

VASCO DA GAMA: é possível manter uma paixão e um clube de sócios-torcedores gigantes?

ANTONIO MESSIAS VALDEVINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

HALANA ADELINO BRANDÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

RODOLFO JAKOV SARAIVA LÔBO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

THIAGO ASSUNÇÃO DE MORAES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e às instituições de ensino superior às quais os autores e autora estão vinculados, a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal do Cariri (UFCA) e a Universidade Estadual do Piauí (UESPI).

VASCO DA GAMA: é possível manter uma paixão e um clube de sócios-torcedores gigantes?

Introdução

- Já se tornou sócio torcedor do Vasco? Se não, cuide!

Pedir para alguém se tornar sócio parece algo normal, mas se faz necessária uma breve contextualização. Essa mensagem foi recebida por um vascaíno residente no interior do Ceará, em 27 de novembro de 2019. A expressão “cuide!” veio como um pedido ou uma imposição de quem tem uma paixão pelo Vasco da Gama, mas, num primeiro momento, não foi compactuada pelo receptor da mensagem. Ele queria saber o porquê de se associar, quais as vantagens que ele teria e então começou a observar o clube de sócios-torcedores do Vasco da Gama, o Sócio Gigante.

Ao que tudo indica, não era apenas ele que estava interessado em conhecer o programa de sócio-torcedor do Vasco da Gama. Naquela semana 66% das buscas do *Google* no Brasil foram com os termos “sócio torcedor”. O movimento era intenso e isso decorreu de uma ação promocional do Vasco da Gama que, inicialmente, tinha uma meta: usar do período da *Black Friday* do ano de 2019 para atingir um número de 50 mil sócios-torcedores. Antes de iniciar a promoção, o time carioca contava com 32.192 associados ao sócio Gigante.

Nas suas buscas, o torcedor encontrou muitas informações, tanto no site oficial do clube de sócios, quanto nas redes sociais, onde aderiu a grupos de torcedores do time. Percebeu que a ideia de adesão, o engajamento dos torcedores e a paixão pelo Vasco poderiam levar ao sucesso daquela campanha. Mais que isso, tomaria proporções não vistas antes no cenário do futebol brasileiro. Quanto às vantagens, ele descobriu que existiam planos distintos, que estavam pela metade do preço e que um deles era acessível. Era o plano “Norte a Sul”, projetado para quem reside fora do estado do Rio de Janeiro, torce pelo Vasco e quer ser sócio.

O preço estava pela metade, R\$ 7,49, poderia pagar. Embora não tivesse muitas vantagens, o amor pelo time falava mais alto. Ele aderiu ao plano e à campanha de convocar outros torcedores a se associarem. Não somente o torcedor cearense aderiu ao plano. Milhares de pessoas também o fizeram. No final da promoção, em 09 de dezembro de 2019, transformando num movimento à parte das *Black Fridays* tradicionais, o Vasco da Gama chegou ao número de 178.825 sócios-torcedores, tornando-se o time brasileiro com o maior número de sócios e o quinto no mundo. Esse número aumentou durante o mês de dezembro de 2019.

Em contrapartida, as preocupações viriam: o Vasco precisava entender os desafios que as adesões trariam e precisava formular estratégias para fidelizar os novos sócios e atrair patrocinadores. Jornalistas esportivos, a torcida e, certamente, os dirigentes do clube se perguntavam: seria o Vasco capaz de manter uma torcida gigante? O que o Vasco deveria fazer para que isso acontecesse?

O Clube de Regatas Vasco da Gama

Um time que tem uma história de superação, desde o começo de sua atuação no futebol. Sua trajetória remonta a um passado centenário. O clube foi fundado em 1898. Após 25 anos conquistou o primeiro título carioca, com um time conhecido por camisas negras. Com uma boa campanha (11 vitórias, dois empates e apenas uma derrota), o time mostrava que estava pronto para assumir um lugar de destaque no futebol nacional e quebrar preconceitos, tendo jogadores negros em sua escalação.

Em 1924 seus adversários buscaram formas de retirar o Vasco da Gama da competição. Depois de diversas tentativas, criaram a Associação Metropolitana de Esportes Atlético

(AMEA) e recusaram a inscrição dos vascaínos. Na época, a AMEA solicitou ao time que excluísse doze dos seus jogadores da competição que, não por coincidência, eram todos negros e operários. O Clube de Regatas Vasco da Gama rejeitou a proposta prontamente. O ingresso do Vasco à AMEA só se deu em 1925.

Dos 125 títulos conquistados no decorrer de sua história, considerando o período de amadorismo (de 1922 a 1933) e de profissionalismo (a partir de 1934), destacam-se, Torneio Intercontinental (1953), a Libertadores (1998) e Campeonato Brasileiro (1974, 1989, 1997 e 2000).

Um programa gigante para uma paixão sem limites

2019 parecia um ano em que o Vasco tentaria se aproximar mais da torcida com seu programa de sócios. Em meados de fevereiro daquele ano o time lançou um plano popular, o “Camisas Negras”, em referência ao time de negros e mulatos que conquistaram o primeiro título do clube, a um preço de R\$ 7,98. Além desse, o time contava com outros planos: Caldeirão (R\$ 24,90), De Norte a Sul (R\$ 14,98), Colina (R\$ 39,98), Caldeirão Mais (R\$ 69,98) e Colina Mais (R\$ 109,98). Na promoção de *Black Friday*, os preços foram cortados pela metade para todos os planos.

As vantagens para quem aderiu aos planos consistiam desde descontos nos ingressos e com parceiros à experiências propiciadas pelo time, como acompanhar de perto a rotina do elenco. Não foi apenas pelas vantagens que houve um incremento tão alto de novos sócios, algumas ações da torcida e de membros do time corroboraram com esse resultado. Um exemplo disso, foi o engajamento de jogadores como Talles, que prometeu sortear um par de chuteiras caso o time atingisse 90 mil sócios. Vários jogadores, artistas e políticos também se associaram ao Vasco, como o atacante Maxi Lopez (ex-Vasco e na época estava no Crotone-ITA), Fábio Porchat (humorista carioca), Whindersson Nunes (humorista piauiense) e Cabo Daciolo (ex-candidato à Presidência da República).

O êxito da campanha também atraiu interesses de empresas, a Brahma, por exemplo, manifestou-se por meio de ações publicitárias: se o Vasco atingisse a marca de 170 mil sócios, a cervejaria selecionaria cinco bares e distribuiria cervejas de graça aos clientes. Empresas como a Meu Bilhete e Feng, ambas parceiras comerciais do Vasco, fizeram doações ao time, num total de 120 mil reais.

As ações dos jogadores e do time, e o engajamento da torcida mostravam o ritmo de associações como uma onda que crescia rapidamente. Notícias sobre o número de novos sócios eram constantes em veículos de comunicação, como o GloboEsporte.com, Torcedores.com, UOL, NETVASCO, entre outros. E elas eram compartilhadas pelos torcedores, parecia que estimulava mais ainda a buscar mais sócios:

- Olha aí, chegamos a 70 mil sócios!
- Aí tem pressão!

Dias depois, esse número tinha mais que duplicado.

- Rapaz, já chegamos a mais de 141 mil!
- E subindo! Convince Miguel a se associar.
- Rapaz, faz é tempo que falei com ele.
- Fale agora, reforce lá.

Não só esses amigos fizeram e reforçaram pedidos para outros amigos se associarem. A adesão foi intensa. A Figura apresenta esse crescimento durante o período de 25 de novembro de 2019 a 09 de dezembro de 2019.



Figura 1. Progresso das adesões ao clube de sócios-torcedores do Vasco da Gama

Fonte: elaborado pelos autores (2021), com informações de GloboEsporte.com, NetVasco, SporTV, e G1.

Dos planos disponibilizados, o Caldeirão foi o que teve maior adesão, com um número de sócios ultrapassando a marca dos 55 mil. No período promocional que durou duas semanas, o Vasco contou com mais de 146 mil novos sócios, o que representou um aumento de 456% na quantidade de associados, ultrapassando o Flamengo e se tornando o maior clube de sócios-torcedores do Brasil e se fixando em 5º lugar no ranking mundial.

O número de sócios continuou crescendo e novas adesões vieram em dezembro. No dia 27 daquele mês, o Vasco ultrapassou a marca de 185 mil sócios. Com relação às finanças, o time teve um incremento alto, aumentando a sua arrecadação em quatro vezes, de R\$ 1,3 milhão para algo entre R\$ 3,5 milhões a R\$ 4 milhões. O Vasco, então, terminava o ano de 2019 prevendo uma receita líquida de R\$ 310 milhões para o ano de 2020, sendo que destes, R\$ 48 milhões ou 15,48% eram correspondentes ao programa de sócios-torcedores Gigante.

Tudo parecia correr bem. Apesar de ter passado por altos e baixos em campo, o time se despediu do campeonato brasileiro em festa para agradecer o apoio recebido, fazendo o Maracanã lotar no jogo da última rodada contra a Chapecoense. Com o campeonato finalizado, o Vasco da Gama ficou na 12ª posição, se classificando para a Copa Sul-Americana 2020.

O resultado não era dos melhores, mas a permanência na série A, e uma maior arrecadação pareciam ser um ótimo caminho para o futuro. Comentaristas esportivos faziam cobranças: era necessário que o time estivesse à altura de sua torcida e consagrasse o que diz o hino do clube “tua imensa torcida é bem feliz, norte-sul, norte-sul deste Brasil”.

As expectativas eram altas, todavia, não se tinha dimensão dos problemas que ocorreriam no decorrer do ano de 2020. A única certeza era: o Vasco precisava criar estratégias para manter os seus torcedores. Mas, como fazer isso?

Problemas gigantes

Dos desafios que o Vasco teria para manter o número de sócios-torcedores, um deles era inimaginável. Em meados de março de 2020 fora decretado estado pandêmico e isto afetou todas as atividades. Deste modo, as práticas esportivas foram interrompidas. Das muitas consequências, uma delas foi a redução no número de associados, não apenas para o Vasco da Gama, mas para outros clubes de futebol do Rio de Janeiro e do Brasil. Em maio do mesmo ano, o sócio Gigante já havia perdido 5,4 mil sócios.

No dia 24 daquele mês, o Vasco começaria a encerrar o período da promoção da *Black Friday*: descontos de 50% por seis meses de assinatura dos planos. A decisão era: renovar ou não, mas havia um contexto diferente. Os torcedores não poderiam ir ao campo e ver o time jogar, muitos brasileiros tiveram suas rendas afetadas em decorrência da paralisação das atividades econômicas, sendo que apenas as atividades essenciais poderiam continuar.

Inicialmente, estipulou-se um período em que o sócio-torcedor ficaria sem pagar. Quando renovasse o plano por mais seis meses, ganharia mais dois. Os preços foram restabelecidos ao que era antes. Outra saída encontrada pelo time foi apelar para a paixão do torcedor vascaíno. Em junho, o Vasco iniciou uma campanha de renovação dos planos. Em agosto, o número de sócios-torcedores era de mais de 118 mil, com uma arrecadação superior a R\$ 3 milhões mensais.

Alguns times estavam ansiosos para retornar ao campo, teve discussão e debate em como retornar em meio à pandemia e aos riscos de contrair o coronavírus. Depois de algum tempo, foi tomada a decisão de retomada dos jogos, entretanto, sem torcida nos estádios. O campeonato voltou em agosto, no dia 08 de agosto de 2020 na Arena Castelão, em Fortaleza-CE, entre os times de Fortaleza e Athletico Paranaense. O Vasco da Gama jogou sua primeira partida no campeonato em casa contra o Sport em 13 de agosto de 2020, vencendo o adversário por 2x0. Das trinta e oito rodadas, o Vasco venceu 10, empatou 11 e perdeu 17, finalizando o campeonato com 41 pontos, mesma quantidade de pontos que o Fortaleza. Entretanto, considerando o saldo de gols, o time cearense obteve vantagem sobre o time carioca e o Vasco terminou o campeonato, já em 2021, na 17ª posição, sendo rebaixado para a segunda divisão do campeonato.

Parece que o Vasco não tinha conseguido ser tão gigante quanto a paixão da sua torcida e, possivelmente, isso fez com que o número de sócios caísse. Considerando o número máximo de associados que o time já teve, ele perdeu mais de 100 mil sócios. No Vasco, houve uma queda de cerca de 104 mil sócios (desassociação) entre abril de 2020 a abril de 2021, de 179 mil associados para 75 mil associados. Isso fez o clube perder a primeira posição no ranking dos clubes brasileiros, perdendo o posto para o Internacional, com 100 mil.

Em julho de 2021 o Vasco conta com um total de 61.249 associados. O número de sócios-torcedores no decorrer do tempo, de novembro de 2019 a julho de 2021 pode ser visualizado na Figura 2.



Figura 2. Adesões ao clube de sócios-torcedores do Vasco da Gama

Fonte: elaborado pelos autores (2021), com informações de GloboEsporte.com, NetVasco, SporTV, e G1.

Algumas das motivações para que o clube tenha perdido associados podem estar relacionadas ao desempenho do time, a persistência da pandemia e o não retorno das atividades econômicas. A respeito da atuação do Vasco, é necessário avaliar as ações que foram realizadas pelo clube para a manutenção do número de sócios.

Ações realizadas para manter uma torcida gigante

Ações foram realizadas na tentativa de manter um grande número de associados ao sócio Gigante. Algumas delas buscaram evidenciar o emocional dos torcedores. Um exemplo disso foi uma carta enviada aos associados em maio de 2020, por e-mail, enfatizando o desejo de que os torcedores estivessem bem e que tomassem os cuidados necessários para a manutenção da saúde no período de pandemia. No texto, explicitou-se que o enfrentamento a situações difíceis, lutar e virar o jogo é algo que está no DNA do Vasco. A carta foi escrita em primeira pessoa, era como se o Vasco tivesse sido personificado e escrito aquele texto para o sócio. Nela, ele dizia que fazia o torcedor sorrir e sofrer, pediu desculpas pelo último. Afirma que não há nada no mundo melhor que sentir o amor da torcida e que precisava muito dela. No encerramento diz que “o movimento #AssociaVasco foi um marco. Bora fazer isso de novo? Jamais estivemos tão separados. Nunca estivemos tão juntos. Somos Gigantes! Saudações Vascaínas”. Naquela época, os torcedores também buscaram ajudar o time nesse processo de renovação.

- Tá chegando a hora de fazer a renovação do sócio do Vasco. Já fiz a minha, vai fazer a tua quando?

- Como é que faz?

- A minha foi automática, meu cartão de crédito já estava cadastrado lá.

- Massa! Mas, acho que o meu eu tinha pago no boleto.

- Então entra no site e renova!

- Beleza!

Apesar de ter uma torcida engajada, muitos não renovaram. Para buscar intensificar o processo de renovações, o Vasco fez uma parceria com a *Easy Live*, empresa do grupo *Dreamers* (*Rock in Rio*, *Artplan*, *Game XP*, entre outras), com o objetivo de criar o maior clube de benefícios do futebol brasileiro para os sócios do Vasco. Claudio Albuquerque, CEO da *Easy Live* afirmou que faz parte de um grupo que é “especialista em falar com o coração das pessoas, em falar de felicidade”. Assim, na metade do ano de 2020, eles começaram com um plano de criar benefícios que fossem de fato úteis para os vascaínos, incluindo os torcedores fora do Rio de Janeiro.

Algumas novidades foram incrementadas, como novos planos. Dentre eles, estão o Plano Dinamite (para torcedores com maior poder aquisitivo, que querem ter acesso a benefícios inéditos como box exclusivo com itens do clube, incluindo camisetas oficiais, ingressos em todos os jogos com direito a um convidado, experiências, dentre outras. O plano faz homenagem a Roberto Dinamite. A mensalidade custaria R\$ 708,00 em referência à quantidade de gols marcados pelo maior artilheiro da história do Vasco). O Plano Animal era uma oportunidade para que os animais de estimação fossem sócios simbólicos do clube. Quando foi lançado, o valor mensal era de R\$5,98 por mês, com parte da renda destinada a ONGs de proteção animal. Tiveram mudanças nos planos existentes: sócios com o plano De Norte a Sul teriam mais facilidades para comprar na Vasco Store. O plano Camisetas Negras, o mais barato do Brasil, passaria a dar descontos nos ingressos quando as torcidas pudessem retornar aos estádios. E, por fim, o direito a voto para alguns sócios de planos específicos, estatutário geral e estatutário diamante.

#BoraRenovar, essa era a *hashtag* que aparecia nas redes sociais do Vasco e nos grupos online. A meta era continuar com uma grande quantidade de sócios. A Figura 3 apresenta um post utilizado dentro da nova campanha. Na época, o time conseguiu renovar ou trazer novas adesões que ultrapassaram a marca de 102 mil sócios. Novas ações precisariam ser pensadas para quando se finalizasse os 06 ou 08 meses das adesões, pois haveria a necessidade de fidelizar para não ter mais quedas no número. Em geral, os contratos são semestrais ou anuais.



Figura 3. Campanha do Vasco para manutenção do número de associados
Fonte: Sociogigante.com (2020).

Em novembro de 2020 completou um ano do primeiro contrato de assinatura do plano sócio-torcedor Gigante. Na oportunidade, o torcedor recebeu um e-mail de agradecimento “Obrigado por ser um Gigante”, reiterando a vontade de se encontrar no Cadeirão e pedindo para contar com o apoio. No mesmo mês, o Vasco preparou uma promoção nova e diferente para o período de *Black Friday*, renomeado para o “*Black November*”. Dentre as promoções, estavam os descontos para serviços de assessoria para obtenção de documentação para se tornarem cidadãos Portugueses, em parceria com a Cidadania Já.

Em abril de 2021, quando se aproximava um período de renovação e o Vasco lançou mais uma promoção, com o título “*All Black Friday*”, nela as adesões para planos anuais e reativação de planos, ganharam 31 dias grátis. Planos semestrais, o desconto é de 15 dias. O Plano Camisas Negras teve valor reduzido de R\$ 7,90 para R\$ 3,10 (apenas planos anuais), as informações podem ser visualizadas na Figura 4.

ALL BLACK
FRIDAY

**SEJA SÓCIO COM
CUPOM ESPECIAL!**

VIRE UM GIGANTE RECEBENDO
31 DIAS GRÁTIS EM QUALQUER
PLANO ANUAL DE SÓCIO TORCEDOR.

UTILIZE O CUPOM
VASCO31

Promoção válida até 21/04.
Em planos semestrais o benefício é aplicado proporcionalmente.

GIGANTE

ACESSE:
SOCIOGIGANTE.COM

Figura 4. Campanha All Black Friday Sócio Gigante Vasco

Fonte: Vasco.com (2020).

Recuperado de: <https://vasco.com.br/confira-a-all-black-friday-promocao-do-socio-gigante/>

Num intervalo menor que dois anos, o clube que se tornou o primeiro do Brasil e o quinto maior do mundo viu seu número de sócios cair dia após dia. Apesar das perdas, o clube estipulou uma meta de 100 mil sócios para 2021. Para isso, planeja uma reformulação do programa. As mudanças já começaram, inclusive referentes ao sócio estatutário. Agora pode-se aderir à categoria via internet. Na nova versão, o clube busca oferecer mais benefícios ao torcedor que mora fora do estado carioca. A configuração dos planos em 2021 é apresentada na Tabela 1.

Plano	Valor mensal (R\$)	Benefícios
Norte a Sul	19,98	Até 50% de desconto no ingresso de arquibancada; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria****; 10% de desconto na Vasco Store; Exclusivo para quem mora fora do Rio de Janeiro; Frete facilitado na Vasco Store para compras de produtos do clube; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências.
Camisas Negras	7,98	Até 10% de desconto no ingresso de arquibancada; Descontos em nossa rede de parceiros; 10% de desconto na Vasco Store; Carteirinha física para mostrar o amor que só você entende.
Caldeirão	24,98	Até 70% de desconto no ingresso de arquibancada; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências.
Colina	39,98	Até 70% de desconto no ingresso de todos os setores; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store Até 2 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências.
Caldeirão Mais	69,98	100% de desconto no ingresso de arquibancada; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store; 2 estrelas fixas no rating; Até 2 convidados com até 50% de desconto no ingresso de arquibancada; Descontos em nossa rede de parceiros Experiências.
Colina Mais	109,98	100% de desconto no ingresso de todos os setores; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store 3 estrelas fixas no rating; Até 4 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências.
Plano Animal*	5,98	Exclusivo para o seu bichinho; Carteirinha física com foto; Ações promocionais exclusivas; Parte do valor revertido para ONGs de proteção animal; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências.
Almirantinho*	9,98	Exclusivo para filhos de sócios de até 12 anos; Carteirinha física para mostrar esse amor que só cresce; Ações promocionais exclusivas; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências.
Sócio Dinamite*	708,00	100% de desconto no ingresso de todos os setores; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store; 5 estrelas fixas no rating; 1 convidado com 100% de desconto e 1 com 50% de desconto no ingresso; 1 Camisa Oficial por ano; 1 Box Exclusivo com itens do clube por ano; 1 visita por ano ao CT e SJ (com almoço no Restaurante do Almirante); 1 Entrada gratuita em eventos pagos (Jogue na Colina, Tour da Colina e mais); Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências e Super Experiências Exclusivas.
Estatutário Geral**	70,00	50% de desconto no ingresso de todos os setores; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store; 5 estrelas fixas no rating; 1 convidado** com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores; Desconto de 50% na Taxa de Admissão para mulheres; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências e Super Experiências Exclusivas.
Proprietário diamante**	80,00***	50% de desconto no ingresso de todos os setores; Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria; 10% de desconto na Vasco Store; 5 estrelas fixas no rating; 1 convidado com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores; Desconto

		de 50% no Título para mulheres; Descontos em nossa rede de parceiros; Experiências e Super Experiências Exclusivas.
--	--	---

Tabela 1. Configurações do Sócio Gigante do Vasco da Gama

Legenda: *Planos especiais. **Planos com direito a voto. *** Necessária a compra do título por R\$ 2500,00. ****Vasco + Alegria é um programa de vantagens em produtos e serviços, sendo eles descontos e benefícios em parceiros como Uber, Ifood, Spotify. O sócio terá descontos em cinemas, supermercados, aplicativos, vestuário, lojas de departamentos, cursos de idiomas e outros.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com informações do sócio gigante. Recuperado de: <https://sociogigante.com/>

Com novas metas, nova configuração e novos planos, o Vasco buscou diminuir o impacto das perdas de associados. A torcida se mostrou engajada, tanto que iniciou uma campanha nas redes sociais, a #vaspix, com o intuito de ajudar o Vasco em tempos difíceis, onde as dívidas do clube chegaram a ultrapassar R\$ 800 milhões. Com a campanha, em maio, o Vasco arrecadou mais de R\$ 432 mil, em mais de 116 mil doações. A torcida é imensa e o Vasco precisa propiciar momentos felizes, como diz seu hino.

Notas de ensino

Sinopse

O caso é uma narrativa que contextualiza uma ação de *Black Friday* do Sócio Gigante, programa de sócios-torcedores do Vasco da Gama. A ação ocorreu entre os últimos dias de novembro e primeiros dias de dezembro de 2019, onde a campanha atingiu excelentes resultados, o time se consagrou como o maior em relação ao número de sócios torcedores no Brasil e o quinto no mundo. O dilema do caso permeia as decisões estratégicas adotadas pelo time para a manutenção do número de sócios, entretanto, o time enfrentou problemas, como a falta de jogos por conta da pandemia de COVID-19, rebaixamento para a série B do campeonato brasileiro, dívidas, entre outros. Assim, o Vasco viu seu número de sócios diminuir com o passar do tempo, ficando questionamentos de como fazer para que o número de sócios volte a crescer.

Fonte de dados

A narrativa traz alguns diálogos, estes foram extraídos de conversas entre torcedores do Vasco da Gama por meio de aplicativos de mensagens. Ademais, o caso foi realizado por meio de análise documental. Um dossiê foi preparado com matérias jornalísticas dos veículos de comunicação do Brasil, de sites institucionais do Vasco da Gama, do programa de sócio torcedores e da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), e acompanhamento em mídias sociais do time e grupos de torcedores. Os dados coletados são do final do ano de 2019, do ano de 2020 e 2021 (até meados de julho). As análises se deram em torno do número de associados e sua variação no decorrer do tempo, nas motivações para se associar, nas questões financeiras e nas estratégias adotadas para incentivar os sócios a renovarem.

Aplicação

O caso pode ser utilizado em disciplinas dos cursos de graduação e pós-graduação (*Latu sensu e Strictu sensu*) em Administração, Marketing, e áreas de conhecimento correlatas em que o docente perceba que sua aplicação pode contribuir com a aprendizagem dos temas aqui

tratados. Os temas que podem ser tratados com o caso são: 1. Marketing esportivo; 2. Engajamento do consumidor; 3. Estratégias de marketing.

Objetivos educacionais

O caso tem como objetivo geral analisar a eficácia das estratégias de Marketing do Vasco para manutenção da carteira de sócios-torcedores.

Os objetivos secundários são:

- Apresentar alternativas estratégicas para estabelecer e manter um relacionamento entre o time e o torcedor por meio da associação ao clube;
- Apontar ações direcionadas ao portfólio de planos de associação e como podem se relacionar com cada variável do composto mercadológico;
- Compreender a importância de definir ações e táticas para aprimorar o alcance e a manutenção de clientes (sócios-torcedores), considerando o desempenho por meio de indicadores financeiros e de mercado concernentes a isso.

Questões de estudo sugeridas

1. Na sua opinião, as estratégias usadas pelo Vasco foram adequadas?
2. O que influenciou para que houvesse tantas dissociações e o que poderia ter sido realizado pelo time para minimizar?
3. O Vasco conseguirá aumentar o número de sócios? Justifique sua resposta.

Tópicos pedagógicos

A proposta do caso repousa em dois momentos de interação do aluno com o enredo e o dilema apresentado, a saber: 1) A apresentação inicial do Caso pelo docente, um processo ainda superficial de contextualização, em que os alunos terão o primeiro contato com a dinâmica do caso. O que se propõe nesse momento é que se apresente o objetivo geral do caso e que o docente possa captar em forma de relatos ou dúvidas levantadas as primeiras impressões dos alunos relacionadas ao que já foi ministrado em relação ao assunto. Nesse momento, é recomendado que os alunos recebam o caso para que a leitura inicial seja feita.

Os alunos, individualmente, devem elaborar um breve relatório (no máximo duas laudas) sobre o caso e uma proposta inicial sobre o dilema, para ser levado e discutido em sala de aula, no primeiro momento. Aqui, o objetivo é levantar uma reflexão sobre a queda no número de associações e as estratégias de recuperação, em que um indicativo de solução deve ser direcionado com o suporte das variáveis do composto mercadológico. Esse momento será melhor detalhado na seção de **Sugestões para as sessões de discussão**.

Roteiro para discussão

A discussão deste caso considera a aplicação em turmas de graduação e pós-graduação em nível *Latu Sensu e Strictu Sensu*, tendo como limitação o tempo, tanto no intervalo de leitura pelos alunos a ser realizada previamente quanto no tempo dispensado para cada etapa de discussão. Desta forma, as sugestões dão-se para aplicação em tempo de duas e quatro horas-aula, conforme orientações de Silva e Bandeira-de-Melo (no prelo).

Para a apresentação do caso aos discentes, sugere-se que o texto seja entregue com antecedência de pelo menos 15 dias antes da discussão em sala de aula. Antes, o caso deverá

ser anunciado em sala de forma introdutória, limitando-se ao que se propõe seu objetivo geral, como orientado na seção de **Tópicos pedagógicos**.

Essa proposta se dá numa relação inversamente proporcional entre tempo disponível em sala e tempo para leitura extraclasse, ou seja, quanto menor o tempo para discussão em sala, maior deverá ser o prazo para leitura extraclasse antes da discussão em sala, observando que o prazo entre a disponibilização do texto para a leitura extraclasse e a aula de discussão não deve ser superior a 30 dias corridos. Assim, é possível gerenciar o recurso tempo para as etapas de discussão. Em cursos de pós-graduação, onde os encontros possuem configuração diferente, sugere-se que o docente disponibilize o texto aos alunos juntamente com as orientações referentes à leitura onde para a aula de discussão, cada aluno deverá ter em mãos três apontamentos:

1. Destaque e pesquisa de termos que chamam a atenção do aluno
2. Relatório individual prévio
3. Proposta inicial de solução do dilema

Os apontamentos acima não se limitam às aulas de pós-graduação, contudo, para a graduação, a sugestão é que apenas os tópicos 1 e 2, sejam exigidos dos alunos.

Sugestões para as sessões de discussão

As recomendações seguem uma dinâmica de execução que pode ser aplicada em sessões de duas ou de quatro horas. Portanto, o cronograma sugerido obedece ao limite do recurso tempo disponível a cada uma delas. Para a pós-graduação, os alunos devem levar para sala de aula, na data da discussão do caso, as questões respondidas individualmente e seu relatório. Para a graduação a resposta às questões podem ser realizadas na segunda seção de discussão em sala (Debate do grande grupo). Sugerem-se duas alternativas para o uso dessa atividade prévia, trazida pelo aluno:

1. O docente pode recebê-la no início da aula como uma atividade para contar como nota parcial.

2. As questões respondidas podem ser utilizadas para ajudar no debate do pequeno grupo, para que dê suporte ao relatório final da equipe. Nesse caso, a atividade trazida pelo aluno será entregue no final, junto com o relatório final do grupo que ele compôs.

Em seguida, o docente deve seguir o cronograma de discussão do caso de acordo com o tempo sugerido para cada atividade, apresentado na Tabela 2. O cronograma é um guia sugerido que pode ser adaptado de acordo com as necessidades de sala de aula. No entanto, é aconselhado que não se fuja demais do proposto, o que pode prejudicar o andamento da atividade. Assim, recomenda-se que o docente exponha na sala um relógio em que seja visível a todos o passar do tempo.

Atividade	Intervalo de tempo por sessão	
	Duas horas	Quatro horas
Orientações sobre toda a atividade relativa a resolução do caso	5 a 10 minutos	10 a 15 minutos

Formação dos pequenos grupos e discussão do caso nesses grupos	25 a 30 minutos	50 a 60 minutos
Leitura do relatório por cada grupo	5 a 10 minutos	10 a 20 minutos
Discussão do grande grupo	30 a 40 minutos	40 a 50 minutos
Fechamento e considerações finais sobre o caso	15 a 20 minutos	20 a 30 minutos

Tabela 2: Cronograma de atividades por sessão em sala de aula

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A primeira tarefa do professor é formar os grupos menores (essa opção pode ser realizada previamente, na data de anúncio e entrega do texto do caso para leitura extraclasse ou em sala de aula na data da discussão), com sorteio de seus membros para que haja possibilidade de interação entre todos os membros da sala. Há também a possibilidade de se organizarem os grupos por área de formação, de atuação profissional do aluno no mercado ou por linha de pesquisa no caso de aplicação em pós-graduação *Strictu Sensu*.

Nesse contexto, o professor tem a possibilidade de comparar as respostas de grupos homogêneos e heterogêneos, e assim propor reflexões sobre os resultados. Sugere-se que o professor estimule os grupos a eleger um líder que possa representar o grupo da distribuição das tarefas e que atente para que todos participem de modo equilibrado dos debates. O professor pode dedicar especial atenção ao líder observando como ele estimula seu time e como este o segue, contudo, não deve haver pontuação especial para o aluno somente pelo fato de ser líder.

Cada pequeno grupo deve ser capaz de entregar no final da discussão:

- a) As respostas para as questões sugeridas.
- b) Um parecer técnico, com os seguintes itens:
 - (1) Apresentação do caso – contendo o objetivo do relatório e a equipe responsável;
 - (2) sumário executivo do caso – com a identificação dos principais elementos do caso, sintetizando o caso, o período, o contexto e os envolvidos;
 - (3) resolução das questões (lembrar de considerar o contexto do caso, não buscar informações atualizadas sobre o tema do caso – pelo menos nesse momento);
 - (4) dificuldades encontradas – o grupo deve apresentar as principais dificuldades encontradas durante a análise do caso (tais como falta de determinadas informações, a dificuldade na busca de consenso no grupo etc.) e destacar a importância do caso no desenvolvimento profissional do grupo.

A discussão deve acontecer obedecendo ao cronograma proposto e à configuração do plano de aula. Essa atividade deve ser passível de nota, em que o professor possa monitorar os grupos e atribuir pesos de 1 a 5, de acordo com a escala sugerida na Tabela 3, onde, quanto maior o peso, mais satisfatória foi a competência.

Nome do Aluno: _____					
Nome da Equipe: _____					
Competência	Escores				
Envolvimento na discussão intragrupo	○ 1	○ 2	○ 3	○ 4	○ 5

Nível de participação nas decisões	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
Interatividade com os demais membros do grupo	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
Produção do material de suporte à discussão do grupo	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
Qualidade do parecer final	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
Assertividade da resolução do caso	<input type="radio"/>				
	1	2	3	4	5
TOTAL					

Tabela 3: Escala sugerida para avaliação dos grupos pequenos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Durante a discussão nos pequenos grupos, o professor pode acompanhar os trabalhos, observando a participação dos alunos e fazendo questionamentos para os grupos. A elaboração de uma escala de avaliação individual, sugerida na Tabela 3, pode ser reconfigurada pelo professor (sugere-se que seja ampliada) e pode ser adaptada para avaliação do grupo como um todo, não apenas do indivíduo.

Portanto, é possível contar com mais um mecanismo de avaliação, em que a combinação entre avaliação de grupo e individual possa levar a uma nota mais justa e acurada. Essa escala pode vir acompanhada de um espaço no final onde o professor possa emitir um parecer sobre o desempenho do grupo e do aluno como uma forma de *feedback* sobre sua atuação na discussão. Na fase de discussão do grande grupo, o professor pode seguir um roteiro para guiar o debate, apresentado na Tabela 4.

Aquecimento
Discussão inicial com leitura da prévia do relatório inicial por um aluno de cada grupo, sugere-se que o líder eleito o faça (mas recomenda-se que um aluno se voluntarie), bem como comentários breves. O professor pode ajudar os alunos complementando com informações que possam ficar de fora. Também pode ser interessante perguntar se alguém já teve contato ou algum tipo de experiência similar ao do caso e anotar no quadro. Nesse momento, o professor pode instigar os alunos a revelarem as expressões destacadas no texto durante a leitura extraclasse, também anotando-as no quadro.
Organização dos fatos do caso
O objetivo é aprofundar o entendimento sobre o caso, resumindo os seus principais fatos relacionados ao ganho e a perda de sócios-torcedores pelo Vasco da Gama e as interpretações que podemos extrair. Sugere-se o uso constante do quadro, explicitando os principais agentes envolvidos no problema, de modo a buscar identificar as consequências de uma tomada de decisão de maneira mais ampliada. A confecção de um mapa mental pode auxiliar na visualização dos fatos, conceitos e possíveis soluções. O professor tem liberdade para pedir aos grupos que façam esse mapa e apresentem ao final da sessão de discussão do tema (pode contar como avaliação).
Discussão do tema: <i>Estratégias de engajamento do cliente</i>
Aqui pode-se explorar do tema, utilizando o quadro, os principais conceitos sobre engajamento e marketing esportivo alinhando-os com o composto mercadológico, destacando aqueles que serão tratados no caso. Nesse

<p>momento, a discussão deve se voltar para o dilema do caso e as questões sugeridas, provocando os grupos a emitirem seus pareceres. O professor deve provocar cada um dos grupos diretamente, se possível apontando os líderes a princípio e em seguida os demais.</p>
<p>Discussões adicionais</p>
<p>Esta fase é opcional e depende da evolução do debate. Se o professor perceber que os grupos extrapolaram o dilema e alcançaram outros campos do conhecimento, é possível reservar um tempo para ouvir propostas e reflexões, possivelmente documentadas (depende do tempo disponível, sendo possível sua realização como atividade extraclasse). Um exemplo disso é a possibilidade de surgirem exemplos do uso de estratégias digitais no Marketing Esportivo, o uso de plataformas para interação e engajamento.</p>
<p>Comentários finais</p>
<p>A sugestão está em inquirir aos alunos sobre pontos que mais chamaram a atenção no caso, que aprendizados foram adquiridos e as expectativas antes e após a atividade. Um relato reflexivo de uma lauda pode ser solicitado aos alunos para que o professor enriqueça sua propriedade sobre o aprendizado dos alunos, porém deve haver um <i>feedback</i>.</p>

Tabela 4: Roteiro para direcionar o debate em grande grupo

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Referências

Silva, A. B., & Bandeira-De-Mello, R. (no prelo). *Aprendendo em ação: A utilização de casos para o ensino na administração*.

Bibliografia Sugerida

Askool, S. and Nakata, K. (2011). ‘A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study’. *International Journal of Sport Communication*, 26(3), 205–220.

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205–226. <https://doi.org/10.1123/jism.22.2.205>

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. doi:10.1177/1094670511411703

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.029

Chiu, W., & Won, D. (2016). Relationship between sport website quality and consumption intentions: Application of a bifactor model. *Psychological Reports*, 118(1), 90–106. <https://doi.org/10.1177/0033294115625269>

Chiu, W., Won, D., & Leng, H. K. (2019b). The relationship between sport involvement, perceived event prestige, and the intention to attend annual spectator events. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(5), 1405–1421. <https://doi.org/10.1108/apjml-03-2018-0103>

- Dwyer, B., Shapiro, S. L., & Drayer, J. (2011). Segmenting motivation: An analysis of fantasy baseball motives and mediated sport consumption. *Sport Marketing Quarterly*, 20, 129–137
- Funk, D. C., & James, J. D. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 4(2), 119–150. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(01\)70072-1](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(01)70072-1)
- Funk, D., Alexandris, K., & McDonald, H. (2016). *Sport consumer behaviour: Marketing strategies*. Routledge.
- Hapsari, R., Clemes, M. D., & Dean, D. (2017). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 21–40. doi:10.1108/IJQSS-07-2016-0048
- Hollebeek, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. (2016). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 393–398. doi:10.1080/0267257X.2016.1144360
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. doi:10.1177/1094670510375604
- Ioakimidis, M. (2010) 'Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field'. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 271–283.
- Marketing Science Institute. (2016). *Research priorities*. Boston, MA: Author.
- Moliner, M. Á., Monferrer, D., & Estrada, M. (2018). Consequences of customer engagement and customer self-brand connection. *Journal of Services Marketing* (in press). <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2016-032>.
- Ratten, V. and Ratten, H. (2011) 'International sport marketing: practical and future research implications'. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8), 614–620.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122–146. doi:10.2753/MTP1069-6679200201