

TORCEDORES ENQUANTO CLIENTES: ESPORTES ENQUANTO EXPERIÊNCIAS

EDSON COUTINHO DA SILVA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)

ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não há

TORCEDORES ENQUANTO CLIENTES: ESPORTES ENQUANTO EXPERIÊNCIAS

1. Introdução

Observa-se que torcedores-clientes-consumidores esportivos podem ter interesses, motivações e razões distintas ao presenciarem um evento esportivo (partidas ou jogos). Com efeito, o torcedor, enquanto um fã, pode ser abordado e, ainda, estudado a partir de seu comportamento e o seu grau de apego e envolvimento com o clube (ou time). Os torcedores-clientes-consumidores estão altamente envolvidos, emocionalmente, com seus times. Eles geralmente seguem o time de perto em diversos meios (ou plataformas). Nesse caso, seu comportamento pode ser impulsionado por diferentes características dos produtos e/ou serviços esportivos do time, que eles consideram especialmente interessantes (LEOPKEY, PARENT, 2009). Os interesses, as motivações e as razões para seguir o time normalmente se diferem por gênero, esporte, preferências – esportes de contato ou sem contato, coletivos ou individuais, etc. – renda e cultura esportiva (futebol no Brasil, rugby na Nova Zelândia, futebol americano, baseball e basquete nos Estados Unidos, críquete na Índia, etc). Ademais, os torcedores-clientes-consumidores têm interações distintas com seus times, como torcedor no estádio, telespectador na tv, seguidor nas redes sociais, etc. Há torcedores que gostam de desfrutar de produtos históricos, retrôs e souvenirs dos clubes, há outros que valorizam a experiência de assistir a um jogo no estádio, nos bares com amigos ou em casa, sozinho (STEWART, SMITH, NICHOLSON, 2003).

O esporte tem a capacidade de reunir pessoas com diferentes origens socioeconômicas, que compartilham vínculos e apegos por um dado esporte e clube. Para alguns torcedores, o esporte é uma fuga da vida cotidiana (ou rotina) e uma ocasião de extravasar sentimentos que não podem ser compartilhados em quaisquer lugares. Torcedores esportivos correspondem a um grupo heterogêneo de pessoas, dos quais alguns são mais e outros menos comprometidos com o time (o que implica em resultados de receitas aos clubes). Em outras palavras, torcedores comprometidos são essenciais para os negócios no esporte. Quanto mais popular for o esporte, maiores são as chances de atrair mais torcedores e admiradores (NORRIS, WANN, ZAPALAC, 2014). Em suma, sem torcedores não haveria demanda de produtos do clube, de direitos de transmissão de jogos na tv e internet, de empresas que queiram se relacionar com clubes (patrocínios). Sem torcedores não há esporte, sem torcedores não há receitas e sem torcedores, não há entretenimento, evento e experiência esportiva. Portanto, o impulsionador do crescimento de um determinado esporte está no desenvolvimento de uma base de torcedores (KPMG REPORT, 2014).

Esporte e marketing vêm convergindo, uma vez que o esporte vem sendo concebido como entretenimento e, não apenas como um jogo. Diante disso, o entendimento do torcedor enquanto cliente passa pela compreensão dos conceitos, técnicas e práticas de marketing para incrementar, simultaneamente, valor a marca do clube e, ainda, outras fontes de receitas. Quando o marketing é aplicado ao esporte, cria-se uma visão do torcedor enquanto cliente e/ou consumidor. O foco no torcedor faz com que o gestor esportivo tenha que recorrer ao marketing estratégico para satisfazer os torcedores, gerar lucro e exceder as expectativas de todos os *stakeholders* (MALTESE, DANGLADE, 2014). Para Santos (2014), direcionar ações voltadas ao torcedor-cliente exige mudanças de caráter organizacional, bem como o aumento do nível da qualidade de produto a fim de elevar a proposta de valor de suas ofertas. Isso quer dizer que uma orientação ao torcedor-cliente se refere à inserção de práticas de marketing no clube. O foco no torcedor-cliente busca avaliar até que ponto um clube se esforça e se dedica para entender as necessidades, preferências e expectativas dos torcedores, com vistas a desenvolver o composto de marketing e serviços de qualidade que realcem as interações e os relacionamentos com os torcedores. Então, centralizar as atenções no torcedor-cliente requer um completo entendimento do processo de desenvolvimento de produto e/ou serviço e interação

com as forças do ambiente. Para Rundh e Gottfridsson (2015), o gestor esportivo precisa compreender toda a amplitude do papel do torcedor, contemplando sua emoção, paixão e fanatismo, enquanto cliente e consumidor de produtos e/ou serviços esportivos nas estratégias de marketing de clubes profissionais. Os clubes esportivos, independente do esporte, vêm aprendendo que compreender o torcedor como cliente e/ou consumidor agrega valor à sua marca (patrocínios e parcerias), expõe a marca do clube em diversas plataformas de mídias, aumenta o consumo e produtos e/ou serviços e, ainda, eleva as receitas do clube.

Diante disso, que aspectos acerca do torcedor devem ser contemplados para estabelecer um evento, uma experiência e um entretenimento esportivo alinhados às suas características enquanto um cliente e/ou consumidor de esportes? Assim sendo, este ensaio teórico tem o objetivo de apresentar e debater aspectos acerca do torcedor que devem ser observados para se estabelecer – por meio dos clubes e dos demais *stakeholders* – um evento, uma experiência e um entretenimento esportivo alinhados às suas necessidades e desejos enquanto cliente e/ou consumidor de produtos e/ou serviços esportivos de seu clube favorito. Este estudo começará definindo o que é um torcedor, em seguida, o torcedor como cliente e/ou consumidor do esporte, depois as “novas” interações com os torcedores e, finalmente, o torcedor como a base das receitas do clube. O foco deste estudo está em debater o que os clubes e os demais *stakeholders* esportivos (ou não) podem aprender com os torcedores e que técnicas e práticas de marketing podem ser transpostas para aprimorar as relações e as interações dos torcedores com os clubes, com o propósito de satisfazer a ambos, proporcionando riquezas de experiências esportivas aos torcedores e “novas” fontes de receitas aos clubes esportivos.

2. Definição de Torcedor

O torcedor é definido como um indivíduo que pensa, fala e é orientado para o esporte mesmo quando não está realmente assistindo, lendo ou ouvindo algo relacionado ao esporte (NORRIS, WANN, ZAPALAC, 2014). Ademais, um torcedor é, também, definido como uma afiliação em que uma grande quantidade de emoção e valor são derivadas da filiação a um grupo de indivíduos que têm o mesmo comportamento. Além disso, um torcedor esportivo é aquele que demonstra consistência, dedicação, lealdade e comprometimento com o esporte, o que pode ser observado por três aspectos (SHILBURY, 2009): (a) o cognitivo, à medida em que o torcedor obtém e acumula conhecimentos acerca do esporte e time; (b) crenças e atitudes do torcedor sobre o time que apoia, ou seja, acreditar fortemente no time, mesmo em momentos de dificuldades em jogos e campeonatos; (c) e comportamento comprometido do torcedor através de atos tangíveis, tais como compra de ingressos, compra de produtos do clube, etc; em outras palavras, são indivíduos que estão comprometidos com o clube e com a causa, e manifestam a lealdade e afiliação com o time mediante produtos e serviços adquiridos, mesmo em ocasiões em que o time não desempenha ou produz os resultados desejados. Leal e Moutinho (2008) acrescentam, ainda, que um torcedor esportivo é fanático, é um apaixonado pelo clube, é um torcedor altamente comprometido, é um torcedor que demonstra seu apoio, eles são obstinados, eles criticam quando percebem que time não os representa, e dedicam uma parte do significativa de seu tempo para seguir o time na arena do clube, nos estádios adversários e nas redes sociais.

É nesse instante que é aconselhável distinguir os torcedores de meros espectadores. Os espectadores são indivíduos que observam o esporte e os time a distância e depois esquecem o que presenciaram, enquanto os torcedores têm mais intensidade, paixão e dedicam uma parte de seu tempo todos os dias ao time, não importando onde (em casa, no trabalho, no estádio, na escola, etc) e como (jornais, revistas, tv, internet, etc). Esta intensidade reflete em ganhos e perdas no dia, devido à vitória ou à derrota do time (McHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015). Contudo, a diferença entre torcedor e espectador reside nos níveis de paixão, envolvimento e doação ao clube. Os torcedores são identificados com os times, logo, despertam

o interesse em acompanhar a história, os atletas e o desempenho do time, já os espectadores não são passionais, eles são racionais ao ponto de interagirem com os jogos do time pela tv, rádio, jornais, internet, etc. Diante disso, os espectadores participam, mas não se envolvem em eventos esportivos. Os torcedores criam e moldam experiências esportivas e, conseqüentemente, eles não são meros indivíduos dentro de uma arena esportiva, eles são os elementos essenciais para criar uma atmosfera que impulse o time a amedrontar os times oponentes. Além disso, eles influenciam a ação dos jogadores em campo e no jogo, uma vez que eles participam ativamente do evento. Torcedores transmitem algo que os espectadores dificilmente transmitiriam em uma experiência esportiva: energia emocional, apoio e alegria durante a experiência esportiva (YOSHIDA, 2017).

Assim, ser um torcedor esportivo de um clube é uma experiência ativa e apaixonante. Torcedores discutem sobre seus papéis, porque eles não são apenas espectadores de um jogo, eles são participantes e acreditam que suas presenças, seus envolvimento e seus engajamentos afetam a performance de seu time (YOSHIDA, JAMES, 2010). Em geral, quatro características definem o perfil dos torcedores (JOHNSTON, 2004; PIIPPONEN, 2011): (a) emoção: que é retratado pelo envolvimento dos torcedores com as equipes que pode atingir níveis extremos, do qual o humor e as emoções são influenciadas pelos resultados do time; (b) intolerância: há torcedores que são particularmente intolerantes a outros torcedores que não estão comprometidos – como eles – com a causa. Em outras palavras, na visão de alguns torcedores, os torcedores comuns são intrusos e reclamam que os times da Premier League, por exemplo, estão se concentrando em elaborar ações e estratégias para atrair famílias, crianças e pais, pois eles apoiam o time na vitória e na derrota e, ainda, produzem receitas aos clubes; (c) contextos sociais de apoio: os torcedores fanáticos manifestam-se quando escolhem amigos, interagem na mídia com outros torcedores e nos produtos que colecionam dos seus times; (d) coleção: os torcedores têm a tendência a coletar vários objetos importantes relacionados ao time e ao jogo. Para Piipponen (2011), tal fenômeno é conhecido como “capital coletivo”. Capital pode incluir qualquer objeto que possa ser coletado – ou comprado – que represente o time ou, ainda, o esporte, por exemplo, livros, discos, roupas, pôsteres, artigos, autógrafos, fotos, vídeos de performances, recortes de jornais, etc. Os torcedores conservam as preciosas relíquias de suas presenças, testemunhas e registros com os ídolos do time.

Portanto, um torcedor é fã. Um fã do esporte, um fã do seu time e um fã dos ídolos esportivos. Fã é derivado de fanático, termo que descreve o indivíduo que investe, de bom grado, recursos – emocionais e financeiros – para apoiar o seu time nos campeonatos, ligas e jogos. De acordo com Leal e Moutinho (2008), os torcedores (fãs) não representam simples espectadores, mas sim uma fraternidade de indivíduos que, com dedicação, energia e tempo, demonstram sua lealdade a um clube esportivo, dos quais são torcedores fervorosos. Esses indivíduos compreendem e são integrantes da cultura do clube e, participam de uma comunidade de torcedores que, como eles, compartilham suas paixões e emoções pelo clube, além da lealdade – em diversos negócios que promovem os interesses das mídias, organizações e outros indivíduos – ao clube, como presenciar as partidas do clube no estádio, comprar produtos em lojas do clube, comprar jogos na tv à cabo (como *pay per view* – PPV), tornar sócio-torcedor do clube, etc. O torcedor é a essência de um clube, que pode ser descrito como um ativo que proporciona riquezas ao clube. Funk (2008) ainda aponta que, as comunidades de torcedores são embaixadores do time, uma vez que pregam a consciência do time, promovem time e jogadores em plataformas de mídias, expressam suas paixões com produtos do clube e, ainda, tatuagens pelo corpo, captam novos torcedores – colegas e membros da família para apoiar o clube – engrandecem a atmosfera dos estádios em dias de jogos com gritos, apoios, gestos e músicas, que torcedores amam compartilhar em redes sociais, por exemplo. Os torcedores, enquanto comunidade de fãs, são pessoas empoderadas, envolvidas e engajadas que compram e consomem produtos e/ou serviços do clube. Paixões, emoções, engajamentos e

lealdades impulsionam investimentos de patrocinadores, parceiros, mídias e torcedores em produtos e/ou serviços que, por sua vez, alavancam novos negócios e empreendimentos do clube em âmbitos nacional e internacional a partir da expansão de interesses dos *stakeholders* envolvidos.

3. Torcedores querem Experiências Esportivas

Pode-se afirmar que a escala de motivação para o consumo de produtos e/ou serviços esportivos tem tentado medir com precisão e confiabilidade os motivos que levam torcedores a serem consumidores. KMPG Report (2014) e Giroux, Pons e Maltese (2017) introduzem quatro elementos-chave que influenciam a lealdade dos torcedores aos clubes esportivos. Estes elementos-chave foram estabelecidos com base nos esportes norte-americanos: Associação Nacional de Basquete (NBA) Liga Nacional de Hockey (NHL), a Liga Principal de Baseball (MLB) e a Liga Nacional de Futebol Americano (NFL). Primeiro, o esporte enquanto entretenimento, ou seja, o sucesso do time está conectado ao desempenho do time, o que influencia a produção e a lealdade de novos torcedores. Contudo, o sucesso não está somente ligado aos títulos e conquistas, mas sim, ao estilo de jogo, a qualidade dos jogos, aos atletas e a qualidade do entretenimento (ou evento). Segundo a autenticidade, que remete à percepção dos torcedores acerca do jogo, o quão os jogadores e equipe técnica se empenham para tornar o jogo e o evento melhores, o histórico e vitórias ou derrotas vêm em segundo plano, o que prevalece é a energia, dedicação, garra, superação e orgulho de ter feito parte do jogo e do evento, o sentimento de ter se doado ao máximo e dado o melhor é o que importa aos torcedores. Terceiro é a ligação do torcedor ao time, que diz respeito à importância e relevância dos torcedores ao time e o quanto eles impulsionam a equipe a vencer. A contribuição do torcedor pode garantir o sucesso da equipe em competições onde o seu time, não necessariamente, demonstra ser o melhor. E, por fim, a história e tradição do clube são componentes que se traduzem em riquezas de títulos e conquistas, o que desperta interesses de patrocinadores, parceiros e mídias para investirem na marca do clube. Segundo Giulianotti (2002), a história e tradição do clube, por vezes, amedrontam times adversários que não possuem a mesma história. Há duas expressões de tons populares no Brasil que podem sintetizar com mais precisão este último elemento: “time de camisa” ou, ainda, “camisa que enverga varal”.

Quadro 1: Classificação dos Torcedores

Tipo	Incentivo	Lealdade
Aficionado	Desempenho de qualidade	Fidelidade ao jogo
Espectador	Entretenimento, excitação, emoção	Moderada lealdade ao time
Torcedor apaixonado	Identificação com o time	Alta lealdade ao time
Lealdade ao vencedor	Time vencedor	Lealdade está relacionada ao sucesso
Torcedor Recluso (tv, rádio, internet, etc)	Identificação com o clube	Forte lealdade ao time, mas, presença moderada na arena

Fonte: Smith e Westerbeek (2003).

O torcedor pode ser classificado em cinco grupos. As classificações dos torcedores foram baseadas no incentivo para participar do jogo e no tipo de lealdade, ver quadro 1. Primeiro, o aficionado é o torcedor “fã”, fiel ao esporte e não a um time específico. Ele é atraído aos jogos pelos atletas talentosos, pelas táticas de jogo, pela atmosfera do estádio (entretenimento) e o tipo de esporte (futebol, basquete, vôlei, etc). O espectador tem moderada lealdade ao time, contudo, adora entretenimentos e se emociona e excita com os eventos dos jogos. Por um lado, as duas primeiras classes se caracterizam mais por torcedores que gostam e amam entretenimentos esportivos, do que propriamente, um dos times do jogo. Por outro lado, as três

últimas classes estão ligadas ao time. Em terceiro lugar, o torcedor apaixonado é aquele que se identifica com um time, ele é fiel e é assíduo nos estádios, nos momentos bons ou ruins. A quarta classe diz respeito ao torcedor que segue o time que vence, neste caso, a lealdade dura enquanto o time for bem-sucedido nos campeonatos e jogos. Já o recluso é leal ao time, mas não tem hábito de frequentar estádios. Ele segue o time a partir das mídias, como tv, rádio e/ou internet (SMITH, WESTERBEEK, 2003).

Yoshida e James (2010), colocam que os torcedores costumam ser notavelmente leais aos times, contudo, eles apontam que há torcedores que estão mais conectados (ou ligados) aos jogadores e aos técnicos, do que propriamente, às equipes. Então, se pode questionar quais são os tipos de torcedores preferidos. Se as receitas e os lucros foram levados em consideração os torcedores mais fanáticos podem até ser menos valiosos do que os espectadores casuais, uma vez que estes últimos buscam entretenimento e diversão de qualidade, e não, necessariamente, um jogo específico. Não há dúvidas de que a lealdade é um aspecto singular no esporte. Por exemplo, em organizações tradicionais, os clientes podem mudar facilmente de marcas e fornecedores, se os produtos e/ou serviços forem abaixo de suas expectativas. Isto não necessariamente ocorre com o torcedor. Se um torcedor leal não estiver satisfeito com a experiência esportiva, mudar de time é algo improvável. Para os torcedores, há apenas um fornecedor de experiências esportivas no mercado, pelo fato dos torcedores acompanharem um time em particular, e não o futebol em geral. Diante disso, os desafios que as organizações têm em manter e reter seus clientes, não são os mesmos encontrados pelos clubes esportivos. Observa-se que a demanda por ingressos para experiências esportivas é inelástica, de modo que o aumento nos preços dos ingressos não interfere, de forma significativa, nas receitas. Existem poucos substitutos para os produtos e/ou serviços esportivos do seu time. Em um levantamento de McHugh, Bronson e Watters (2015), observou-se uma pequena correlação estatística entre a compra de ingressos de uma temporada de ligas europeias com a renda do torcedor, sugerindo que os preços e os gastos com ingressos em dias de jogos não dependem, necessariamente, do nível de renda dos torcedores. Estes autores apresentam que os torcedores são mais tendenciosos a cortar outras compras de produtos, do que os ingressos. Eles constataram que quanto maiores são as rendas dos torcedores europeus, mas eles tendem a ser torcedores reclusos.

Para Tsiotsou (2012) e Stander e Beer (2016), para se compreender o comportamento do consumidor esportivo é necessário conhecer uma série de aspectos os fazem estar satisfeitos com o produto e/ou serviço, estes autores apontaram e listaram alguns motivos que levam os torcedores a participarem de eventos esportivos. (a) fugir da rotina e da vida cotidiana; (b) torcedores são movidos por características econômicas, como apostas; (c) descarregar as tensões diárias através da emoção, excitação e estímulo pelo esporte; (d) eventos esportivos servem para aumentar a autoestima dos torcedores; (e) afiliação, que diz respeito à natureza social do evento; (f) torcedores buscam entretenimento; (g) eventos servem para compartilhar de um tempo com a família; (h) a beleza estética e artística do jogo, por meio de atletas talentosos. No entanto, Shilbury (2009) resume cinco grupos de motivos esportivos considerando os benefícios psicológicos que os torcedores esportivos procuram e desejam encontrar em experiências esportivas: (a) interação social: representa um desejo de sociabilidade, uma vez que os indivíduos são motivados a buscar experiências de eventos esportivos devido às oportunidades para aprimoramento das relações humanas a partir da interação externa com outros espectadores, participantes, amigos e familiares; (b) desempenho: representa a busca de espetáculos de alta qualidade de performance devido à qualidade dos atletas de cada time e, ainda, das metodologias e estratégias de jogos implementadas pelos técnicos; (c) competição: o desejo de participar de um jogo onde a experiência esportiva vai encorajar a participação dos torcedores, a criação de atmosferas com gritos de apoio e incentivo ao time e, ainda, a oportunidade de vencer ou derrotar um adversário esportivo; (d) diversão:

representa o desejo de bem-estar mental, a oportunidade de extravasar sentimentos, paixões e emoções pelo seu time e atletas.

4. Torcedores são Clientes (ou Consumidores) do Clube

O engajamento dos torcedores fornece uma vantagem estratégica atraente aos clubes, uma vez que o envolvimento com a personalidade da marca leva as pessoas a consumirem ativamente as ofertas de produtos e/ou serviços do clube. Em diversas localidades do mundo, torcedores engajados procuram participar ativamente de eventos esportivos organizados pelo clube que apoia, tais como: jogos, eventos de patrocinadores e parceiros do clube, eventos associados aos atletas do clube, etc. Torcedores engajados reservam e comprometem uma parte de seus orçamentos financeiros e, ainda, energia emocional na busca de interação com o seu clube favorito (LEAL, MOUTINHO, 2008, STANDER, BEER, 2016; STORM, WAGNER, NIELSEN, 2017). Em outras palavras, o torcedor é um consumidor do esporte e do clube, que compra produtos e/ou serviços do clube movido e estimulado por sua paixão e engajamento ao clube, logo, torcedores engajados consomem de forma frequente produtos e/ou serviços do clube. Investir em programas de sócio-torcedor e de membros podem assegurar receitas contínuas ao clube.

Cabe mencionar que a ligação entre o engajamento dos torcedores e os comportamentos de compra do torcedor podem ser explicadas pela teoria do envolvimento do cliente. Em geral, essa teoria descreve que os consumidores, ao considerarem a compra de um produto ou subscrevendo uma ideia em particular, conduzirão uma avaliação cognitiva e/ou afetiva do grau em que o produto e/ou serviço está alinhado com seus próprios interesses pessoais, de valores, de preferências e de moral e/ou ética. Isso significa que quando o consumidor percebe a congruência entre seus valores pessoais e a oferta do produto e/ou serviço, é provável que esse consumidor exiba frequentemente comportamentos de consumo (SHILBURY, 2009; MALTESE, DANGLADE, 2014). Para Norris, Wann e Zapalac (2014), a teoria introduz conceitos de marketing para buscar relacionamentos com os clientes por afinidades emocionais direcionadas ao processo de troca. O marketing de relacionamento é complexo, pois depende da confiança e se identifica com uma marca, entretanto, quando essa confiança e identidade são reconhecidas, o consumo contínuo é altamente provável, e o crescimento da satisfação dos torcedores e das receitas do clube se seguirão. Portanto, o engajamento dos torcedores está fortemente relacionado com às práticas de marketing de relacionamento, pois reflete a absorção de uma marca pelas experiências dos torcedores e é indicativo de compromisso em longo prazo e, também, de investimento emocional que o torcedor coloca na marca do clube, tornando-se um influente preditor das decisões de compra do torcedor.

Piipponen (2011) acredita que a lealdade ao time tem um impacto positivo nos comportamentos e atitudes de consumo dos torcedores. Isso pode gerar uma grande quantidade de informações acerca da base de sócio-torcedores de um clube esportivo. Lealdade inclui fidelidade dos torcedores, aliança e pacto com os torcedores, apoio dos torcedores, o apego dos torcedores, a avidez dos torcedores, o compromisso dos torcedores, etc. Quanto maior a lealdade dos torcedores, maior será o engajamento deles para consumir produtos e/ou serviços do clube. Torcedores investem, gastam e apoiam seus clubes em troca de produtos, serviços, conteúdos, respeito, determinação, etc. Nesse sentido, o gestor de marketing de um clube tem a função de compreender as razões e os motivos para o consumo de seus torcedores a fim de criar oportunidades para a marca e produtos do clube, como venda de direitos de transmissão dos jogos, expansão de lojas dos clubes, lançamentos de novos produtos e/ou serviços do clube, criação de novos eventos e experiências esportivas ao clube, etc. Em suma, a motivação é determinada por duas perspectivas: a periférica e a psicológica. Segundo Collignon e Sultan (2014), a periférica concentra-se em fatores que impactam na atmosfera e nas condições da prestação do produto e/ou serviço esportivo, como: localização geográfica do estádio e/ou lojas,

capacidade do estádio, o clima, segurança, etc; a psicológica remete à análise de desempenho enquanto percepção e avaliação dos torcedores.

Torcedores, enquanto consumidores, podem ser definidos como um processo envolvido, através do qual os indivíduos selecionam, compram, usam e descartam produtos, serviços e benefícios relacionados ao esporte. Para isso, o profissional de marketing esportivo deve usar a pesquisa de comportamento do consumidor esportivo para determinar como posicionar o mix de marketing. No caso, a pesquisa auxilia os profissionais de marketing esportivo a identificar como um produto esportivo e/ou serviço oferece a oportunidade de alcançar resultados desejáveis e desenvolver estratégias de marketing orientadas ao foco do torcedor-consumidor (RUNDH, GOTTFRIDSSON, 2015). Para Shilbury (2009), o estudo do comportamento do consumidor esportivo examina as atitudes e comportamentos dos torcedores com relação ao produtos e serviços de um clube esportivo. Conhecer como eles despenderiam tempo, energia e dinheiro as atividades de marketing desenvolvidas pelo clube, faz com que o gestor sincronize as expectativas de ambos. O estudo do comportamento do torcedor traz à tona a realidade de que todos os torcedores são diferentes entre si, logo, suas percepções, suas personalidades, suas experiências, suas atitudes, suas crenças e seus valores refletem parte dos princípios psicológicos do torcedor e, uma vez que eles consomem eventos e experiências individualmente e em grupos, os princípios sociológicos também se ascendem. O estudo do torcedor enquanto consumidor, faz o gestor esportivo entender que o torcedor, igualmente ao consumidor, pode se alegrar e estar feliz com a experiência esportiva, bem como se frustrar e se decepcionar com o clube. Cabe dizer que sua frustração e decepção não estão relacionados ao resultado do jogo, mas sim, a qualidade do serviço, evento e entretenimento entregue a ele.

Assim sendo, ao transferir e adaptar o conceito de fidelidade para o comportamento dos torcedores, uma série de atividades e manifestações dos torcedores refletem na lealdade do torcedor ao esporte e ao clube que apoia, tais como (COLLIGNON, SULTAN, 2014; KPMG REPORTS, 2014; McHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015; YOSHIDA, 2017): (a) assistir aos jogos do time, ao vivo, no estádio e/ou, também, pela televisão; (b) consumir mídias (pagas) relacionadas ao clube, como tv do clube, site do clube, revista do clube, jogos no PPV, etc; (c) consumir produtos em lojas oficiais do clube e/ou, ainda, em lojas de materiais esportivos; (d) usar e vestir produtos do clube diariamente ou em ocasiões que os torcedores visam demonstrar seu amor pelo clube, celebrar a conquista de um título, comemorar a vitória em um jogo e, ainda, gozar os amigos que torcem para times rivais; (e) ser sócio-torcedor do clube; (f) e convencer colegas, amigos e familiares a apoiarem seu time. Os clubes esportivos oferecem, atualmente, uma variedade de produtos em suas lojas oficiais a fim de atingir diversos tipos de torcedores, homens, mulheres, crianças, bebês, etc. Assim sendo, a extensão e a gama de produtos vão desde uniformes (camisetas), passando por acessórios como bonés e relógios, produtos *vintage* que remetem às conquistas do clube em diversas épocas, produtos associados aos ídolos do passado e atuais e chegando até produtos como pelúcias (mascotes) e brinquedos do clube. Diante disso, os profissionais de marketing dos clubes, da mesma maneira que ocorre no marketing empresariais, precisam: (a) basear-se nas variáveis do comportamento do torcedor para adequar às suas ofertas de produtos e/ou serviços; (b) fazer uso de variáveis de segmentação articuladas ao comportamento de compra do torcedor; (c) analisar o impacto do torcedor nos negócios do clube; (d) definir um composto de marketing adequado aos diversos públicos de torcedores; (e) e adequar plataformas de gestão de relacionamento à perspectiva do torcedor-cliente. Torcedores são mais fiéis aos seus clubes do que clientes às empresas, uma vez que o torcedor é movido por paixão, emoção e entusiasmo ao seu clube, algo somente encontrado em setores como música, no caso The Beatles e filmes e entretenimento, em casos como Marvel, Star Wars e Harry Potter.

5. “Novas” Interações com o Clube

É fato que ser um torcedor é mais do que apenas assistir e aplaudir o time em jogos na arena ou na tv. Fortalecidos pelas plataformas de mídias sociais, os torcedores nunca tiveram tantas ferramentas disponíveis para interagir com os gestores do clube, treinadores, jogadores, presidentes e proprietários dos clubes. Além disso, os torcedores desejam e querem fazer parte das decisões que afetam a gestão do clube. Os torcedores vêm influenciando cada vez mais clubes, campeonatos, mídias e patrocinadores. Por meio de plataformas como Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, etc, os torcedores têm acessado e disponibilizado conteúdos que fomenta alegria e contentamento e, também, conflitos e frustrações. Diante disso, decisões financeiras, interrupções de transmissões de jogos, mudança de regras, negociações com novos anunciantes, comportamento dos torcedores dentro e fora do campo são alguns notados (COLLIGNON, SULTAN, 2014; MCHUGH BRONSON, WATTERS, 2015; RUNDH, GOTTFRIDSSON, 2015). De certo modo, as mídias sociais podem reavivar e dar brilho rivalidades entre times de uma mesma cidade ou Estado, como também promover reações instantâneas de torcedores a atletas do clube. Se um jogador do clube estiver em uma boate ou balada em horários inoportunos para um atleta profissional, mesmo em seus dias de folga, promoverá uma discussão, debate e pontos de vistas de torcedores e mídias, o que pode gerar polêmicas mesmo antes de o sol nascer (GIROUX, PONS, MALTESE, 2017).

Anteriormente, os torcedores contavam com jornalistas esportivos, apresentadores de rádios, comentaristas de tv e demais profissionais das mídias esportivas para iniciar uma conversa, dialogo e discussão acerca do clube. Contudo, a geração dos torcedores tecnológicos, armados de celulares, *tablets* e conectividade, vêm usando as plataformas de mídias sociais para promover um alcance massivo de seus conteúdos. Nesse sentido, o torcedor é o iniciador da conversa e controla as interações de seu conteúdo com as mídias digitais. Clubes, atletas, treinadores, confederações e patrocinadores que não respondem aos movimentos dos torcedores podem sofrer impactos profundos em vendas de ingressos, produtos e direitos de transmissão dos eventos esportivos, uma vez que a interação com os torcedores não é unilateral e apenas para fomentar consumo, ela é bilateral e exige que os *stakeholders* tem postura condizentes com o que pregam enquanto missão e valores (NORRIS, WANN, ZAPALAC, 2014; YOSHIDA, 2017). Os torcedores são influenciadores e conseguem mudar opiniões de outros grupos de torcedores com o que eles publicam em suas redes sociais, logo, o torcedor é um aliado poderoso do clube e patrocinadores, por exemplo. Ou seja, o esporte não existe sem participação de clubes, atletas, patrocinadores e torcedores, eles são fundamentais para a produção do esporte. O engajamento é o que o torcedor entrega ao clube e aos demais atores envolvidos (LEOPKEY, PARENT, 2009). O papel do gestor de marketing de um clube é o de compreender o torcedor enquanto um consumidor, entretanto, diferentemente de um consumidor comum, o torcedor tem apego emocional e amor pelo clube; e não um consumidor racional que consome produtos e/ou serviços devido às meras necessidades funcionais diárias.

Observa-se, então, que a tecnologia está mudando radicalmente o relacionamento entre torcedores e os clubes que eles amam e apoiam. Conteúdos gerados e produzidos por torcedores e enviados em fluxo de textos, vídeos e imagens ao vivo – de seus smartphones durante as transmissões da tv e, ainda, dentro dos estádios – podem exceder a quantidade de conteúdos criadas pelas emissoras oficiais – e será vista e notada por torcedores e espectadores ao redor do mundo. Clubes criarão designarão departamentos de ombudsmen para dialogar com torcedores para ouvir suas opiniões, críticas e sugestões. Os dispositivos móveis passaram a ser os principais alvos de comunicação entre clubes e torcedores, logo, mídias tradicionais perdem força e mídias digitais potencializam a interação com torcedores (KPMG REPORTS, 2014; MCHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015). Constatase que os torcedores assistem, participam, analisam, criticam, constroem e desconstroem, fantasiam e criam atmosferas de entretenimentos em prol de seu time para motivá-lo e encorajá-lo a vencer partidas e

campeonatos. Ser torcedor, hoje, é mais divertido, emocionalmente, uma vez que o torcedor tem em suas mãos o aparelho que poderá registrar e compartilhar conteúdos com outros torcedores. Com o passar dos anos, os conteúdos criados e produzidos por torcedores terão muito mais relevância e atenção de outros torcedores do que, propriamente, os conteúdos produzidos por organizações de comunicação (FUNK, 2008). Conseqüentemente, confederações, clubes, patrocinadores e demais *stakeholders* deverão aprender a como se comunicar com os torcedores com autenticidade, sem ignorá-los.

De acordo com Norris, Wann e Zapalac (2014), a influência das mídias sociais nas confederações e clubes está crescendo rapidamente ano após ano como um canal de comunicação com os torcedores. Ligas europeias e norte-americanas vêm confiando na internet, nas redes sociais e nas tecnologias móveis para comercializar produtos e/ou serviços dos clubes, acreditando que é a plataforma de comunicação mais econômica para atingir o maior número de torcedores-clientes-consumidores. Nesse sentido, a internet enriquece a experiência esportiva por meio de informações detalhadas de produtos, conteúdos publicados por outros torcedores acerca do produto, informações das lojas e acervos e experiências interativas como 3D e jogos online. Para Collignon e Sultan (2014), independentemente se os torcedores assistem ao time em casa, no bar ou entre os inúmeros torcedores dentro do estádio, o papel do profissional de marketing esportivo é o de melhorar a experiência e aumentar a interação entre os torcedores a partir de uma comunicação personalizada com o uso de um aparato tecnológico, do qual o clube deve ser o moderador e fomentador dos conteúdos. Então, através de tecnologias emergentes como telões flexíveis com controle de movimento, óculos de 3D, realidade virtual e aumentada, internet das coisas (IoT), inteligência artificial, etc, podem projetar experiências reais e autênticas dos torcedores, unindo torcedores em diversas localidades por meio de uma completa ilusão. Estas tecnologias vêm sendo pensadas e encorajadas por clubes europeus de futebol e por ligas americanas a fim de elevar as potencialidades dos eventos esportivos por meio de experiências auditivas e visuais. Contudo, há muito ainda o que se aprender, manipular e controlar em termos de conteúdos, de modo que não seja algo invasivo aos torcedores.

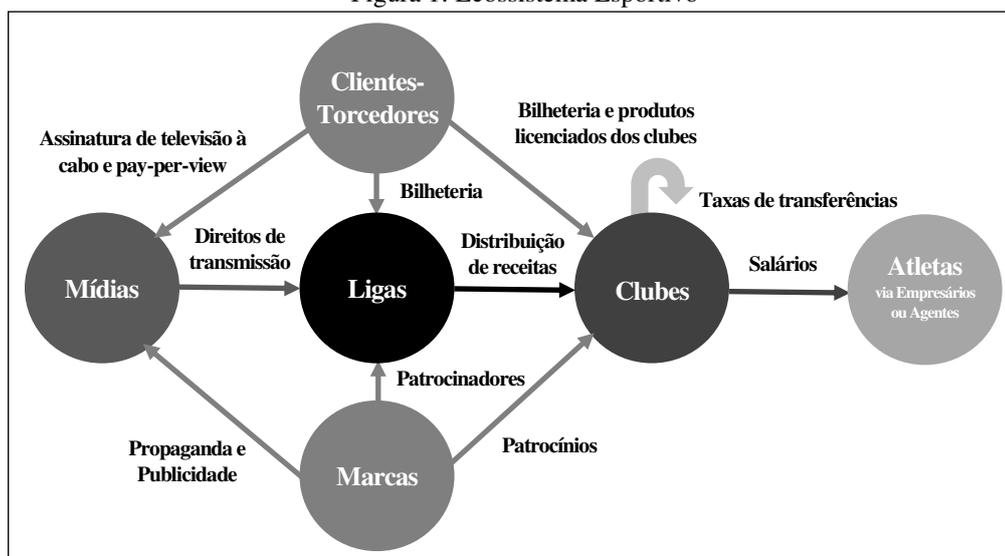
Considerando aqueles torcedores que valorizam a participação em eventos esportivos dentro dos estádios, os clubes podem expandir a sensação de entretenimento por meio de tecnologias que afluem no torcedor o desejo de fazer parte do evento. Tecnologias interativas, realidade aumentada, telões 3D, *replays* holográficos, drones, etc, vem tendo aparições públicas em eventos esportivos nos últimos anos nos Estados Unidos e Europa (RUNDH, GOTTFRIDSSON, 2015). No caso, as tecnologias devem fazer parte do contexto e da atmosfera do estádio de forma natural, como uma expansão da estrutura do estádio, agregando ao que já se espera de um estádio, que no caso é o conforto, ângulos de visão dos torcedores para os jogos e acústica de som para promover uma experiência ao vivo e digital mais enriquecedora aos torcedores. Graças aos avanços tecnológicos, é possível produzir e simular dentro de um ambiente de jogo, no estádio, pontos de vistas e experiências que somente os torcedores que assistiam aos jogos pela tv poderiam presenciar. Interação, gamificação, música e aspectos teatrais não podem ser desprezados em eventos esportivos atualmente, uma vez que os jogos são entretenimentos e os jogadores são os artistas do evento. Há de se destacar que as experiências tecnológicas promovem a atmosfera de estádio aos torcedores que estão assistindo aos jogos pela tv em casa ou nos bares e cenários de teatro de grandes eventos aos torcedores que estão compartilhando desta experiência no estádio (MCHUGH, BRONSON, WATTERS, 2015).

6. Torcedores: Bases das Receitas de um Clube

No mercado esportivo o dinheiro dos torcedores flui em diversas direções, dos torcedores às empresas de tv paga, dos torcedores aos clubes e dos torcedores aos patrocinadores dos clubes, ver figura 1. Os torcedores são elementos cruciais para garantir as receitas aos clubes

esportivos. Como uma forma de explicar o papel do torcedor-cliente nas receitas de um clube, Collignon e Sultan (2014) apresentam uma estrutura (ou esquema) esportivo de fluxo de dinheiro do torcedor baseado em clubes de futebol europeus, como Barcelona, Manchester United e Real Madrid. No modelo dos autores, estes clubes devem expor seus produtos e/ou serviços tanto no estádio quanto na tv, uma vez que há torcedores que por razões como: distâncias, preços dos ingressos, o conforto e convívio com a família, preferem acompanhar os eventos esportivos de bares e dos lares. Contudo, independentemente de o torcedor estar na arena ou não, ele proporciona “audiência ao clube”. Esta modalidade de torcedor (recluso) aprecia ouvir e/ou ver o seu time jogar, seja pela tv, rádio e plataformas digitais. Para Yoshida e James (2010). Então, ele é um perfil de indivíduo que investe em recursos e dinheiro para manter o seu conforto de torcedor-cliente, ou seja, ela paga por tv de assinatura, por jogos no PPV, por aplicativos de celular e por quaisquer outros produtos e/ou serviços que transmitem a ele a sensação do estádio para a sua casa. Estes torcedores não deixam de serem leais por consumirem produtos e/ou serviços do clube de outra forma, sua identificação com o clube, sua paixão pelo time e sua emoção e excitação com jogadas dos atletas são as mesmas do torcedor no estádio, no entanto, seu perfil de consumo é distinto. Diante disso, o gestor de marketing deve conhecer como obter receitas a partir de perfis distintos de consumo de seus torcedores.

Figura 1: Ecosistema Esportivo

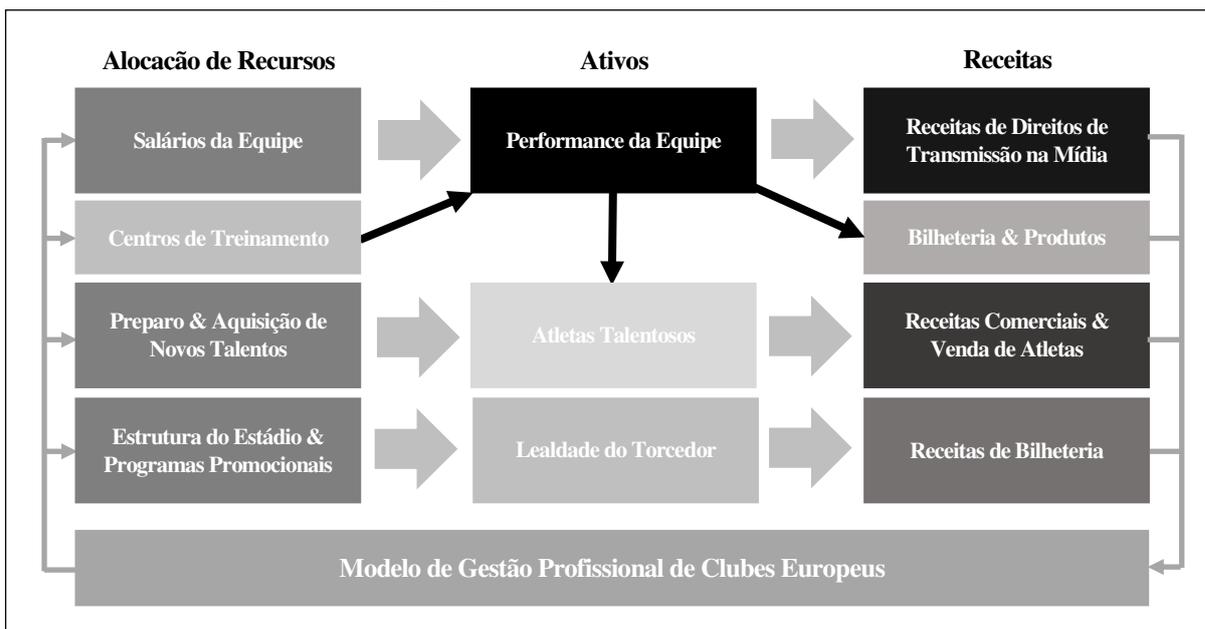


Fonte: Collignon e Sultan (2014, p. 6).

Para obter receitas de seu torcedor no esporte profissional, o foco dos clubes deve estar em oferecer jogos esportivos no formato de entretenimento esportivo, para tanto, Collignon e Sultan (2014) citam e descrevem eventos esportivos como Super Bowl nos Estados Unidos, Premier League na Inglaterra e o Grand Slam de Wimbledon de tênis em Londres. Na visão dos autores, há cinco elementos críticos para a geração de receitas a um clube esportivo: torcedores, mídias, ligas, marcas e clubes. Os torcedores adquirem produtos e souvenirs dos clubes, assinam tv à cabo e PPV para assistir jogos e tornam-se membros do clube a partir de programas como sócio-torcedores. Mídias pagam por direitos de transmissão dos jogos em ligas, das quais os torcedores assistem em diversas plataformas, como tablet, celulares, computadores, websites e aplicativos. Ligas (confederações e federações) organizam os campeonatos, torneios e copas, além disso, elas desempenham o papel de intermediário no fluxo de receitas aos clubes, especialmente por direitos de mídias, patrocínios e, ainda, *title sponsor*, empresas que nomeiam ligas, como Série A TIM (empresa de telefonia italiana que se associa ao campeonato italiano). Segundo a KPMG Reports (2014), marcas que escolhem ligas, clubes, atletas e arenas (*naming*

rights) para nomearem, visam explorar comercialmente para propaganda e publicidade de produtos e/ou serviços de uma empresa privada ou pública. O clube obtém receitas de venda de ingressos, produtos licenciados, patrocínios, direitos de mídia e comercialização de atletas. Contudo, três indicadores indicam e dimensionam o nível das receitas de um clube: (a) desempenho – ganhar ligas, campeonatos e copas capta interesse de torcedores e, conseqüentemente, atrai os interesses da mídia (audiência); (b) craques – ter atletas talentosos pode mobilizar patrocínios, venda de ingressos e produtos do clube; (c) fidelidade – a lealdade e a adesão dos torcedores por meio de programas sócio torcedores impulsionam receitas de clubes.

Figura 2: Circulo Virtuoso da Vitória



Fonte: Collignon e Sultan (2014, p. 9)

Os clubes, em especial de futebol, precisam repensar o esporte enquanto um negócio do clube para encorajar torcedores, patrocinadores e mídias a injetarem dinheiro no clube, promover a marca na mídia e desenvolver sólidas parcerias para garantia de receitas. Storm, Wagner e Nielsen (2017), Piipponen (2011) e McHugh, Bronson e Watters (2015) apontam que os clubes europeus de futebol e os clubes (ou franquias) de esportes norte-americanos são competitivos e, também, fortes, pelo fato de participarem de ligas, campeonatos e torneios organizados, estruturados e lucrativos. Com efeito, as ligas e os campeonatos são as bases de motivação da participação de clubes, atletas, mídias e patrocinadores, uma vez que as ligas são frutos para a concepção de produtos e serviços, marcas e imagens que produzem receitas aos clubes e aos atores esportivos (e não-esportivos) envolvidos nos eventos esportivos e na gestão dos clubes. O sucesso de ligas como as europeias e as norte-americanas está no calendário e horários dos jogos no estádio e na tv, na recepção aos diversos tipos de torcedores – em especial, a família –, aos preços de ingressos adequados ao evento e ao padrão de rendas dos torcedores, ao processo de comunicação dos jogos em dois idiomas (inglês e idioma local), aos atletas envolvidos nos jogos, ao talento dos treinadores ao desenvolverem estilos e estratégias para vencer jogos, aos produtos e serviços associados às ligas, ao possuírem jogadores e ex-jogadores que são embaixadores dos times e das ligas e ao envolvimento de escolas e universidades nas parcerias com as ligas para descontos de ingressos e no desenvolvimento de novos atletas. Cabe ainda mencionar, segundo Giroux, Pons e Maltese (2007), que as ligas e os clubes criaram infraestrutura e instalações de apoio aos torcedores nos estádios onde são

realizados os jogos, por exemplo: restaurantes, bares, lojas de produtos, entretenimento antes, durante e após os jogos, estacionamentos e banheiros condizentes com o evento. Ligas e clubes transformaram o estádio em um local de entretenimento e experiência inesquecível aos torcedores, associando a marca dos clubes e patrocinadores para comercializar produtos e/ou serviços e, conseqüentemente, prover receitas a ambos. A figura 2 busca exemplificar tais ideias.

7. Considerações Finais

Observa-se que o marketing quando aplicado ao esporte, permite ao clube responder de modo mais adequado às exigências e às necessidades dos torcedores, alcançar novos torcedores-alvo e, também, a implementar processos de gestão de relacionamento por intermédio de programas sócio-torcedores. O clube, por meio dos seus gestores, precisa compreender que o esporte se transformou em um entretenimento, uma experiência e um evento que reúne muitos torcedores para compartilharem de suas paixões, emoções e excitações pelo seu time do “coração”. Constata-se que o esporte vem incorporando cada vez mais características e atributos de negócios à medida em que desenvolve produtos e/ou serviços orientado ao seu torcedor, por exemplo, as instalações esportivas evoluíram; o processo de compra de ingressos se tornou digital; as transmissões dos jogos são realizadas por uma série de plataformas digitais, não se limitando mais às televisões e rádios; empresas esportivas e não-esportivas veem no esporte uma alternativa para comunicar seus produtos; clubes vêm sendo cobrados por mecanismos de governança, com foco em transparência, prestação de contas e cumprimento de normas; clubes cedem suas arenas para outros eventos que vão além do esporte, como concertos musicais (outra fonte de receita); clubes buscam captar investimentos por meio de ações em bolsas de valores (abertura de capital), assim como já ocorre com Manchester United e Arsenal na Inglaterra; clubes estão vendendo direitos de imagens de suas marcas para jogos de vídeo game; etc. Cabe apontar, ainda, que a tecnologia melhorou a experiência do torcedor no estádio. O esporte, em geral, tem o apelo do espectador, o que amplia as possibilidades de novas fontes de receitas por intermédio de parcerias com meios de comunicação e patrocinadores, como produtos e/ou serviços que celebram conquistas e vitórias do clube, exploração da imagem de um dado jogador, etc. Contudo, o esporte, hoje, requer uma série de *stakeholders* esportivos e não-esportivos em atividades de apoio da cadeia de valor (e processos) para a garantia e entrega de serviços com padrões de qualidade exigidos pelos torcedores. É fato, também, que o esporte emprega mais profissionais de negócios e marketing para o desenvolvimento de atividades comerciais do clube. Há de se considerar que a possibilidade de assistir às ligas europeias e norte-americanas pela tv ou demais plataformas digitais, elevam o grau de comparação e de exigência dos torcedores brasileiros acerca das ligas nacionais e locais.

Não há dúvidas que a profissionalização do esporte, com técnicas e práticas de gestão de negócios, marketing e governança parecem ser os pontos cruciais para um clube esportivo alavancar suas receitas. Entretanto, é somente a partir da união dos clubes que se pode constituir ligas fortes que busquem atender ao interesse de todos, porque os clubes são associados às ligas. Então, são as ligas competitivas projetam os clubes e não o contrário. Em outras palavras, o Manchester United participa de uma liga com times que o supera e o iguala, assim, ao vencer clubes de portes similares ou superiores, o Manchester United se torna forte; por outro lado, o Paris Saint Germain (PSG) é grande, mas em virtude da liga francesa não possui clubes a sua altura de investimentos, a liga se enfraquece, uma vez que o PSG, sozinho, não é capaz de sustentar a atratividade do torcedor à liga. Diante disso, Collignon e Sultan (2014), KPMG (2014) e McHugh, Bronson e Watters (2015) apresentam sete elementos-chave para construir uma liga comercialmente viável: (a) Liga: é necessário que haja uma organização (confederação, federação ou associação de clubes) para desenhar campeonatos de forma transparente, com normas e regras definidas; (b) Calendários: os campeonatos precisam ser

organizados respeitando os torcedores, espectadores, mídias, patrocinadores e, se houve interesses internacionais, o fuso horário do continente e/ou países onde serão transmitidos os jogos para atrair mais espectadores, expor produtos e/ou serviços e, logicamente, não competir com outras ligas pela audiência do torcedor; (c) Jogadores: ter, contratar e envolver os melhores jogadores do país nos campeonatos eleva o nível da competição, das equipes e atrai mais torcedores e espectadores; (d) Marketing: elaborar um plano de marketing que aborde às necessidades dos torcedores e espectadores por meio de produtos e/ou serviços de qualidade envolvendo atores esportivos e não-esportivos; (e) Sócio-Torcedor: desenvolver um plano de relacionamento com torcedores por meio de estratégias e táticas que os envolvam nas atividades e experiências esportivas do clube de modo a encorajar o consumo de novos produtos e/ou serviços; (f) Infraestrutura dos Estádios: para atrair o torcedor de sua casa para o estádio, o clube deve disponibilizar, oferecer e qualificar uma série de atividades antes, durante e depois da experiência esportiva, tendo como referências as instalações de teatros e cinemas; (g) Desempenho Esportivo: investir em novas estratégias de treinamentos, novas estratégias de jogos, novos jogadores, novos treinadores e novas tecnologias podem melhorar a qualidade dos jogos aos olhos dos torcedores, mídias e patrocinadores.

Se a experiência esportiva é um entretenimento, a compreensão de algumas premissas é fundamental para o sucesso do evento. Primeiro, jogador é um ator da experiência esportiva, logo, o seu interesse em desempenhar o melhor jogo, o seu talento e o seu carisma podem influenciar o sucesso e o lucro de uma partida ao clube e liga. Segundo, o cliente (e/ou consumidor) é o torcedor, porque é para ele que os clubes definem suas experiências. Terceiro, os eventos que concorrem com a experiência esportiva são os jogos de outras ligas e, também, outras atrações de lazer e diversão, como os concertos musicais, os filmes nos cinemas, etc, ou seja, os eventos de entretenimento. Quarto, a estrutura do estádio é a base que garante o desempenho da experiência esportiva aos torcedores, bem como os serviços disponíveis dentro e ao redor do estádio. Quinto, possuir ou constituir de atores esportivos qualificados para assegurar aos torcedores a emissão dos ingressos, o deslocamento por meio de rede de transportes, seguranças para proteger os torcedores, estacionamento, mídias, etc. Todavia, a garantia do evento esportivo (oferta) aos torcedores-clientes-consumidores (demanda) passa por uma orientação de marketing que compreenda que: (a) torcedores são clientes, logo, a equipe de marketing do clube deve ouvi-los, conhecê-los e construir bases de torcedores por meio de estratégias de marketing de relacionamentos, usando a tecnologia como plataforma principal; (ii) contato do torcedor com a marca do clube, no caso, os profissionais de marketing esportivo devem se esforçar para aprimorar as interações regulares dos torcedores com os jogadores, treinadores, bares, restaurantes, lojas, site, redes sociais, vídeo games, aplicativos, etc, do clube, com vistas a aumentar a visibilidade da marca do time; (iii) prêmio pela fidelidade ao time, em outras palavras, recompensar os torcedores por serem fiéis ao clube através de descontos em ingressos, produtos e/ou serviços dentro das instalações do estádio, convite para lançamentos de produtos e/ou serviços do clube, etc; (iv) comunicação consistente dos valores, das tradições e da história do clube, associando patrocinadores, produtos e/ou serviços e ídolos que construíram a grandeza do clube, colocando o foco nas conquistas e sucessos do clube. Assim sendo, o marketing esportivo coloca o foco no torcedor enquanto cliente, onde o clube estabelece novos padrões de experiências esportivas que proporcionem graus de satisfações elevados aos torcedores e, conseqüentemente, receitas contínuas aos clubes.

Referências

BAUER, H. H.; STOKBURGER-SAUER, N. E.; EXLER, S. Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management* n. 22, p. 205-226, 2008.

COLLIGNON, H.; SULTAN, N. *Winning in Business Sports*. ATKearney Report (2014). Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aac8>. Acessado em 08 de outubro de 2016.

FUNK, D. C. *Consumer Behaviour in Sport and Events: Marketing Action*. Boston: Elsevier, 2008.

GIROUX, M.; PONS, F.; MALTESE, L. The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, v. 18, n. 2, p. 180-195, 2017.

GIULIANOTTI, R. Supporters, Followers, Fans, and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football, *Journal of Sport and Social Issues*, v. 26, n. 1, p. 25-46, 2002.

JOHNSTON, D. *Consumer Loyalty Amongst Sport Fans: AGF Case Study*. Thesis (Master Programme). ASB, Institut for Marketing og Statistik, Aarhus University, Aarhus, Denmark, 2004.

KPMG REPORT. *Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry* (2014). Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acessado em 08 de outubro de 2016.

LEAL, P. D. C.; MOUTINHO, L. Fandom Affiliation and Tribal Behaviour: A Sport Marketing Application. *Quantitative Market Research*, v. 11, n. 1, p. 17-39, 2008.

LEOPKEY, B.; PARENT, M. Risk Management Issues in Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, v. 9, n. 2, p. 187-208, 2009.

MALTESE, L. ; DANGLADE, J. P. *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris : Dunod, 2014

McHUGH, J.; BRONSON, P.; WATTERS, E. [Eds]. *The Future of Sports (2015). Reports*. futureof.com. Disponível em: <http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>. Acessado em 20 de outubro de 2016.

NORRIS, J. I.; WANN, D. L.; ZAPALAC, R. K. Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, v. 32, n. 3, p. 157-166, 2014.

PIIPPONEN, H. *Enhancing Customer Relations in Team Sport Business*. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland, 2011.

RUNDH, B.; GOTTFRIDSSON, P. Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 30, n. 7, p. 785-794, 2015.

SANTOS, E. C. S. (2014). Marketing Esportivo: Repensando a Gestão de um Clube de Futebol no Brasil. *Revista de Administração*, v. 4, n. 6, p. 1-16, 2014.

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

SMITH, A.; WESTERBEEK, H. *Sport Business in the Global Marketplace*. New York: Palgrave, Macmillan, 2003,

STANDER, F. W.; BEER, L. T. Towards Engagement: A Comparison of Fan Groups in the Context of a Major South African Football Club. *Journal of Industrial Psychology*, v. 42, n. 1, p. 1-10, 2016.

STEWART, B.; SMITH, A. C. T.; NICHOLSON, M. Sport Consumer Typologies: A Critical Review. *Sport Marketing Quarterly*, v. 12, n. 4, p. 206-216, 2003.

STORM, R. K.; WAGNER, U.; NIELSEN, K. *When Sport Meets Business: A Brief Introduction*. In: NIELSEN, K.; WAGNER, U.; STORM, R. K. *When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques*, London, UK: Sage, 2017.

TSIOTSOU, R. Developing a Scale for Measuring the Personality of Sport Teams. *Journal of Services Marketing*, v. 26, n. 4, p. 238-252, 2012.

YOSHIDA, M.; JAMES, J. D. Customer Satisfaction with Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, v. 24, p. 338-361, 2010

YOSHIDA, M. Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, v. 20, p. 427-442, 2017.