, motivação, emoção, aprendizagem e atitudes; a Sociologia lida com pesquisas sobre fatos sociais e grupos; a Antropologia com seus estudos culturais; a Política com suas pesquisas sobre o poder; e a Economia com seus estudos de produção, distribuição e consumo.

Estas são as principais ciências que formam as bases deste estudo, que tem por objetivo compreender o que leva as pessoas a consumirem determinados produtos e por meio de tal compreensão possa oferecer aos profissionais de marketing informações de pesquisas para suas estratégias quanto à criação, ao desenvolvimento e à produção de produtos e marcas que colocam no mercado e a melhor forma de divulgá-los. (BANOV, 2017, p. 2)

Figura 2 - Ciências que contribuem para o estudo do comportamento do consumidor



Fonte: (adaptado de BANOV, 2017)

Estes aspectos sociais citados acima são responsáveis por moldar as pessoas e as diferenciar umas das outras, sendo assim, entende-se que cada indivíduo é único, possuindo suas próprias emoções, motivações, maneiras de agir e pensar, abrangendo também aspectos de diferenciação demográficos.

As pessoas são diferentes no que se refere à sua maneira de ser, pensar, perceber, em relação ao estilo de vida, à classe social, à idade etc. Têm diferentes interesses e diferem, ainda, quanto às necessidades e aos desejos de consumo. Um produto não serve para todas as pessoas. (BANOV, 2017, p. 3)

Para Banov (2017), o estudo do comportamento do consumidor, com suas pesquisas, procura compreender os fatores que fazem que determinado grupo de pessoas consuma certo produto e não outro, e com tal estudo possa oferecer pesquisas sobre os motivos que geram preferências e hábitos de consumo, para que as empresas possam desenvolver estratégias adequadas para criar, vender e divulgar seus produtos. As pesquisas realizadas são eficazes na compreensão dos fatores internos do consumidor, evidenciando as motivações, percepções, memórias e atitudes e dos fatores externos, levando em consideração ciclo e estilo de vida e dados demográficos. Além disso, as pesquisas também trazem resultados referentes a hábitos de consumo relacionados a fatores sociais e culturais, classificando-os em tipos de pessoas ou grupos que possuem características em comum de um determinado consumo.

Para Solomon (2016), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos. Em sua definição sobre o conceito de comportamento do consumidor, o autor aponta que o consumidor assume várias formas, podendo variar desde uma criança que pede aos pais um carrinho Hot-Wheels⁴ até um executivo responsável por adquirir um sistema utilizado por uma empresa, sendo assim, é importante estar atento ao público e aos itens consumidos, afinal, as necessidades e os desejos a serem satisfeitos variam de fome e sede a amor, status ou realização espiritual.

As pessoas desenvolvem uma paixão por uma ampla variedade de produtos. Seja um tênis vintage Air Jordan, aquele tapete de ioga perfeito ou o tablet mais recente, não faltam fãs de marca que farão o que for preciso para encontrar e comprar o que almejam. (SOLOMON, 2016, p. 3)

7.2.2 Contexto histórico

Desde os primeiros estudos realizados e conceitos atribuídos às atividades de marketing, surgiram questões relacionadas aos consumidores, tratando sobre seus

⁴ Marca de carros de brinquedo que engloba modelos em miniatura feitos de metal injetado.

hábitos, comportamentos, desejos, necessidades e modos de consumo. Segundo Demo (2015), além da comunicação social, estes comportamentos são analisados por diversos campos de estudo, como economia, psicologia e administração, envolvendo tanto pessoas físicas quanto jurídicas no processo. De acordo com Schultz e Vaile, 1923, inicialmente, as pesquisas foram motivadas principalmente pela curiosidade, aprofundando sobre o desejo das pessoas por diferentes produtos e realização de compras, tanto no nível individual quanto no coletivo, avaliando questões como preços, orçamento, nível de renda e quantidade de consumo. As inúmeras pesquisas realizadas ao longo dos anos sobre consumo em diversas áreas do conhecimento, contribuíram para a formação de uma base sólida para a formação das pesquisas de comportamento do consumidor.

Hoje existe um conjunto grande de comportamentos investigados. Alguns que interessam às atividades comerciais têm sido as compras, recompras, a procura, a escolha de produtos ou marcas, a posse do bem, o ato e a forma de consumo ou uso, o descarte de produtos ou sua não utilização, declarações de reações aos estímulos de marketing e comentários sobre os atos de compra, escolha ou consumo. (DEMO, 2015, p. 37)

De acordo com Demo (2015), das áreas do conhecimento acima citadas no desenvolvimento dos estudos sobre comportamento do consumidor, talvez a economia seja a mais relevante, afinal, ali surgiram os primeiros estudos sobre o tema. Teóricos como Stigler, Bentham e Mill, já abordavam teorias relacionando o consumo com o desenvolvimento pessoal e desenvolvimento social, atribuindo o consumo como uma forma de gerar felicidade.

As atividades de consumo estão profundamente ligadas a forma como fazemos nossas necessidades, que, por sua vez, influenciam a maneira como nos organizamos em sociedade, de modo que os arranjos econômicos e sociais são correlatos. (ANDRADE, 2020, p. 26)

Segundo Holbrook (1987), as raízes históricas dos estudos nas áreas de conhecimento que relacionam indivíduo, sociedade e consumo implicaram na criação da perspectiva de comportamento do consumidor como um estudo único. Na década de 1960, grandes teóricos como Ferber, Katona, Howard, Newman e Engel, influenciaram na etapa da identificação da disciplina, promovendo estudos, pesquisas e propostas teóricas parciais sobre várias condicionantes presentes no processo de com-

pra. Posteriormente, com a área cada vez mais consolidada, o estudo sobre comportamento do consumidor se tornou disciplina em programas de mestrado e doutorado de todo o mundo, vista com extrema credibilidade e relevância.

7.2.3 Desejos e necessidades

Antes do estudo sobre comportamento do consumidor é necessário entender os aspectos individuais que motivam cada pessoa a consumir, ou seja, é preciso compreender sobre os desejos, necessidades e vontades que fazem com que o processo de consumo de cada pessoa seja único. A finalidade de um produto ou serviço, considerando unicamente a relação produto-consumidor, é satisfazer as necessidades e aos desejos dos mesmo, sendo assim, para Banov (2017), as necessidades se referem à natureza humana, àquilo que é imprescindível e que pode ser comprometido em situações de privações, porque envolve o que é realmente básico na vida. Em outras palavras, quando conectamos o conceito de necessidade a natureza humana, podemos falar de fome, sede e sono. Por sua vez, o desejo funciona como um complemento para essa necessidade, podendo fazer a conexão da fome com a vontade de comer algo específico, como uma pizza, por exemplo. BANOV (2017) complementa o pensamento sobre essa relação: os desejos são necessidades que não fazem parte da natureza humana, mas que são decorrentes das influências dos grupos sociais e da cultura (local, nacional ou global), que se misturam aos aspectos psicológicos do indivíduo.

Seja na forma de um indivíduo ou de uma empresa, o consumidor é toda a entidade compradora potencial que tem uma necessidade ou desejo a satisfazer. Essas necessidades e esses desejos podem variar dentro de um amplo espectro, que vai desde a fome e sede até amor, status ou realização espiritual. (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 2)

Entrando mais profundamente nos fatores psicológicos de consumo, chegamos a uma questão muito recorrente: Por que consumimos? A resposta desta pergunta está na mente e na alma do consumidor, sendo necessário uma grande análise para entender as razões subjetivas que influenciam o comportamento dos consumidores. Segundo Samara e Morsch (2005), os fatores psicológicos afetam integralmente o comportamento humano, e o estudo das necessidades e da motivação humana, da

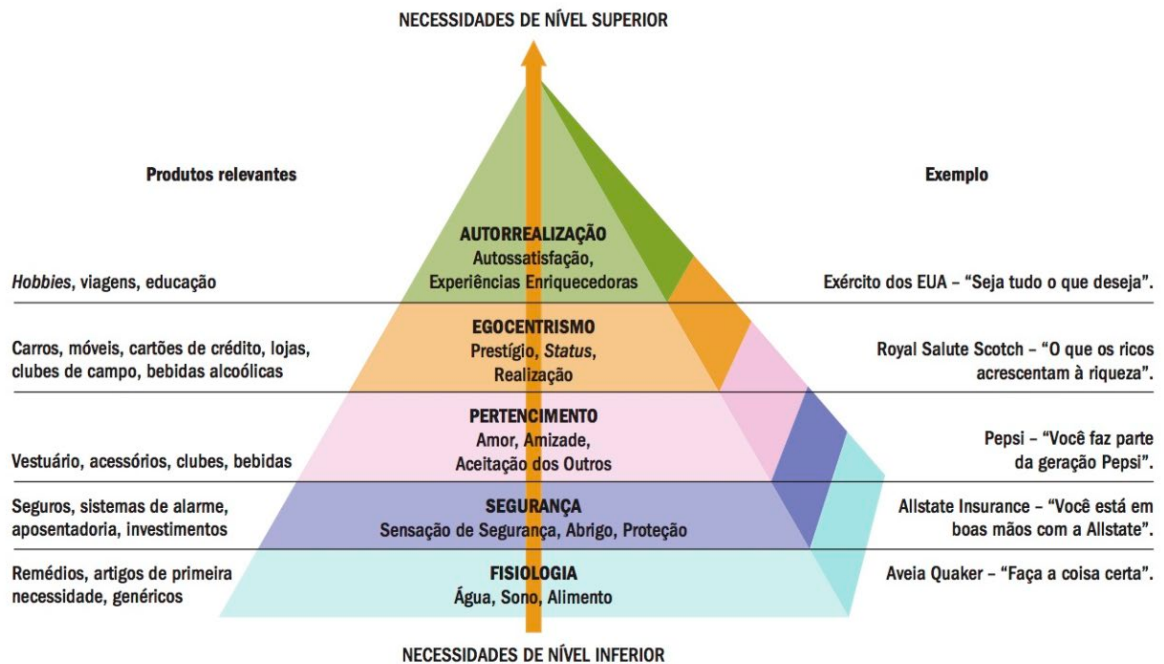
percepção, das atitudes, do aprendizado e da personalidade tem auxiliado sobremaneira os profissionais de marketing no entendimento da relação entre os fatores psicológicos e o comportamento do consumidor.

O ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual, por sua vez, despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas específicas de atender à motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito: consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao seu conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo. No entanto, e em sentido contrário à motivação, surgem os freios. Trata-se da consciência de risco que vem implícita ou explicitamente relacionada com o produto em meio ao dilema entre a força da motivação e aquela dos freios, impõe-se a personalidade do indivíduo, a qual desembocará no autoconceito. Na reunião de todas essas variáveis, resultará numa percepção particular dos produtos, que, por sua vez, desencadeará atitudes positivas ou negativas em relação a eles, o que, naturalmente, terá impacto sobre suas preferências. (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 102, apud KARSAKLIAN, 2000)

Para melhor entender sobre esses fatores, segmentamos o ato de compra em seis itens, conforme os autores acima: motivação, aprendizado, atitudes, percepção, autoconceito e influências.

A motivação humana é o fator influenciador nas decisões de compras, sendo a fonte de intensidade, direção e persistência dos esforços para alcançar uma determinada meta, resultando na sua interação do indivíduo com a situação. Pioneiro nos estudos da motivação humana, o psicólogo Abraham Maslow, popularizou a Teoria da Hierarquia das Necessidades, criando uma pirâmide de como o comportamento humano se movimenta por meio de uma hierarquia de estados de necessidades biogênicas e psicogênicas. Segmentadas em cinco categorias, da mais urgente para a menos urgente e seguindo a escala piramidal de prioridades, Maslow separou as necessidades em 5 categorias. Originalmente, a pirâmide não foi pensada no contexto mercadológico, entretanto, é possível conectar todos os aspectos da pirâmide de Maslow ao conceito atual de uma sociedade de intenso consumo de massa, atribuindo os itens descritos nela, na tentativa de satisfação das necessidades pelos indivíduos humanos, por meio de aquisição de produtos ou serviços, conforme a figura abaixo:

Figura 3 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: (adaptado de SOLOMON, 2016)

O aprendizado é um fator de influência psicológica no comportamento do consumidor, visto que parte do processo de consumo está relacionado a um comportamento apreendido com base em experiências passadas e fontes de informação, tornando-se um pilar importantíssimo para promover e sustentar futuras aquisições.

A atitude é a maneira como profissional de marketing compreender as influências psicológicas que operam no comportamento do consumidor em relação a um produto, ou seja, sua predisposição para responder de forma favorável, ou desfavorável, à compra de um produto ou serviço. A atitude possui três aspectos principais, sendo eles cognitivos, referindo-se às nossas crenças e sabedorias, afetivos, ligados diretamente aos sentimentos e emoções dos consumidores e conativos, conectados a intenção do consumidor de agir em um processo final de decisão de compra. O chamado Modelo ABC de Atitude (*Affect, Behavior, Cognition*) é um reflexo das interações entre conhecer, sentir e fazer.

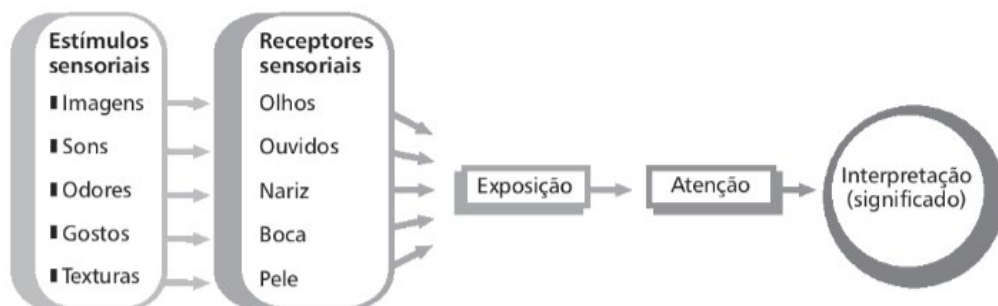
Figura 4 – Modelo ABC de Atitudes



Fonte: (adaptado de BANOVA, 2017)

De acordo com Samara e Morsch (2005, apud Karsaklian, 2000), a mente humana é única, porém, limitada, sendo assim, os estímulos providos do meio ambiente, denominados neste contexto como percepção, são recebidos pelo nosso cérebro e filtrados, conforme aquilo que cada indivíduo acredita ser pertinente e importante para a sua realidade. Com base nas experiências passadas, atitudes, normas culturais e comportamentos aprendidos, a nossa percepção cria uma orientação segmentada para o mundo externo. A percepção acontece pela relação entre estímulos sensoriais e receptores sensoriais (vide figura 5). Essa percepção é formada a partir de um somatório de variáveis de cada indivíduo, como sua história passada, seu contexto físico e social, sua personalidade e suas estruturas fisiológica e psicológica.

Figura 5 – Relação entre estímulos sensoriais e receptores sensoriais



Fonte: (adaptado de SAMARA e MORSCH, 2005)

O autoconceito, também definido como personalidade, é um conjunto de características psicológicas singulares que levam um indivíduo a reações relativamente coerentes e contínuas em relação ao seu modo de agir em um determinado ambiente, constituído por um padrão repetido e consistente de comportamentos. A personalidade é construída ao longo do tempo e, subconscientemente, criando uma série de traços como autoconfiança, domínio sociabilidade, autonomia e que vão determinar o comportamento padrão de um indivíduo em determinado ambiente.

Como instrumento de comunicação mercadológica, as influências permitem a divulgação de produtos e serviços, usando a persuasão ao consumidor para fins comerciais. A persuasão busca influenciar os comportamentos dos consumidores, podendo introduzir novas crenças e atitudes ou mesmo, modificar as existentes. Em resumo é o processo de emissão de uma mensagem determinada pelo seu conteúdo e forma, codificada por meio de estrutura e simbolismo específico para atingir o receptor e completar os objetivos que pretende alcançar por meio da mensagem. Essa mensagem será decodificada pelos receptores de forma individual, possuindo uma interpretação diferente para cada receptor, com base nas suas experiências, percepções e atitudes.

7.2.4 Consumidor de futebol

Um dos fatores mais importantes e responsável por determinar o sucesso de uma instituição esportiva, são os seus fãs e o seu engajamento com a instituição esportiva, em resumo, a relação que a torcida tem com uma entidade esportiva. Em um clube de futebol com uma gestão esportiva de sucesso, a torcida é um dos principais fatores responsáveis por movimentar a receita nos cofres do clube, variando entre as variáveis de consumo com a instituição, seja por meio de bilheterias, programas de sócios torcedores, compras de produtos oficiais, dentre outros fatores. Para compreender melhor, vamos utilizar como exemplo os recentes dados das receitas do clube divulgadas pelo Fortaleza Esporte Clube, clube de futebol da região nordeste do Brasil. Os dados apontam que a torcida do Fortaleza foi responsável pelo aumento do dinheiro nas receitas do clube em 728% nos últimos 6 anos, conforme noticiado pelo site de notícias Globoesporte.

A capacidade de atrair torcedores em número muito mais expressivo do que no passado ajudou o Fortaleza a subir a participação da torcida na receita do

clube. Em 2019, o Tricolor de Aço saltou de R\$ 51 milhões de faturamento anual para R\$ 120 milhões. Deste montante, R\$ 58 milhões vieram de bilheteria e sócios torcedores. Ou seja, 42% da receita vem diretamente da participação de seus torcedores. (GLOBOESPORTE, 2020)

Entrando mais a fundo na questão do consumidor no futebol, é interessante abordar os números estrondosos que essa relação apresenta. Como já citado anteriormente, o termo “país do futebol” é incansavelmente associado ao Brasil, tendo essa atribuição reforçada com a pesquisa conduzida pelo SPC Brasil e pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL). A pesquisa, realizada em 2016, refere-se ao Mercado do Consumo do Futebol Brasileiro, apontando que, de um total de 206,2 milhões (2016) de pessoas que vivem no Brasil, aproximadamente 67,4% deste número classifica como alto seu interesse por futebol, possuindo um envolvimento com um clube de futebol. Os resultados mais profundos mostram que 73,3% das pessoas com alto interesse por futebol assistem aos jogos do time e acompanham notícias nas mídias como TV, internet, redes sociais e rádio. De todos os espectadores dos jogos, a pesquisa aponta que o futebol é tido como um consumo coletivo, com 75,6% das pessoas assistindo aos jogos na companhia de familiares, amigos ou cônjuges.

Os consumos ligados ao futebol vão muito além de apenas os meios de assistir ao time de coração, se expandindo a ingressos, saídas a bares/restaurantes, compra de produtos, assinaturas de TV e revistas, pay-per-view, mensalidades de sócio torcedor/torcidas organizadas, rendendo um gasto médio mensal de R\$ 255,72 em compras relacionadas ao futebol, seja em camisetas, bebidas, ingressos, produtos em geral ou aperitivos. Em média, os torcedores compram 4,4 produtos esportivos por ano, dividindo o local de consumo entre lojas de artigos esportivos, lojas oficiais do clube e internet. Do total destes consumidores, 22,4% dão preferência ao consumo de produtos das marcas que estão diretamente relacionadas ao seu clube de coração, seja por patrocínio ou outra relação equivalente. O objetivo geral da pesquisa realizada pelo SPC Brasil e CNDL é mapear e compreender o grau de interesse e envolvimento dos consumidores de futebol com seus clubes do coração, analisando aspectos do consumo de produtos e serviços, modos de consumo e hábitos de compra que geram uma movimentação financeira relevante no mercado do futebol.

O comportamento do torcedor é visto em detalhes, considerando aspectos como o conhecimento que as pessoas têm a respeito dos jogos, os sentimentos e práticas relacionados ao time, a frequência com que acompanham as

notícias e as partidas, os hábitos daqueles que vão ao estádio e dos que viajam para acompanhar os jogos do time do coração. (CNDL; SPC, 2016)

Um dos dados mais relevantes desta pesquisa que diz respeito ao comportamento do consumidor no futebol, trata a respeito da conversão do futebol como esporte em um fenômeno cultural, sendo capaz de unir familiares, amigos e outras relações sociais em prol do esporte: “76% das pessoas veem os jogos com amigos ou familiares.” (CNDL, SPF, 2016). A relação entre as pessoas e o futebol é formada no início da formação do indivíduo, com influências familiares sobre a decisão de escolha de um time do coração, sendo ainda mais fixada por meio de outros laços sociais formados ao longo dos anos, com o intuito principal do consumidor pertencer a um grupo social, no caso, o de torcedores de um clube específico. Segundo Solomon (2016), o desejo de nos adequarmos ou de nos identificarmos com indivíduos ou grupos desejáveis é a principal motivação de vários de nossos comportamentos de consumo.

É na família nuclear, independentemente da formação, que o consumidor será iniciado no consumo. A criança, mesmo antes de dizer a primeira palavra, em um supermercado, apontará os produtos reconhecidos por serem utilizados em sua casa, como iogurtes, fraldas, lenços umedecidos, entre outros. Vai aprender os hábitos da família, como tomar banho com sabonete, lavar a cabeça com xampu e condicionador, usar a toalha para se enxugar, aprenderá a escovar os dentes com escova e creme dental, sentar-se à mesa composta com toalha, pratos, talheres, guardanapo e comida, conforme a cultura da família. Trocar de roupa para brincar, sair e dormir. Assistir à televisão, ver desenhos em dispositivos móveis, brincar com brinquedos, sair de carro ou de transporte público. (BANOV, 2017, P. 47)

Na pesquisa sobre o Mercado do Consumo do Futebol Brasileiro, a importância dos laços sociais na formação dos futuros torcedores e amantes do futebol é evidenciado pelos dados de 28,4% dos torcedores indicarem que o principal motivo que os levou a torcer é o fato de ser a mesma equipe que a família apoia (irmão, primos e tios), sobretudo entre as mulheres (34,4%), enquanto 23,6% justificam dizendo que o pai/mãe torce. Esses dados demonstram que o futebol é sim considerado um fenômeno cultural, sendo um valor a ser compartilhado com pessoas próximas, seja com familiares ou amigos. As pessoas tendem a assistir juntas às partidas, seja nos seus lares ou no próprio Estádio/Arena do clube, reforçando o caráter de socialização que está ligado ao futebol.

No contexto de que os comportamentos dos consumidores são construídos com base nas experiências de sua criação, é fácil entender que essa construção está ligada a muitas gerações de familiares, conectando bisavôs, avôs, pais e filhos ao amor, muitas vezes incondicional, a um clube de futebol. Para Limeira (2008), a função social da família é transmitir os valores culturais, os padrões de conduta e as idéias predominantes na sociedade, ou seja, socializar as novas gerações segundo os padrões hegemônicos de valores e condutas. Ainda mais conectado ao esporte, Siqueira (2014), afirma que a família cumpre um papel fundamental nos primórdios da formação de torcedores, assim como transmite essa herança através das gerações. Os valores culturais transmitidos quando conectados ao futebol, geram uma série padronizada de comportamentos a serem seguidos, criando uma espécie de ritual na relação entre um torcedor e sua equipe de futebol preferida. Hábitos como ir ao estádio, assistir aos jogos com a família após o churrasco, escolher o clube de coração no videogame, zoar o rival quando ele perde, adquirir as novas camisas do clube e ouvir a narração do jogo pelo rádio e a imagem na TV, são hábitos bastante comuns dentre os torcedores brasileiros. Em uma entrevista realizada no programa Repórter Brasil, da TV Brasil, Luciano Ferreira, auxiliar de serviços gerais, ao ser questionado sobre TV e Rádio, afirmou que a melhor maneira de se assistir é unindo os dois meios, pois assim, “eles se completam.”

Os clubes de futebol sabem da importância de se ter uma torcida grande e, principalmente, uma torcida engajada e apaixonada pela sua instituição esportiva. Com esse entendimento e o conhecimento das relações familiares na construção de valores dos indivíduos, os clubes buscam, por meio de ações, produtos e diversas outras formas de engajamento, facilitar a conversão de um indivíduo comum em seu torcedor/fã. De acordo com Siqueira (2014), é essencial que as entidades esportivas se coloquem como facilitadores desse processo, criando ações que incentivem esse tipo de interação, em que os principais agentes são atletas, pais e avós, tendo como os alvos principais, as crianças e adolescentes.

A importância estratégica da formação de torcedores é reconhecida por grandes entidades esportivas, que dedicam uma estrutura própria exclusivamente para planejar e implementar essas iniciativas. Em alguns casos, foram criadas associações e fundações, com estatuto e conselho próprios, mantidas por essas entidades esportivas. (SIQUEIRA, 2014, P. 29)

O processo de fidelização de torcedores é a longo prazo, tendo como foco a criação e o desenvolvimento de um elo emocional entre os fãs e uma instituição esportiva. A família é o núcleo deste processo, contudo, deve-se também criar uma percepção positiva em relação à instituição esportiva, facilitando no crescimento da base de torcedores. Conforme apontado por Siqueira (2014), com o intuito de angariar novos fãs, ações eficientes de conversão e reconhecimento as instituições esportivas devem ser planejadas, tais como:

- desenvolvimento de mascotes, com conteúdo próprio
- clínicas e acampamentos esportivos temáticos com participação de atletas e ex-atletas
- sessões de autógrafos exclusivas com os atletas
- venda de ingressos familiares e promoções em jogos determinados
- áreas exclusivas na arena
- brinquedos e jogos temáticos

Em um contexto social, Siqueira (2014), aborda que, para que possa haver um crescimento exponencial da base de torcedores, é preciso extrapolar os limites da família, atingindo toda a comunidade local, promovendo permanentemente programas que suportem valores reconhecidos pela população e incentivando a Comunicação interativa, tais como:

- ações filantrópicas, como doações da entidade esportiva, dos atletas, da comissão técnica e dos torcedores para comunidades carentes;
- mutirões de saúde pública, como doação de sangue, medição da pressão arterial e exames oftalmológicos;
- incentivo ao engajamento dos fãs em ações de voluntariado;
- campanhas de conscientização social e ambiental;
- campanhas culturais e educacionais;
- aparições públicas de atletas, ex-atletas e comissão técnica
- participação ativa em festas regionais e datas comemorativas
- incentivo ao esporte local;
- oferecimento de oportunidades de trabalho.

7.3 MARKETING DIGITAL

7.3.1 Introdução ao marketing digital

O mundo e as pessoas estão constantemente em evolução, seja relacionado desde ao seu modo de agir ou pensar, até as ferramentas que utilizam no dia-a-dia. Deste modo, é imprescindível citar que a Internet, com seu imenso leque de possibilidades, teve e tem um papel fundamental nessas mudanças. A evolução da tecnologia está cada vez mais focada na facilitação da vida para os seres humanos, buscando assim, através da inovação, a resolução para velhos problemas. Desde o seu surgimento até os primeiros passos da evolução, a Internet definitivamente mudou o modo como as pessoas veem e interagem com o mundo, mas, principalmente, inovou na forma como as pessoas se comunicam, facilitando no processo comunicativo e dando um grande passo para a globalização. A Internet provocou uma grande mudança no comportamento das pessoas em todos os sentidos em que ela está envolvida, seja na comunicação, no aprendizado, no acesso às informações, nas compras e no entretenimento.

A nova onda da tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para a criação de valor. A tecnologia impulsiona a globalização à paisagem política e legal, à economia e à cultura social, gerando paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que tem uma visão de mundo mais espiritual. (KOTLER, 2010, p. 22)

Em meio a estas grandes mudanças, a rápida evolução da tecnologia e da Internet, culminou no surgimento de mais um segmento do Marketing, denominado Marketing digital. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), o Marketing Digital nada mais é que, levar o já conhecido conceito do Marketing: a compreensão das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos e serviços que sejam atraentes para eles, para os canais digitais, mantendo uma relação de coexistência entre Marketing Tradicional e Marketing Digital. De acordo com Lessa (2019), ele oferece a possibilidade de as empresas melhorarem as interações e a relação tanto com os clientes atuais quanto com clientes em potencial. Esse movimento pode ocorrer, por exemplo, por meio de redes sociais, sistemas de mensagens instantâneas automatizadas e aplicativos. A aproximação entre consumidor e empresa proporcionada pelo Marketing Digital facilita no processo de criação de um relacionamento responsável

por impulsionar outros gatilhos no comportamento dos consumidores perante aquele produto/serviço, desde a aquisição de novos produtos até a perda de confiança na empresa.

Essas mudanças nos remetem à ideia de maior conexão entre os indivíduos, o que acaba por diminuir, de certa forma, as fronteiras existentes na comunicação entre as empresas fornecedoras de produtos e os seus consumidores. Tais mudanças impactaram e transformaram a sociedade, fazendo emergir novas tendências adaptadas pelo marketing e desencadeando essas tendências tecnológicas. (AZEVEDO JR., 2015, p. 52)

Outro fator relevante quando o assunto é marketing digital x marketing tradicional, são as diversas ferramentas/plataformas disponíveis e que proporcionam relações distintas, canais segmentados e a possibilidade da visualização dos resultados gerados a partir do uso das plataformas digitais, através de pesquisas de engajamento, número de vendas, buscas e reconhecimento da marca. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), o marketing digital se refere à utilização das tecnologias digitais, nas quais é possível segmentar os públicos por meio de diferentes ferramentas. Por exemplo: SEO, SMS, otimização de mídias sociais, publicidade pay-per-click, blogs, marketing por e-mail, marketing em mídias sociais e marketing em mecanismos de pesquisa. Cada plataforma/canal pode ter uma funcionalidade e uma relação diferente no contexto de interação do consumidor com a marca, podendo variar de um canal focado na construção de um relacionamento com o consumidor, como uma rede social ou até com foco na venda direta por meio das mídias sociais, como um anúncio segmentado em uma página da web. De acordo com Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), podemos fazer uma breve comparação entre Marketing Digital e Marketing tradicional através de pontos específicos que mostram alguns benefícios do digital tem em relação ao tradicional.

Quadro 1 – Atributos do marketing digital em relação ao tradicional

	MARKETING DIGITAL
Custo	Custo-benefício maior
Conversão	Rápida e específica
Reconhecimento	Ampliar projeção da marca

Exposição	Atinge populações e áreas maiores
Velocidade	Resultados em tempo real
Análise	Mensurações mais consistentes
Adaptabilidade	Pequenas, médias e grandes empresas

Fonte: Autor, 2020

Além disso, é importante citar a extremamente específica capacidade de segmentação que as empresas têm para atingir seus clientes no mundo digital. Como já citado, a Internet, por meio das plataformas e canais é capaz de conectar a sua empresa diretamente com o seu público-alvo específico, fazendo com que os índices de conversão, por exemplo, de um anúncio, sejam extremamente precisos e rápidos. De acordo com Adolpho (2011), a personalização, envolve a customização da comunicação, considerando diretamente a segmentação do público-alvo, portanto, é importante adotar uma linguagem precisa, além de estratégias de marketing e produtos feitos sob medida para determinados grupos de clientes.

Caso o público-alvo seja constituído de indivíduos mais jovens, é necessário falar a linguagem deles; portanto, há a demanda pela criação de campanhas diferenciadas, de acordo com idade e preferências. O público tende a se reconhecer no conteúdo publicado e, dessa forma, passa a ver a marca com familiaridade e confiança. No decorrer do tempo, esses elementos podem se traduzir em fidelização. (ADOLPHO, 2011)

Para ter sucesso na segmentação do seu público, é extremamente recomendável utilizar as ferramentas oferecidas pelo Marketing Digital para fazer pesquisas e conhecer inteiramente o seu cliente, a sua linguagem e o ambiente que o consumidor frequenta no meio digital. Essas variáveis podem impactar na forma como uma empresa vai se comunicar com o cliente, afinal, as pessoas usam as redes sociais, com diferentes finalidades, então, se você quer comunicar algo no Instagram, vai ser diferente da forma como você vai se comunicar no Facebook, da mesma forma como a linguagem utilizada em um E-mail marketing vai ser diferente da linguagem utilizada em uma rede social. Segundo Adolpho (2011), isso se refere ao estudo do comportamento dos consumidores e consiste na definição do perfil do público-alvo e do modo

como ele se comporta na internet, nesse sentido, a internet oferece ferramentas que permitem descobrir características essenciais de determinado público-alvo.

7.3.2 Redes sociais no futebol e subcultura

Das diversas formas de se conectar socialmente na internet, a mais popular são os serviços de redes sociais como Facebook, Instagram, Whatsapp, Twitter e LinkedIn, sendo essas, plataformas responsáveis por criar conexão entre indivíduos. Segundo Kotler (2017), um relacionamento nessas plataformas geralmente começa como uma conexão de um para um entre dois indivíduos que se conhecem e confiam um no outro. Essa conexão inicial levará a um vínculo entre as redes independentes dos dois indivíduos, criando uma conexão de muitos para muitos. Por ser uma rede de muitos para muitos baseada em relacionamentos de um para um, uma comunidade na internet costuma crescer exponencialmente, tornando-se uma das formas mais fortes de comunidade. Com uma definição mais explicativa, Gabriel (2010), conceitua que uma rede social pode ser definida como uma estrutura social composta por pessoas ou empresas, conectados por diversos interesses, sejam eles por amizade, afinidade, financeiro, crenças, entre outros.

Essencialmente, as redes sociais têm a ver com o relacionamento entre pessoas, e não com tecnologias e computadores. A base das redes sociais é a comunicação, sendo que as tecnologias são elementos catalisadores que facilitam as interações e o compartilhamento entre os usuários. (GABRIEL, 2010, p. 196)

Além das redes sociais focadas no relacionamento, existem redes sociais focadas em outros níveis de interação social, como redes de entretenimento, redes de nicho e redes profissionais. Segundo Révillion (2019), as redes sociais de relacionamento têm como objetivo principal ligar pessoas e fomentar o compartilhamento de conteúdo. Facebook, Instagram e Twitter são alguns exemplos dessa categoria. Por sua vez, as redes sociais focadas em entretenimento são aquelas em que o objetivo é o consumo de conteúdo. YouTube e Pinterest são as plataformas que se encaixam nesse conceito, já o LinkedIn é o principal exemplo de rede profissional, assim como, um bom exemplo de uma rede de nicho, é o Skoob, rede social voltada para leitores.

No Brasil, os dados de utilização de redes sociais pelas pessoas são bastante impressionantes e justificam a valorização do investimento em mídias sociais. Conforme apresentado por Révillion (2019), podemos visualizar os dados na figura abaixo:

Figura 6 – Usuários de internet e de mídias sociais no Brasil em janeiro de 2019.



Fonte: (adaptado de RÉVILLION, 2019)

Na figura 6, podemos tomar como dado relevante o número de quase 150 milhões de usuários de Internet, sendo que, 140 milhões são usuários de redes sociais e 130 milhões utilizam as redes sociais através do celular. Focando mais ainda nas redes sociais, no quadro 2, abaixo, podemos ter uma ideia das plataformas mais utilizadas pelos 140 milhões de brasileiros que utilizam as mídias sociais.

Quadro 2 - Plataformas de mídias sociais mais acessadas no Brasil em janeiro de 2019

Plataformas de mídias sociais mais acessadas no Brasil em janeiro de 2019	
YouTube	95%
Facebook	90%
WhatsApp	89%
Instagram	71%
FB Messenger	67%
Twitter	43%
LinkedIn	36%
Pinterest	35%
Skype	31%
Snapchat	23%
Tumblr	18%
Badoo	16%
Twitch	15%
Wechat	16%
Redde	13%
Viber	12%

Fonte: (adaptado de Révillion 2019)

O modo como a Internet surgiu e rapidamente se consolidou como um dos principais meios de comunicação e entretenimento das pessoas, possibilitou direcionar os recursos oferecidos por essa nova realidade com o intuito de angariar novos fãs para a uma marca, no caso deste exemplo, os clubes de futebol. Soares (2012), explica que as redes sociais são um dos meios pelos quais podemos expor nossos gostos, opiniões, vidas cotidianas e paixões, neste contexto, entra a paixão por um esporte, atleta, marca esportiva ou um time específico. Além disso, segundo Siqueira (2014), por meio das mídias sociais, celebridades e entidades esportivas podem manter diálogo com os fãs, transmitir conteúdo exclusivo, trocar informações úteis, compartilhar opiniões ou realizar promoções e enquetes.

O esporte como um instrumento de alcance cultural, social e pessoal, é presença garantida na formulação de milhões de perfis mundo à fora. Um torcedor fará questão de ressaltar para qual time torce ou qual atleta ele admira. Um praticante de esportes vai querer associar o seu perfil às marcas que ele usa, assim como aos eventos e modalidades esportivas que ele pratica. É um processo natural e intuitivo. (SOARES, 2012)

Os clubes de futebol estão cada vez mais conectados ao meio digital pelo simples fato dos seus torcedores frequentarem este ambiente, então, o clube também precisa. Pesquisas mostram que os principais clubes de futebol do país já utilizam as principais redes sociais com as quais seus torcedores estão envolvidos, promovendo diversos canais de interação desta subcultura. Em uma pesquisa realizada em junho de 2020 ^{pele} pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE-Repucom), mostra um ranking dos principais clubes de futebol do Brasil nas redes sociais em número de seguidores, confira abaixo:

Figura 7 – Ranking das mídias sociais dos clubes brasileiros

SÉRIE	#	Clube	Combinado	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube	TikTok
A	1	Flamengo	31.477.257	12.084.679	6.671.443	8.341.135	3.380.000	1.000.000
A	2	Corinthians	23.589.124	11.265.873	6.080.520	4.802.731	1.170.000	270.000
A	3	São Paulo	15.301.217	6.668.532	4.321.185	2.912.500	1.250.000	149.000
A	4	Palmeiras	11.208.234	4.409.027	3.119.134	2.350.073	1.330.000	*
A	5	Santos	8.513.860	3.524.584	2.830.816	1.232.460	891.000	35.000
A	6	Grêmio	8.288.989	3.123.800	2.777.163	1.754.101	626.000	7.925
A	7	Vasco	7.242.010	3.093.822	2.313.924	1.239.664	517.000	77.600
A	8	Atlético Mineiro	7.059.131	3.189.187	2.111.611	1.501.033	247.000	10.300
B	9	Cruzeiro	7.032.838	3.075.910	2.143.567	1.445.561	266.000	101.800
B	10	Chapecoense	5.762.325	3.793.435	617.977	1.308.713	29.300	12.900
A	11	Internacional	5.614.645	2.518.410	1.645.227	1.202.908	237.000	11.100
A	12	Fluminense	3.568.713	1.446.904	1.300.055	603.296	209.000	9.458
A	13	Sport	3.415.008	1.061.425	1.571.422	604.761	108.000	69.400
A	14	Botafogo	3.413.709	1.380.013	1.311.961	514.735	195.000	12.000
A	15	Bahia	3.322.846	1.119.414	1.440.989	630.243	117.000	15.200
A	16	Athletico Paranaense	2.694.731	987.113	1.092.279	416.939	152.000	46.400
B	17	Vitória	1.962.047	481.979	1.135.138	304.000	37.200	3.730
A	18	Ceará	1.956.560	883.605	318.995	642.260	88.700	23.000
A	19	Fortaleza	1.916.588	915.784	265.347	612.257	112.000	11.200
A	20	Coritiba	1.643.060	434.887	951.088	175.972	77.100	4.013
A	21	Goiás	1.278.285	316.412	639.545	242.717	72.000	7.611
C	22	Santa Cruz	1.109.320	552.211	241.040	250.823	58.300	6.946
B	23	Figueirense	1.081.716	287.532	669.905	118.069	6.210	*
C	24	Paysandu	842.677	358.815	184.846	259.916	39.100	*
C	25	Criciúma	840.033	192.553	578.151	61.959	7.370	*
C	26	Remo	735.145	398.399	91.703	211.990	32.900	153
B	27	Avai	633.389	257.499	216.578	121.012	15.800	22.500
B	28	Ponte Preta	584.657	286.008	195.845	90.404	12.400	*
B	29	Náutico	497.555	212.332	144.193	125.001	11.700	4.329
	30	Íbis Sport Club	474.729	141.218	205.876	127.635	*	*
D	31	ABC	468.513	220.481	122.281	108.451	17.300	*
D	32	América RN	460.763	237.610	98.997	98.525	25.500	131
B	33	CSA	431.372	157.764	44.228	204.585	22.400	2.395
B	34	Paraná	419.631	204.231	116.693	81.507	17.200	*
D	35	Joinville	391.110	225.389	100.100	63.041	2.580	*
B	36	CRB	384.115	144.019	81.941	142.648	15.300	207
	37	Red Bull Brasil	363.062	243.320	19.026	96.836	3.880	*
B	38	América MG	361.671	148.620	128.335	79.646	5.070	*
C	39	Vila Nova	331.732	112.809	97.025	98.738	17.300	5.860
A	40	Red Bull Bragantino	322.625	67.600	43.671	211.354	*	*
	41	Portuguesa	319.287	168.382	82.166	62.064	3.950	2.725
B	42	Sampaio Corrêa	296.876	156.373	12.525	118.398	9.540	40
B	43	Botafogo SP	292.915	189.101	41.380	51.334	11.100	*
B	44	Brasil de Pelotas	284.496	164.372	62.544	52.330	5.250	*
	45	Audax SP	266.400	198.281	1.229	65.460	1.430	*
B	46	Juventude	263.750	160.912	59.221	42.267	1.350	*
A	47	Atlético GO	248.104	90.424	79.536	72.734	5.410	*
B	48	Guarani	240.724	90.091	39.803	86.660	7.470	16.700
C	49	Botafogo PB	237.714	89.818	33.055	91.959	22.700	182
C	50	Londrina	225.696	103.592	46.044	68.260	7.800	*

Data da análise: 1 de Junho/2020 - somente dados das páginas oficiais dos clubes.
 Não são considerados dados declarados, apenas as contagens oficiais das próprias plataformas.
 Critério: todos os 20 clubes da Série A, incluindo os 30 demais clubes de futebol com as maiores bases digitais do país em 2020.
 Informações coletadas: Facebook - Curtidas da página, Twitter - Seguidores, Instagram - Seguidores, YouTube - Inscrições, TikTok - Seguidores.
 * Clube não possui conta oficial nesta plataforma ou não divulga o número de inscritos em seu canal.

Fonte: (adaptado de IBOPE-Repucom)

Tomando como exemplo o primeiro colocado na lista, o Clube de Regatas do Flamengo, principal clube de futebol do estado do Rio de Janeiro, o número de fãs espalhados pelas redes sociais do clube chega a quase 32 milhões de pessoas. Além de obter novos torcedores e se relacionar com eles, o marketing digital traz outros benefícios para os clubes de futebol, como por exemplo, o lado comercial, focado diretamente na marca, dando importância aos lucros obtidos por meio de ações estratégicas realizadas através do marketing digital, então, quanto mais pessoas para atingir, melhor será o resultado da campanha. Segundo Sá, Filho e Lima (2011), esse processo tem como objetivo a geração de renda das equipes (afinal, clubes são marcas), para investir em times competitivos e conquistar títulos, atraindo o público e facilitando a conversão da paixão do torcedor pelo clube em aquisição de produtos/serviços do clube, gerando mais renda ao clube.

Segundo a Universidade do Futebol (2010), também é importante para um clube não depender somente de vitórias e sucessos em conquistas no futebol para definir a relação com os seus torcedores nas redes sociais. O investimento no rejuvenescimento e na identidade da marca, além da conquista de novos mercados, contribui no fortalecimento dos laços já existentes com o torcedor.

Os times de futebol precisam criar condições de se transformar em marcas que ofereçam aos torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas. Quem atingir esse estágio conseguirá se sobressair no mercado. (UNIVERSIDADE DO FUTEBOL, 2010)

Deixando um pouco de lado as marcas e olhando diretamente para os consumidores e como eles assimilaram as mudanças promovidas pelas mídias sociais, principalmente no âmbito da construção de um relacionamento mais próximo com o seu clube de coração, os levantamentos citados acima, deixam nítido como essa interação vem fazendo sucesso e gerando cada vez mais engajamento. Neste quesito, destaca-se a relação formada entre torcedores e clube de futebol no Twitter, rede social onde, geralmente, os times de futebol têm um comportamento totalmente adaptado para essa mídia e mais humanizado do que as outras, causando um engajamento grande e um estreitamento na relação com seus torcedores.

O miniblog tem demonstrado um apelo mercadológico principalmente para celebridades, como atletas e treinadores (além de especialistas). Como diferencial, permite transmitir informação em tempo real, sobretudo durante o

evento. Além disso, por meio dele, é possível reconhecer os fãs mais influentes, facilitando a implementação de outras iniciativas de Marketing. (SIQUEIRA, 2014, p 92)

Esse posicionamento extremamente humanizado no Twitter é uma tendência, mas nem todos os clubes assumem desta maneira o seu comportamento nesta rede social. Quando o Twitter começou a se popularizar como uma das principais redes sociais utilizadas pelos brasileiros, alguns clubes começaram a ter um posicionamento jamais visto em outras redes sociais, principalmente ao fazer piadas com seus rivais, enaltecer seus jogadores e utilizar memes⁵ famosos, agindo e tendo comportamentos similares aos dos seus torcedores. Esse posicionamento pode ser justificado a partir dos conceitos de Kotler (2017), sobre o Marketing 4.0, onde os consumidores valorizam o alto envolvimento ao interagir com marcas, além de depositarem sua confiança mais em sua rede de amigos do que nas empresas e marcas. Para ilustrar este comportamento, anexo a figura 8 abaixo, onde mostra uma publicação no Twitter do Grêmio logo após a vitória sobre o seu maior rival, o Internacional, por 2x0. Na ocasião o Grêmio utilizou o meme “Azul Caneta”, que estava em alta na época, para fazer uma piada com o clube rival e brincar com as emoções dos torcedores.

Figura 8 – Meme utilizado pelo Grêmio nas redes sociais



Fonte: (adaptado do Twitter oficial do Grêmio FBPA)

⁵ A expressão meme de Internet é usada para descrever um conceito de imagens, vídeos, GIFs relacionados ao humor e que se espalham por meio da web.

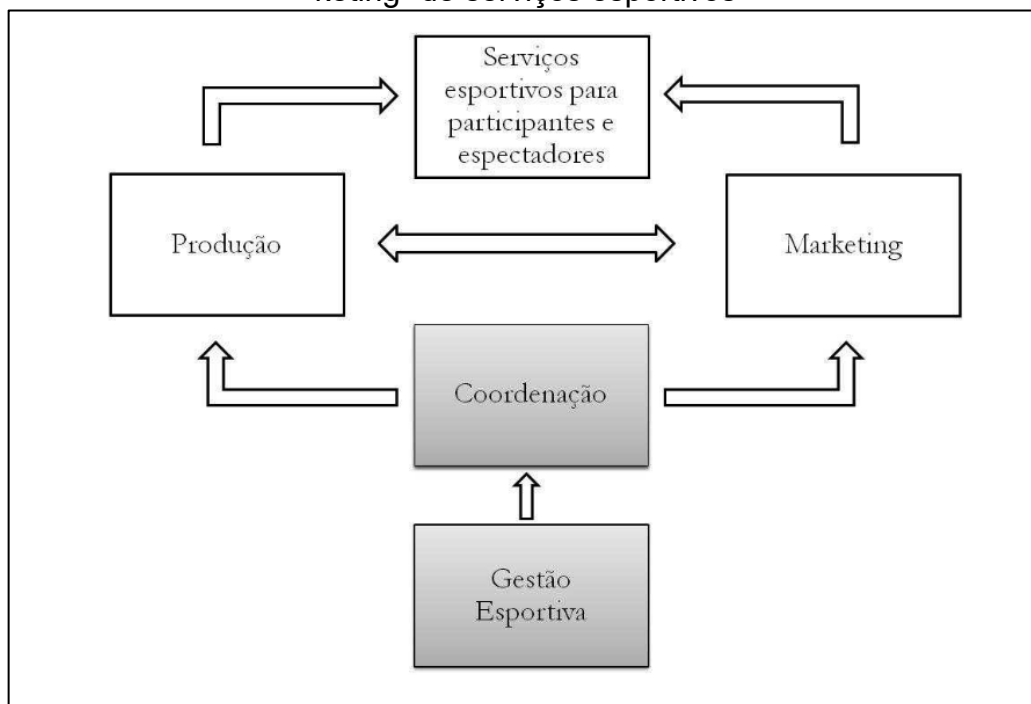
A facilidade que o clube tem para engajar e lidar com seus torcedores no âmbito das suas redes sociais se deve ao fato que essa relação é contextualizada por meio de uma subcultura, no caso, a subcultura são os torcedores do Grêmio. Esse é um dos grandes poderes que a segmentação de público no Marketing Digital possui. Segundo Kotler (2017), uma subcultura é um grupo com conjuntos de normas e crenças fora da cultura dominante, portanto, definir uma subcultura ajudará à marca a criar um conteúdo mais relevante e profundo, contribuindo assim para contar uma história de modo eficaz, segmentando o modo comportamental como principal parâmetro para definir a subcultura.

7.4 GESTÃO ESPORTIVA

7.4.1 Conceito e história

Para compreender ainda mais a relação que conecta os esportes aos negócios, precisamos partir do princípio, onde surgiram os conceitos de Gestão Esportiva. Para começar, devemos entender que este é um campo de estudos de certa forma bem novo, e, por isso, existem algumas controvérsias sobre o assunto, principalmente relacionado ao nome da área, variando entre gestão esportiva e administração esportiva. Tendo em vista uma perspectiva mais ampla, podemos dizer que Gestão Esportiva é a junção da Administração com a Educação Física, e, portanto, dentro dessa definição, está inclusa toda a gestão envolta no esporte com viés de negócios. Segundo Chelladurai (1994), gestão do esporte se traduz pela coordenação de serviços esportivos voltadas às atividades de produção e “marketing”. Conforme ilustra a figura 9, os serviços esportivos coordenados pela gestão do esporte podem ser considerados como atividades primárias das organizações esportivas, envolvendo produção e marketing, tanto para participantes quanto para espectadores.

Figura 9 - Gestão do esporte como coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços esportivos



Fonte: (adaptado de CHELLADURAI, 2009).

A North American Society for Sport Management (NASSM), primeira organização a estudar o tema, a define como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional.

Um campo relacionado com a coordenação da produção e comercialização de serviços esportivos (que foram amplamente classificados como serviços participantes e espectadores). Essa coordenação é obtida por meio das funções gerenciais de planejar, organizar, liderar e avaliar. Assim, a gestão esportiva, como área de estudo científico e preparação profissional, aborda essas funções dentro do ambiente específico do empreendimento esportivo. (NASSM)

Para Rocha e Bastos 2011, apud Bateman e Snell (1996), gestão do esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas. Usando a definição de gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz. De acordo com Rocha e Bastos (2011), a gestão do esporte constitui-se em uma área de investigação acadêmica, com formação específica a partir da dé-

cada de 60, com a propriedade de aproximar a teoria da gestão esportiva com a prática do dia a dia de equipes, academias, escolas, clubes e outras organizações que oferecem atividade física. O estudo mais aprofundado sobre o assunto se mostrou necessário conforme as ligações, cada vez mais recorrentes e mais relevantes, dos esportes com o negócio, criando-se uma necessidade de profissionalização. Segundo Rocha e Bastos (2011), em termos de intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio. Além disso, de acordo com Meek (1997), o desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da demanda por produtos esportivos foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade na gestão de franquias do esporte. A demanda por bens e serviços relacionados ao esporte cresceu, criando estimativas da grandeza que a indústria do esporte já atingia.

7.4.2 Gestão esportiva dos clubes brasileiros

Contudo, em um contexto contemporâneo da gestão esportiva no Brasil, devemos dar relevância para os maiores exemplos de gestão esportivas ligados a esta pesquisa, sendo eles, os clubes de futebol. Os principais clubes de futebol do Brasil enfrentam crises profundas de dívidas relacionadas ao amadorismo das más gestões esportivas que tiveram ao longo dos anos. Mesmo os grandes clubes, com faturamentos extremamente elevados com venda de jogadores, produtos e ingressos, além do dinheiro dos patrocinadores, possuem dívidas extremamente altas e, dificilmente conseguem terminar um ano com superávit. Na figura 10 abaixo é possível analisarmos o valor em milhões dos clubes mais endividados do futebol brasileiro.

Figura 10 – Ranking dos clubes mais endividados do futebol brasileiro em 2020



Fonte: Adaptado do site Goal.com

De acordo com Valente e Serafim (2006), um dos grandes problemas que assombram a administração esportiva da maioria dos grandes clubes de futebol do Brasil é o baixo grau de profissionalismo das suas gestões. Em entrevista publicada no artigo sobre Gestão Esportiva do autor, os pesquisadores da área, José Carlos Brunoro, diretor do programa Super Bola e Antônio Carlos Kfourir Aida, diretor da FGV-Projetos, afirmam que este é o principal fator da crise financeira e estrutural dos clubes e que, se resolvida, poderia melhorar significativamente o desempenho deles fora de campo. Segundo Lima e Melo (2013), pode-se observar que em toda estrutura esportiva vigente no Brasil, que no modelo de gestão apresentado, encontram-se diversas falhas que impedem a exploração do enorme potencial de mercado do consumidor esportivo. Os autores apresentam inúmeras causas que explicam esta falha: “a falta de um planejamento estratégico adequado, a falta de profissionalismo na gestão dos clubes, associações, federações e confederações esportivas, e a falta de profissionais qualificados para atuarem nessa área.” (LIMA, MELO, 2013)

No futebol, onde se encontram mais concentrados os investimentos no esporte brasileiro é onde se constata os maiores exemplos de gestão amadorista sem qualidade e de fracassos financeiros. Mesmo com toda essa movimentação financeira, com a realização de competições como o Campeonato Brasileiro, Copa do Brasil, Copa Libertadores da América, ainda assim, inúmeros clubes estão com seus patrimônios penhorados em função de dívidas

milionárias, fruto de administrações por vezes incompetentes, outras, fraudulentas e, em determinados casos, a ocorrência destas duas situações.. (AZEVEDO, 2009, p. 932)

Assim como em qualquer outra modalidade esportiva ligada aos negócios, o futebol tem a necessidade de haver uma gestão com competência, partindo da qualificação de profissionais para que haja sucesso, assim como ocorre em qualquer empresa que possui uma boa gestão. Segundo Azevêdo (2009), é imprescindível que haja uma procura por gestores mais qualificados e que atuem principalmente no desenvolvimento da organização, substituindo os “diretores” que se aproveitam das atividades desenvolvidas pela instituição. “A gestão de negócios esportivos, aos moldes do que acontece em todas as demais áreas, tem que estar centrada em planejamento focado na realidade futura, visando a perenização das organizações.” (AZEVEDO, 2009, p 935)

7.4.3 Gestão das Arenas Multiuso

Mantendo no contexto do crescimento da demanda em relação a gestão esportiva no Brasil, é importante citar um dos fatores responsáveis por dificultar ainda mais essa gestão: as arenas esportivas. Como já citado anteriormente, as arenas esportivas não são feitas somente para a prática de um esporte, mas sim para a realização de encontros de grandes grupos de pessoas com o objetivo de satisfazer suas necessidades de lazer e entretenimento, e, claro, sempre visando o conforto e a segurança.

Os valores dos investimentos cresceram exponencialmente. Razão pela qual se faz necessário operá-los de modo a produzir retorno. Os custos operacionais subiram, mas por outro lado o entendimento de que esses complexos deveriam gerar lucros levou esses empreendimentos a buscar, via utilização múltipla, eventos de toda espécie. (CARDIA 2014, p. 189)

Para se ter uma ideia sobre os processos de administração de uma Arena Multiuso, há diversos aspectos envolvidos que faz com que nível de exigência do profissional que vai gerir a Arena seja altamente competente e preparado para lidar com todas as questões envolvidas, afinal, cada instalação esportiva tem características,

mercados e naturezas específicas, diferentes umas das outras. No caso de desenvolvimento partindo do zero de uma Arena Multiuso, como foi o caso da Arena do Grêmio, existem pontos cruciais no seu planejamento. Segundo Cardia (2014), este planejamento exige uma cesta de informações que serão fundamentais para a construção de um espaço destinado a eventos esportivos e shows, tais como:

- escolha do local
- mix de usos
- potencial de atração de eventos
- potencial de venda de propriedades de marketing (naming rights)
- avaliação arquitetônica em razão dos usos
- capacidade para públicos específicos
- avaliação de características demográficas
- financiamento e atrações de investimento
- organização orçamentária; planejamento de receitas e despesas
- planejamento e formatação de recursos humanos

7.5 MARKETING DE SERVIÇOS

7.5.1 Conceito

No cenário brasileiro, o setor de serviços é um dos mais importantes no mercado, representando tradicionalmente uma participação de 50% ou mais na riqueza produzida no Brasil. Segundo Las Casas (2019), em dados de 2003, por exemplo, revelam que os serviços correspondem a 56,7% do PIB brasileiro. Como este setor está diretamente ligado às necessidades dos consumidores, o setor de serviços está sempre em constantes mudanças e evoluções. De acordo com Las Casas (2019), por volta de 1980, devido às mudanças na mentalidade empresarial, o marketing se desenvolveu intensamente no setor, fazendo com que médicos, dentistas, auditores, contadores, entre outros profissionais, aplicassem técnicas mercadológicas em seus negócios. As mudanças proporcionadas pelo marketing impactam diretamente no setor de serviços, exigindo mudanças nas instalações para se adequar às novas tecnologias e treinamento específico dos funcionários, por exemplo.

[...] percebe-se uma necessidade de aplicação de marketing na área de serviços, pois o setor tem sofrido importantes transformações. Isso exige dos empresários conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme as expectativas dos clientes em relação a dada situação mercadológica. (LAS CASAS, 2019, p. 3)

Para compreender as aplicações do marketing se serviços na contribuição desta pesquisa, precisamos antes, entender os conceitos e definições de serviços. De acordo com Kotler e Keller (2013, p.382), serviços são “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. A Associação Americana de Marketing define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” e, com base nesta concepção, Las Casas (2019), aponta que o objetivo dos serviços não está associado à transferência de um bem, porém, é constituído por uma transação realizada por uma empresa ou um indivíduo, sendo caracterizado como a parte intangível presente nas situações mencionadas. “Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.” (LAS CASAS, 2019, p.4).

Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou simplesmente um excelente atendimento ao cliente em busca da diferenciação. Muitas prestadoras de serviços propriamente ditas usam a Internet para chegar aos clientes; algumas são inteiramente virtuais. (KOTLER; KELLER, 2013, p. 382)

Para Bateson e Hoffman (2016), devido a relação de bens e serviços, é muito difícil conceituar serviços ao ponto que muitos serviços contêm ao menos alguns elementos materiais, tais como as opções de menu em um restaurante, o extrato bancário do banco ou a apólice de seguro. Além disso, a maioria dos bens oferece ao menos um serviço de entrega. Por exemplo, o sal de mesa simples é entregue ao supermercado, e a empresa que o vende pode oferecer métodos inovadores de faturamento que, por conseguinte, a diferencia de seus concorrentes.

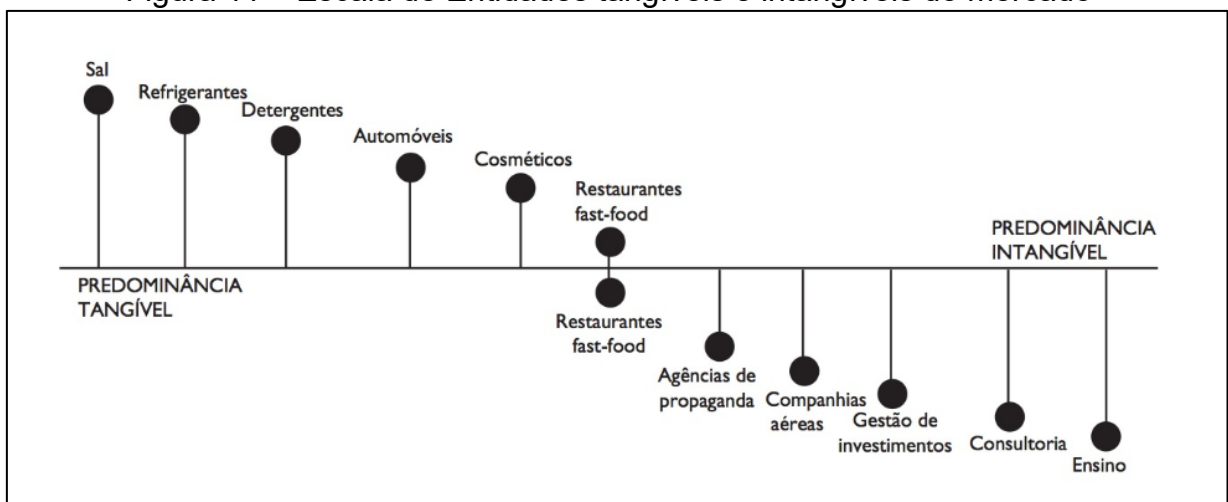
A distinção entre bens e serviços é ainda menos clara com relação a empresas que realizam negócios em ambos os lados. Por exemplo, a General Motors, a gigante de fabricação de “bens”, gera uma porcentagem significativa de sua receita a partir de seus negócios financeiros e de seguros, e a maior

fornecedora das montadoras é a Blue Cross-Blue Shield, que é uma seguradora e não uma fornecedora de peças metálicas, pneus ou vidro, como a maioria das pessoas poderia pensar. (BATESON; HOFFMAN, 2016, p. 4)

Para ajudar a compreender os conceitos citados, Bateson e Hoffman (2016), criaram uma perspectiva interessante sobre as diferenças entre bens e serviços através de uma escala de entidades do mercado, apresentada na figura 11. Esta escala apresenta um contínuo de produtos com base em sua tangibilidade, no qual os bens estão no extremo de predominância tangível e os serviços no de predominância intangível. Em geral, o principal benefício de um produto de predominância tangível envolve a posse física, que contém elementos de serviços em menor grau.

Por exemplo, um automóvel é um produto de predominância tangível que proporciona transporte. À medida que o produto passa a ter mais predominância tangível, evidenciam-se menos aspectos de serviços. Em contrapartida, produtos de predominância intangível não envolvem a posse física de um produto e só podem ser experimentados. Uma companhia aérea oferece transporte, mas o cliente não possui fisicamente o avião em si. O passageiro tem a experiência do voo. (BATESON; HOFFMAN, 2016, p. 4)

Figura 11 – Escala de Entidades tangíveis e intangíveis do mercado



Fonte: adaptado de BATESON; HOFFMAN, 2016)

Segundo Bateson e Hoffman (2016), a escala de entidades mostra que não existe um bem ou serviço puro. A mistura da combinação de elementos tangíveis e intangíveis geram os produtos, assim como, os aspectos tangíveis de um produto de predominância intangível e os aspectos intangíveis de um produto de predominância tangível são uma fonte importante de diferenciação dos produtos e das novas fontes de receita. “Por exemplo, as empresas que produzem produtos de predominância

tangível e ignoram ou esquecem os aspectos de serviços (intangíveis) da sua oferta de produto estão negligenciando um componente vital de seus negócios. (BATESON, HOFFMAN, 2016, p.6)

Contudo, no consenso comum entre os autores, marketing de serviços é uma ferramenta estratégica utilizada para administrar o relacionamento da empresa com o cliente, sendo essa, uma das principais formas de se construir um relacionamento a longo prazo. O planejamento estratégico é fundamental na construção de um relacionamento duradouro, afinal “hoje, o marketing de serviços valoriza as relações entre empresa, clientes e parceiros e busca estabelecer relacionamentos duradouros com eles.” (MARANGONI, 2015, p.114). Neste contexto o planejamento estratégico se torna fundamental, pois esclarece onde a empresa quer chegar e quais caminhos deve percorrer para alcançar seus objetivos.

7.5.2 Marketing de Serviços no Esporte

No contexto desportivo, o marketing de serviços está presente a todo o momento, visto que, a atividade esportiva, neste caso o futebol, apresenta tanto serviços tangíveis quanto intangíveis, todos responsáveis por contribuir na experiência dos consumidores. De acordo com Azevêdo (2009), no cenário do futebol existem três categorias para segmentar as atividades esportivas: os serviços diretos, que se compreendem como atividades desenvolvidas por atletas e outros profissionais ligados diretamente ao esporte, tais como dirigentes e publicitários, os serviços indiretos, ligados às atividades de alimentação, transporte, serviços médicos, hospedagem e outros que não estão ligados de maneira direta ao esporte, e os bens esportivos, traduzidos como os materiais, equipamentos e estruturas que são fornecidas, tais como, uniformes, mochilas, estádios, dentre outros. Segundo Melo Neto (2013), o marketing esportivo é responsável por desenvolver ofertas de produtos e serviços relacionados ao meio esportivo, seja ele qual for (futebol, natação, basquete). Dentro deste conceito, de acordo com Pitts e Stotlar (2002, p.160), “produto esportivo como qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou ideia, com atributos tangíveis e intangíveis, que satisfaz necessidades ou desejos do consumidor quanto ao esporte, ginástica e recrea-

ção.”, então, por meio das necessidades e desejos providos pelo futebol no seu público-alvo, desenvolve-se o produto, que podem ser desde roupas, até acessórios e demais artigos que envolvam o futebol.

O consumo esportivo seja ele em sua forma direta (comparecimento a eventos esportivos) ou indireta (assistir/ouvir/ler sobre esporte) é uma atividade comercial que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos. O esporte tem a capacidade de atingir pessoas de todas as idades, culturas ou classe social, sendo assim considerado parte integrante em nossas vidas. (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.5)

Por sua vez, os serviços relacionados ao mercado esportivo se expandem um pouco mais abrangendo outras áreas, como por exemplo, os transportes (utilizado para a locomoção com o intuito de assistir a um jogo, como citado anteriormente) e a TV (venda de pay-per-view).

O esporte é um bom produto quando atrai muitos praticantes e torcedores, sendo capaz de gerar receitas para si próprio. Um produto auto-sustentável que vende e vende-se no mercado. E isto significa aumento do número de torcedores e praticantes que comprem produtos esportivos, consomem serviços afins, assistem as transmissões esportivas pela TV e pela Internet, lêem jornais e revistas na busca de notícias sobre o esporte, ouvem rádio, compram ingressos e dão preferência a produtos e serviços licenciados pelas marcas esportivas. O fator essencial é o mercado de torcedores, de praticantes, de telespectadores e internautas, leitores e ouvintes e de atletas registrados nas entidades esportivas e, no caso de clubes, de sócios. (LIMA; NETO, 2013)

Os produtos relacionados ao esporte, também chamados de produtos esportivos, são os lugares ou ideias que são associadas ao futebol, podendo ser desde o próprio estádio de futebol até o bar da esquina utilizado para assistir ao jogo. Neste ideal, abrangem-se museus de esporte, lojas de artigos esportivos e bares temáticos, afinal, são nesses lugares que se transmite as ideias e as emoções relacionadas ao esporte. Também é de relevância neste sentido, a utilização dos próprios atletas como produto esportivo, pois além de vender sua imagem pessoal, estão vendendo juntamente a imagem de um clube, podendo participar de campanhas publicitárias e ações que envolvam patrocinadores. Neste quesito, podemos citar a contratação do atacante Campeão do Mundo, Ronaldo “Fenômeno”, pelo Sport Club Corinthians Paulista em 2008. Para a sua contratação, o clube de futebol, por meio do seu Presidente na época, Andrés Sanchez e seu diretor de marketing, Luis Paulo Rosenberg, traçou uma estratégia de marketing que visavam os frutos provenientes deste investimento,

tais como novos patrocínios fixos e pontuais, preenchendo a camiseta do time com exploração comercial até na parte das axilas. Além da mídia gerada ao clube pela contratação do jogador brasileiro que mais atrai mídia e fãs no mundo inteiro, o Fenômeno se tornou um garoto-propaganda e chegou, inclusive, a participar do Programa Silvio Santos em outubro de 2009. O grupo do dono do SBT, canal da TV Aberta, foi um dos parceiros do clube alvinegro na contratação. Vale citar também que a arrecadação de bilheteria do clube subiu de 16,6 milhões em 2008 para 27,7 milhões em 2009, já no quesito de contratos comerciais fechados pelo clube, o valor chega a 49,1 milhões, tirando os 80% que ficavam com o jogador.

Figura X – Apresentação de Ronaldo “Fenômeno” pelo Corinthians em 2009



Fonte: (adaptado de site Lance.com)

8 ROTEIRO DOS CAPÍTULOS

Os capítulos que serão desenvolvidos para a construção final da monografia serão apresentados da seguinte forma:

1. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

- 1.1 Conceito e definições
- 1.2 Consumidor no futebol
- 1.3 Mudanças de comportamentos dos torcedores

2. MARKETING ESPORTIVO

- 1.1 Conceito e definições
- 1.2 Emoções no Esporte
- 1.3 Relação de torcedores com entidades esportivas
- 1.4 Torcedor como consumidor

3. MARKETING

- 1.1 Marketing Digital
- 1.2 Marketing de Serviços
- 1.3 Marketing de Relacionamento
- 1.4 PDV

4. GESTÃO ESPORTIVA

- 1.1 Esporte como negócio
- 1.2 Arenas Esportivas
- 1.3 Gestão de Clube

9 CRONOGRAMA

TAREFA	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Pesquisa e leitura de conceitos	X	X				
Capítulo 1		X	X			
Capítulo 2		X	X			
Capítulo 3			X	X		
Capítulo 4			X	X		
Análise				X	X	
Introdução e Conclusão				X	X	
Entrega ao orientador					X	
Entrega final					X	
Banca						X

REFERÊNCIAS

A torcida que colocou 728% mais dinheiro nas contas de um clube brasileiro em seis anos. **Globoesporte**, 2020. Disponível em: globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-pvc/post/2020/05/17/a-torcida-que-colocou-728percent-mais-dinheiro-nas-contas-de-um-clube-brasileiro-em-seis-anos.ghtml

ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

ANDRADE, Lucas Magalhães de; BUENO, Ademir Moreira. **Comportamento do consumidor**: um olhar científico sobre como e por que consumimos. Curitiba: Inter-Saberes, 2020.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento do consumidor**: vencendo desafios. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: novo cenário competitivo. Atlas, 1996.

BATESON, John; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CARDIA, Wesley. **Marketing Esportivo e Administração de Arenas**. São Paulo: Atlas, 2014

CARROGIO, Marc. Patrocinio deportivo. Barcelona: Ariel Comunicación, 1996. In: CARDIA, Wesley. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHAFFEY, Dave; ELLIS-CHADWICK, Fiona. **Digital Marketing**: strategy, implementation and practice. Londres: Pearson Education, 2019

CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. **European Journal for Sport Management**, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994.

CNDL; SPC. **Mercado de consumo do futebol brasileiro**, 2016. Pesquisa realizada via web e pós-ponderada por idade, estado, renda e escolaridade.

COHEN, William. **Marketing Segundo Peter Drucker**: lições Estratégicas que Revolucionaram os Conhecimentos de Marketing. São Paulo: M.Books, 2014.

DEMO, Gisela (org.) **Marketing de relacionamento & comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2015.

FERREIRA JUNIOR, Achilles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz. **Marketing digital**: uma análise do mercado. Curitiba: InterSaberes, 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008

HOLBROOK, Morris. What Is Consumer Research? **Journal Of Consumer Research**, [S.l.], v.14, jun 1987.

HORNBY, Nick. **Febre de bola**. Editora Companhia das Letras, 2013

JOSÉ, Fábio Freire; FILHO, Fernando Sergio Studart Leitão; MENEZES, Isabel Bueno Santos et al. **Gestão do conhecimento médico**. Porto Alegre: Artmed, 2009

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, HERMAWAN; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; LAS CASAS, Jéssica Lora. **Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes**. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, Wallace Apicelo; MELO NETO, Francisco Paulo de. O despertar do esporte como negócio. **EFDeportes.com (revista digital)**. Buenos Aires, v. 18, n. 181, jun 2013.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamentamento do consumidor**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARANGONI, Suzana. **Marketing de serviços**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

MASLOW, Abrahan. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1970.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009

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

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

O produto esportivo: entendendo as emoções envolvidas no sociedade do consumo. **Universidade do Futebol**, 2010. Disponível em: universidadedofutebol.com.br/o-produto-esportivo-entendendo-as-emocoes-envolvidas-no-sociedade-do-consumo/

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

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-espetáculo e futebol-empresa**. Tese (doutorado) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 1998.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki et al. **Marketing Digital**. São Paulo: SAGAH, 2019.

ROCCO JR, Ary Jose. **Marketing e gestão do esporte**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista brasileira de Educação Física e Esporte**. São Paulo, v. 25, p. 91-103, dez 2011.

ROSOLINO, Tomás. As dívidas dos times brasileiros: veja ranking com balanço dos maiores clubes. **Goal**, 2020. Disponível em: www.goal.com/br/not%C3%ADcias/as-dividas-dos-times-brasileiros-veja-ranking-com-balanco/14a81mxtoco6i1irhwp9kec53x

ROUBICEK, Marcelo. Como a arenização mudou o jeito de assistir futebol no Brasil. **Nexo**, 2020. Disponível em: www.nexojornal.com.br/explicado/2020/01/27/Como-a-areniza%C3%A7%C3%A3o-mudou-o-jeito-de-assistir-futebol-no-Brasil

RUCHABER, Franciele Inês. **Comportamento do consumidor**: análise de influência da família nos hábitos de compra de artefatos gaúchos. Monografia (trabalho de conclusão de curso) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Fronteira Sul. Cerro Largo, 2014.

SAMARA, Batriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

SIQUEIRA, Marco Antonio. **Marketing esportivo**: uma visão estratégica e atual. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOARES, André. O universo esportivo nas redes sociais. **Universidade do Futebol**, 2012. Disponível em: universidadedofutebol.com.br/o-universo-esportivo-nas-midias-sociais/

SOLOMON, Michael. **O Comportamento do Consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2016.

VALENTE, Rafael; SERAFIM, Maurício. Gestão esportiva: novos rumos para o futebol brasileiro. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.3, p. 131-136, jul-set 2006.