

MARKETING NO FUTEBOL E O TORCEDOR-CONSUMIDOR: ANÁLISE DO PROGRAMA SÓCIO-TORCEDOR DA ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL

MARCO OCKE, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Professor Adjunto de Administração - UFSC
Doutor em Administração - FEA / USP
e-mail: marco.ocke@ufsc.br

TATIANA GOEDERT, Bel.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Bacharel em Administração - UFSC
e-mail: tatiag95@gmail.com

JOICE AMORIM, Bel.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Bacharel em Administração - UFSC
e-mail: amorimjoice95@gmail.com

RESUMO

A construção de um relacionamento de longo prazo entre os clubes de futebol e seus torcedores por meio de conexões emocionais é essencial para o sucesso dos clubes dentro e fora dos gramados. Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar a gestão do programa sócio-torcedor da Associação Chapecoense de Futebol identificando seus diferentes planos e modalidades, canais de relacionamento e ações orientadas aos torcedores-consumidores, tanto de forma descritiva como sob à luz da literatura de marketing esportivo. Para o estudo de caso, dados secundários foram coletados por meio de análise documental e dados primários por meio de observação não participante e entrevistas com gestores e colaboradores do Clube no primeiro semestre de 2019. Os resultados encontrados indicam que o atual programa sócio-torcedor da Associação Chapecoense de Futebol está alinhado aos atuais preceitos do marketing aplicado a clubes de futebol, sendo capaz de entregar valor aos associados ao mesmo tempo em que traz uma série de vantagens ao Clube, entretanto, os resultados também consideram a necessidade de aprimoramento do programa e o desenvolvimento de formatos diversificados que possam contribuir não apenas com a gestão do Clube, mas também com o modelo de administração contemporânea de entidades esportivas.

Palavras-chave: Marketing esportivo. Associação Chapecoense de Futebol. Programa sócio-torcedor.

MARKETING IN FOOTBALL AND THE CONSUMER-FAN: ANALISYS OF THE MEMBER-FAN PROGRAM OF THE CHAPECOENSE FOOTBALL ASSOCIATION

ABSTRACT

Building a long-term relationship between football clubs and their fans through emotional connections is essential to club success on and off the pitch. In this context, this article aims to analyze the management of the member-fan program of the Chapecoense Football Association identifying its different plans and modalities, relationship channels and actions oriented to the

consumer-fans, both descriptively and in the light of the sports marketing literature. For the case study, secondary data were collected through document analysis and primary data through non-participant observation and interviews with Club managers and staff along the first semester of 2019. The results found indicate that the current Chapecoense Football Association member-fan program is in accordance with current sports marketing principles and it is able to deliver value to members while bringing a number of advantages to the club, however, they also consider the need for program improvement and the development of diversified formats that can contribute not only to the Club management but also to the contemporary administration of sports entities.

Keywords: Sports marketing. Chapecoense Football Association. Member-fan program.

1 INTRODUÇÃO

O esporte abrange a prestação de serviços, produtos e uma gama de fatores como emoção, lealdade, orgulho e competitividade. É definido como fenômeno cultural, e assim como a música e a arte, o esporte está presente nas mais variadas culturas do mundo, podendo ser usado para definir e expressar a identidade de pessoas e comunidades (MORGAN; SUMMERS, 2008). Para Gaspar, Morais, Júnior e Débia (2014), o esporte pode ser considerado uma experiência, um evento ou um entretenimento consubstanciados em uma oferta de serviço, uma vez que o torcedor-consumidor não tem a posse da experiência esportiva, mas sua propriedade temporária e, ainda, a participação coletiva de outros torcedores é essencial para a construção do evento esportivo. Atualmente, os torcedores têm acesso às informações com muita facilidade, tornando a interação com as organizações do meio esportivo cada vez mais comum. Ter um relacionamento com os torcedores e manter conexões emocionais são objetivos essenciais a serem atingidos pelas marcas esportivas. Diante disso, a busca por uma interação mais próxima dos clubes com os torcedores deve estar de acordo com a evolução das formas de relacionamento e comunicação (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Las Casas e Coutinho (2018) consideram que o planejamento estratégico de marketing esportivo propõe uma ressignificação para a manutenção da proposta de valor e aproximação entre entidades esportivas e seus torcedores por meio da exposição de seus produtos, serviços e marcas de maneira que retratem no imaginário dos torcedores emoções positivas e de admiração. No que diz respeito aos clubes de futebol, jogadores e torcedores são seus maiores ativos e, em função disso, os clubes estão sujeitos a impactos diversos, como por exemplo, a alteração do mercado e o desempenho dos clubes nos campeonatos. Diante desse cenário de incertezas, os clubes perceberam a necessidade de se reinventar no mercado do esporte, passando a utilizar estratégias mercadológicas em busca de minimizar impactos negativos e gerar outras fontes de receitas (GASPAR et al., 2014). Assim, os clubes de futebol desenvolvem diversas ações de marketing que visam criar vínculos de relacionamento no longo prazo com os torcedores e demais *stakeholders*. Portanto, as ações de marketing esportivo devem guiar as decisões estratégicas tomadas pelos clubes em relação a seus torcedores-consumidores (RUNDH; GOTTFRISSON, 2015), pois, para identificar suas necessidades, desejos e expectativas, é necessário inseri-lo no centro dos processos de marketing (PIIPPONEN, 201; NORRIS; WANN; ZAPALAC, 2014).

No contexto do marketing de relacionamento, os clubes de futebol e outras modalidades esportivas vêm aprimorando ao longo dos últimos anos, uma ferramenta eficiente: o programa

sócio-torcedor. Nesse tipo de programa o torcedor comum pode se tornar sócio de um clube de futebol por meio do pagamento de uma mensalidade, podendo assim, usufruir de diversos benefícios (MARTINS; LAS CASAS, 2017; PEREIRA; PESSÔA; FERREIRA; GIOVANNINI, 2017). O programa, além de aproximar o torcedor do clube, traz vantagens para ambos, pois o torcedor pode desfrutar de diversos benefícios, como preferência na compra de ingressos e descontos, espaços reservados nos *sites* dos clubes, entre outros. Já para o clube, trata-se de uma ótima maneira de se ter um bom público nos jogos e adquirir uma fonte de receita advinda das mensalidades (ESPARTEL; NETO; POMPIANI, 2009). Assim, esta ferramenta do marketing esportivo tem o objetivo de estabelecer diferenciais capazes de aproximar o torcedor do clube, da imagem da marca e dos produtos e/ou serviços com o menor grau de risco possível, com o custo justo e estabelecendo margem de receitas elevadas (BERNSTEIN, 2015; BRADBURY; O'BOYLE, 2017).

No Brasil, a identificação do torcedor com o seu time possui forte influência sobre o consumo de produtos e serviços do futebol, principalmente na intenção de adoção do programa sócio-torcedor (PEREIRA et al., 2017). Porém, só começou a ser alavancado no Brasil no ano de 2013 quando atingiu 45 clubes e mais de 700 mil sócios-torcedores por meio do “Movimento por um Futebol Melhor” capitaneado por empresas como a Ambev e Unilever (PEREIRA et al., 2017). De acordo com Cardoso e Silveira (2014) o programa, além de ser inovador, tem um grande potencial a ser explorado pelos clubes de futebol do Brasil no que diz respeito ao aumento de receitas com o crescimento da oferta e diferenciação nos formatos de programas. No entanto, os clubes ainda continuam dependentes das vitórias dentro dos gramados para atrair os torcedores aos estádios.

Neste cenário, o presente estudo tem como objetivo central analisar a gestão do programa sócio-torcedor da Associação Chapecoense de Futebol a fim de identificar desdobramentos e desafios à administração contemporânea de marketing dos clubes de futebol. Assim, a revisão teórica desenvolvida busca alinhar os principais conceitos do marketing esportivo orientado à gestão de clubes de futebol e sua relação com seus torcedores-consumidores. Para o desenvolvimento do estudo de caso, a coleta de dados por meio de observações, documentação e entrevistas ocorreu no período de Fevereiro à Julho de 2019 e os principais resultados observados na análise da triangulação de dados coletados incluem uma eficiente estruturação do programa sócio-torcedor associado a um bom atendimento nas Centrais de Relacionamento e experiências proporcionadas em dias de jogos. Por outro lado, nota-se uma deficiência no aproveitamento do ambiente esportivo e a necessidade de aprimorar as oportunidades na construção do relacionamento entre Clube e seus torcedores. Neste sentido, a presente pesquisa busca integrar o saber científico às práticas administrativas do setor esportivo no Brasil a fim de contribuir com acadêmicos e gestores no avanço do conhecimento das atividades de marketing para clubes de futebol e demais associações esportivas que buscam aprimorar suas práticas de gestão.

2 MARKETING NO FUTEBOL: UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

No cenário contemporâneo da administração de marketing dos clubes de futebol, abarcando a prestação de serviços, oferta de produtos licenciados e uma gama variada de fatores intrínsecos ao mundo do futebol, destaca-se a visão da experiência esportiva. Neste sentido, uma orientação ao mercado é estratégia competitiva para criar, bem como reforçar uma proposta de valor

ao torcedor e garantir melhores resultados no longo prazo para os clubes esportivos (MAYDEU-OLIVARES; LADO, 2003). Assim, a orientação ao mercado baseia-se em orientação ao torcedor-cliente, orientação às ações dos demais clubes e coordenação da cadeia de valor. Para isso, o planejamento estratégico de marketing nos clubes de futebol introduz uma oportunidade de mercado para a gestão da proposta de valor dos clubes, bem como para a aproximação entre entidades esportivas e seus torcedores, visando novas perspectivas de consumo que compõem no imaginário coletivo dos torcedores, emoções positivas de lealdade, orgulho e competitividade (LAS CASAS; COUTINHO, 2018).

O marketing esportivo busca estabelecer os seus diferenciais capazes de aproximar o torcedor do clube, da imagem da marca e dos produtos e/ou serviços com o menor grau de risco possível, com o custo justo e com margem de receitas elevadas (BERNSTEIN, 2015; BRADBURY; O'BOYLE, 2017). Assim, para cobrir despesas, gerar lucro e conseqüentemente manter um alto nível de competitividade, os clubes de futebol profissionais possuem fontes de receitas diferentes. Conforme ressalta Gaburro (2013), as principais fontes de receita são advindas dos estádios por meio da venda de ingressos, programas de sócio-torcedor, alimentação, camarotes e serviços prestados. O autor ressalta ainda outras fontes de receita muito importantes como o direito de transmissão da TV e, por fim, as receitas advindas do marketing que incluem patrocínios, licenciamento e a venda de produtos. Para Cardoso e Silveira (2014), um clube que queira se manter em alto nível precisa trabalhar muito bem essas fontes de receitas, visto que, todas elas são fundamentais para que um clube consiga contratar jogadores, melhorar a formação e o desenvolvimento dos atletas que posteriormente poderão atingir melhores resultados em campo e conquistar títulos. Conseqüentemente, com a conquista de títulos um clube tem mais destaque da mídia, conseguindo assim, atrair mais torcedores, premiações e patrocinadores (ZUCCO; RODRIGUES; RISCAROLLI; KOCK, 2015).

Para Soriano (2010) uma análise simplificada do futebol resultaria em uma cadeia de valor contendo cinco divisões: jogadores, competições (Ligas, FIFA e Federações), clubes, patrocinadores, mídia e TV. A cadeia de valor no futebol proposta mostra a importância desses cinco elementos para o marketing esportivo, levando em consideração que todos eles precisam estar alinhados para que os clubes de futebol alcancem seus objetivos. Presume-se, à partir da proposição do autor, que os objetivos da cadeia de valor estejam alinhados a atender as necessidades dos torcedores, pois um clube sem torcida não tem razão para existir, ponto enaltecido por Rein, Kotler e Shields (2008) onde se enfatiza que a manutenção dos torcedores é um desafio, porém essencial, pois trata-se de um processo de captar, sustentar e aprimorar a relação com torcedores-consumidores. Neste cenário, conforme Flecha e Pontello (2015) relatam, o torcedor está se comportando cada vez mais como cliente, buscando, assim, consumir todo o portfólio de produtos associado ao seu clube. Diante disso, as ações e práticas de marketing da entidade esportiva devem estar direcionadas ao comportamento manifestado por seus torcedores, no intuito de assegurar a eles a qualidade percebida em seu conjunto de oferta de produtos e serviços.

A partir desta orientação para o mercado, os clubes devem pensar em uma elaboração do composto de marketing com base no seu público-alvo, ou seja, os clubes precisam saber quem são seus consumidores e quais são os seus interesses. A partir da definição do público-alvo, os clubes podem então desenvolver suas estratégias de produto, precificação, distribuição e promoção de acordo com o cenário atual que se encontra o mercado futebolístico (FLEURY; ALEJANDRO; FELDMANN, 2014). Nesta mesma perspectiva, Soares (2007) e Shilbury (2009) observam a necessidade de se desenvolver linhas de produto para cada mercado-alvo,

comunicando através da propaganda, da promoção, das relações públicas, do marketing direto, entre outros formatos de comunicação integrada de marketing; desenvolver os canais de distribuição de forma eficiente; estabelecer preços e efetuar as vendas. Entretanto, os produtos esportivos são notadamente diferentes dos produtos convencionais e, dentro do espectro das diferenças, nota-se que, em primeiro lugar, o bem esportivo envolve a experiência esportiva – intangível, perecível, variável e inseparável, onde a oferta composta por produtos e serviços é consumida publicamente encorajando o convívio social entre torcedores, dentro de um contexto de forte conotação apelativa, realçando as diferentes vertentes da vida do torcedor (BOUCHET; BODET; BERNACHE-ASSOLLANT; KADA, 2011).

De acordo com Grinstein (2008), uma orientação ao mercado surge com a crescente necessidade de os clubes satisfazerem seus torcedores, mas para tal, deve estar habilitada a criar de forma contínua um valor agregado aos torcedores. Neste cenário, Fleury et al. (2014) destacam que o marketing é uma ferramenta indispensável para a construção de estratégias de relacionamento dos clubes de futebol do Brasil e torna-se crucial perante aos concorrentes, como por exemplo, os times adversários e empresas de entretenimento. Assim, ser orientado ao mercado implica conhecer com profundidade a construção da oferta e o conjunto de potencialidades dos seus concorrentes e como estes aspectos se combinam na definição de valor aos torcedores (FOSTER, O'REILLY, DÁVILA, 2016). Portanto, a orientação ao mercado propõe levar satisfação aos torcedores ao mesmo tempo em que melhora a reputação do clube perante os demais, trazendo aumento de receitas, assegurando valor e vantagem competitiva ao clube.

O relacionamento entre clube e torcedor pode ocorrer de diferentes maneiras: (i) a ida do torcedor ao estádio, (ii) a compra de produtos do clube como camisas oficiais, bolas, bandeiras, entre outros artigos esportivos e (iii) a possibilidade do torcedor se tornar sócio e influenciar outras pessoas a torcerem para o mesmo time, principalmente jovens e crianças (ESPARTEL; NETO; POMPIANI, 2009), porém, muitos torcedores dispõem de tempo e quantia de dinheiro limitadas para assistir ou participar de alguma modalidade esportiva (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). No que diz respeito ao consumo da experiência esportiva, Fagundes et al (2013) elenca alguns aspectos que incentivam os torcedores a participarem de um evento esportivo de futebol nos estádios: (i) apoiar o time, (ii) a relevância do jogo para o time, (iii) os convívios sociais, (iv) ter condições de pagar pelo ingresso e (v) a garantia da segurança dentro e ao redor do estádio. Mas além disso, Fullerton e Merz (2008) ressaltaram que níveis elevados de satisfação dos torcedores ao consumirem as experiências esportivas envolvem o resultado e a conquista do time, serviços de melhor qualidade (conforto, alimentação e higiene), transporte rápido e seguro ao local e atmosfera do estádio.

Neste sentido, Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam que é cada vez maior o número de entidades esportivas que buscam proporcionar experiências mais holísticas e menos genéricas aos torcedores como forma de sobreviver em um mercado de acirrada concorrência. Para os autores, a comunicação da experiência é fundamental para convencer os torcedores que estar no estádio é muito melhor do que ficar em casa assistindo à partida pela televisão. Assim, Siqueira (2014) indica que as arenas esportivas são os melhores lugares para manter o relacionamento com os torcedores e demais *stakeholders*, como os investidores, a mídia e os patrocinadores, porém, a maneira como os envolvidos são recebidos é de suma importância na captação de parceiros comerciais e uma boa gestão desses espaços é relevante para se obter retorno financeiro. No entanto, Cardoso e Silveira (2014) observam que no futebol brasileiro há uma baixa participação das receitas com estádios. Os autores destacam alguns dos fatores

para esse acontecimento tal como a falta de qualidade dos estádios, a violência das torcidas e o fato dos jogos serem transmitidos pela televisão. Para Rein, Kotler e Shields (2008) a queda no número de participantes indica sérios problemas para as marcas esportivas e afirmam que a causa mais comum do declínio está no desempenho insatisfatório das equipes. De forma complementar, Reis e Cabral (2017) ainda apontam a baixa qualidade dos jogos disputados, gramados ruins e a fórmula como o campeonato é disputado, culminando no afastamento de muitos torcedores dos estádios.

Nota-se que ser orientado ao mercado exige que todas as decisões sejam tomadas com base em informações dos torcedores-clientes, inteligência competitiva e uma visão clara da proposta de valor do clube (RATTEN, 2016). De acordo com Barros e Leach (2006) e Soares (2007), o desafio dos clubes para implementar uma orientação ao mercado está em superar as descrenças dos *stakeholders* e dos torcedores, uma vez que os gestores dos clubes de futebol brasileiros parecem ainda não compreender que o torcedor é uma das principais fontes de receita e valor dos clubes. Assim, clubes orientados ao mercado apresentam habilidades especiais em entender e satisfazer os torcedores-clientes, portanto, a inserção da orientação de mercado envolve reconhecer que as ações de marketing impulsionam receita, valorizam as marcas dos clubes e aumentam a satisfação dos torcedores (COLLIGNON; SULTAN, 2014). Neste cenário, o estudo presente buscou trazer à tona a análise do programa sócio-torcedor da Associação Chapecoense de Futebol como estratégia de fidelização, oferecendo experiências e benefícios para o associado sob perspectiva gerencial, mas, inclusive, com base na literatura revisitada presente nesta seção. Esta integração de elementos teórico-empíricos possibilitou maior reflexão acerca das dimensões do marketing esportivo orientado ao mercado, trazendo à tona orientações significativas à gestão de clubes de futebol e sua relação com seus torcedores-consumidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa parte de aspectos de grande abrangência, que, ao longo do processo de investigação, começam a se determinar (CRESWELL, 2010). Este tipo de pesquisa envolve a captação de dados descritos em profundidade sobre indivíduos, lugares e processos interativos através do contato entre o pesquisador e seu objeto de estudo com o objetivo de compreender os fenômenos a partir da complementaridade dos elementos ativos da situação pesquisada. Para Prodanov e Freitas (2013) no caso da abordagem qualitativa o pesquisador necessita de um trabalho mais intensivo de campo para se ter um contato direto com seu objeto de estudo. Sobre o objetivo da pesquisa, esta pode ser classificada como descritiva, na medida em que os pesquisadores apenas registram e descrevem os fatos sem interferir neles, visando identificar as características de determinada população ou fenômeno (PRADONOV; FREITAS, 2013).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de estudo de caso único (YIN, 2010). O estudo de caso é utilizado para avaliar acontecimentos atuais, contando com as técnicas de observação e uma série sistemática de entrevistas. O diferencial do estudo de caso é a competência de confrontar diferentes fontes de dados, como por exemplo, entrevistas, observações e documentos (YIN, 2010). Ainda, este método compreende uma estratégia de investigação ampla, abrangendo a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas para a análise de dados (STOECKER, 1991). Assim, para coletar os

dados para a pesquisa de campo foram utilizadas as seguintes técnicas: análise documental, observação não participante e entrevistas estruturadas e semiestruturadas.

Conforme explica a própria designação, a análise documental compreende a identificação, a verificação e apreciação de documentos para determinado fim (MOREIRA, 2008). Nesta fase, optou-se por realizar a investigação no *site* da Associação Chapecoense de Futebol a fim de identificar as características e benefícios do seu programa sócio-torcedor. Os dados coletados no *site*, associados ao arcabouço teórico serviram como base para o desenvolvimento do roteiro de perguntas para aplicação das entrevistas.

A entrevista em profundidade é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte selecionada por deter informações que se deseja conhecer (STOECKER, 1991). Trata-se de uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Esse tipo de técnica procura encontrar intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística. A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo (DUARTE, 2008). Está ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. Assim, a seleção dos entrevistados em estudos qualitativos tende a ser não probabilística por conveniência – quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade, ou, como é o caso nesta pesquisa, de caráter intencional – quando o pesquisador faz a seleção por juízo particular, como conhecimento do tema ou representatividade subjetiva. Assim, foram realizadas quatro entrevistas, sendo duas estruturadas e duas semiestruturadas com gestores e colaboradores da Associação Chapecoense de Futebol, como demonstrado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Seleção de Entrevistados

Designação na análise do caso	Cargo	Tempo de Clube	Classificação da entrevista
Entrevistado 1	Diretor de Marketing da ACF	2 anos e 5 meses	Estruturada
Entrevistado 2	Gerente Administrativa da Central de Atendimento ao Sócio - CAS	15 anos	Estruturada
Entrevistado 3	Auxiliar administrativa da Central de Atendimento ao Sócio – CAS; responsável pelos programas sócio-torcedor em geral, sorteios e ações com os sócios.	1 ano e 4 meses	Semiestruturada
Entrevistado 4	Auxiliar administrativa da Central de Atendimento ao Sócio – CAS, responsável pelos Consulados e Torcidas Organizadas	5 anos	Semiestruturada

Fonte: Elaborado pelos autores.

A observação realizada é caracterizada como não participante, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2010) na observação não participante o pesquisador toma contato com a

realidade estudada, mas não integra ela. O pesquisador presencia o fato, fazendo apenas o papel de um mero espectador. A observação realizada na sala do CAS ocorreu em dois momentos: em um sábado à tarde quando não havia atendimento, e numa segunda-feira de manhã no mês de março de 2019, quando o CAS estava aberto ao público. Foram coletados dados referentes aos processos e pessoas envolvidas no atendimento que a Associação Chapecoense de Futebol proporciona aos seus sócios-torcedores, além da estrutura física da Central de Atendimento ao sócio-torcedor. A observação realizada na Arena Condá ocorreu em outro momento, no dia 07 de abril de 2019, quando a Associação Chapecoense de Futebol disputou a última partida da primeira fase do Campeonato Catarinense com o Avaí Futebol Clube na temporada 2019.

A análise de dados se deu por meio de uma triangulação a partir das coletas realizadas na documentação, entrevistas e observação. Segundo Lakatos e Marconi (2010) a técnica de triangulação de dados consiste na conciliação de diversas metodologias e tem como objetivo abranger amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado. Neste contexto, o presente estudo buscou ainda confrontar os achados no campo com o referencial teórico que, segundo Yin (2010), trata da estratégia mais utilizada em análise de casos. Para o autor, os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em preposições teóricas que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com os dados primários e secundários coletados, esta seção apresenta o relatório do caso. Nota-se que grande parte dos resultados relatados na análise está alinhada com o levantamento teórico no que tange a constituição do relacionamento entre clube e o torcedor-consumidor. Assim, nas subseções estão integrados conceitos norteadores que embasam a análise presente neste relatório (YIN, 2010). Selltiz *et al.* (1987) contribuem com a questão analítica, na medida em que indicam a necessidade da construção de categorias de análise para a reunião e organização do conjunto de informações colhidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas interrelacionados. Portanto, para uma melhor compreensão, a seção está configurada em quatro categorias: a) programa sócio-torcedor; b) canais de relacionamento; c) ações orientadas aos torcedores.

4.1 Programa Sócio-Torcedor

Las Casas e Coutinho (2018) consideram que o planejamento estratégico de marketing esportivo propõe uma ressignificação na construção de relacionamento entre entidades esportivas e seus torcedores. Assim, foi identificado grande relevância do departamento de marketing da Associação Chapecoense de Futebol para a gestão eficiente do programa sócio-torcedor. O Clube iniciou a estruturação do seu programa sócio-torcedor no ano de 2007 e, desde então, houve evoluções na área de marketing do Clube, principalmente no início de 2017, com foco na tecnologia, segurança de dados e implementação de novas categorias nos planos de sócio-torcedor. Com um sistema de informação bem estruturado, o departamento de marketing passou a gerenciar indicadores mensais e dados gerais que dizem respeito aos sócios: histórico dos associados, faixa etária, números referentes à adesão, motivos de cancelamento e projeção de cenários. Hoje o Clube possui um banco de dados completo com informações e *feedbacks*,

ouvidoria constante e aplicação de pesquisas de satisfação junto aos sócios-torcedores que representam cerca de 9% a 12% das receitas anuais do Clube.

Atualmente a Associação Chapecoense de Futebol tem em média 12 mil sócios-torcedores e a meta para o ano de 2019 é manter 95% do quadro de sócios de 2018. Para tanto, são realizadas campanhas nas redes sociais, eventos, visitas em empresas e nas cidades catarinenses para divulgação do programa e prospecção de novos sócios-torcedores. Ainda, o Clube conta com a participação de alguns sócios-torcedores em seus materiais de comunicação, utilizando fotos dos mais antigos e populares no intuito de motivar outros torcedores a se associarem, pois mostram que o programa do Clube está proporcionando satisfação para quem é sócio-torcedor. Diante disso, pode-se retomar o que apontam Kotler e Keller (2012), uma vez que os consumidores formam suas expectativas com base em experiências de compras anteriores, recomendações de conhecidos, informações e promessas dos vendedores.

No contexto brasileiro, a identificação do torcedor com o seu time possui forte influência na intenção de adoção do programa sócio-torcedor (PEREIRA et al., 2017) o que é corroborado por Cardoso e Silveira (2014), no que trata das diferentes modalidades de programa sócio-torcedor. Neste sentido, a Associação Chapecoense de Futebol estruturou seu programa sócio-torcedor em três planos: a) Sócio Condá; b) Sócio Contribuinte Condá c) Amigo Mundo Condá.

a) Plano Sócio Condá

O sócio-torcedor do Plano Condá tem direito a todos os benefícios oferecidos: (i) entrada garantida em todos os jogos de acordo com o setor; (ii) vantagens Condá (Descontos em mais de 5000 estabelecimentos em todo Brasil + *Cashback* + Desconto em compras *online*); (iii) carteirinha exclusiva da *Chape*; (iv) Futebol Melhor (Programa de descontos); (v) participação em sorteios de experiências com a *Chape*; (vi) *Newsletters* (novidades e notícias). Os valores do Sócio Condá variam de acordo com a localização da cadeira no estádio e as modalidades, sendo elas: Sócio Empresa; Sócio Kids; Sócio Sênior; Sócio Família e Sócio Consulado. Aqui é importante resgatar o posicionamento de Morgan e Summers (2008) de que o cliente no esporte paga por produtos que adquire, serviços que lhes são prestados e por experiências que deseja ter. O *site* não informa o valor das mensalidades nas modalidades de sócio-torcedor Kids, Empresa, Família e Consulado e não é possível se associar por meio do *site* nessas modalidades, sendo necessário entrar em contato com a Central de Atendimento ao Sócio – CAS para apresentar a documentação comprobatória e assim, se associar e adquirir o desconto na mensalidade.

O Sócio Empresa é uma modalidade para empresas que adquirem pacotes com mais de 10 carteiras faturadas pelo CNPJ. A Chapecoense possui dados dos sócios-torcedores dessa modalidade, como nome, endereço e contato enviados pelas empresas ao Clube. No entanto, o Clube está tentando melhorar a base de dados dos sócios-torcedores dessa modalidade. Com isso, percebe-se o interesse do Clube em constituir uma base de dados completa com as informações dos sócios-torcedores, corroborando assim, com o posicionamento de Fleury, Alejandro e Feldmann (2014) de que os clubes devem pensar em uma elaboração do composto de marketing com base no seu público alvo, ou seja, os clubes precisam saber quem são seus torcedores-consumidores.

Outros formatos do Plano Sócio Condá são as modalidades *Kids* e Sênior. As carteirinhas dessas modalidades são intransferíveis e somente o titular pode utilizar por conta

do desconto. No caso do sócio-torcedor Sênior, na entrada ao estádio, os funcionários solicitam a apresentação de um documento comprobatório de idade. Quanto aos sócios-torcedores *Kids*, o Clube os considera ativos estratégicos, pois muitas crianças cadastradas nessa modalidade acabam influenciando as decisões de consumo de toda a família. Vale ressaltar que na cidade de Chapecó existem muitos residentes que vieram de outras localidades e torcem para outros clubes, no entanto, as crianças crescem na cidade e acabam se tornando torcedores da Chapecoense, pedindo aos pais para ter uma carteirinha da *Chape* e ir aos jogos. Assim, resgata-se a visão de Espartel, Neto e Pompiani (2009) que indicam a possibilidade de um torcedor se tornar sócio de um clube e influenciar outras pessoas a torcerem para o mesmo time, principalmente jovens e crianças, no entanto, no caso analisado, a situação se inverte: são as crianças que influenciam os pais, mostrando a importância dessa modalidade para o Clube.

Para se cadastrar na modalidade Sócio Família é necessário ter no mínimo duas pessoas para ser considerado grupo familiar. O Clube solicita documentos comprobatórios como certidão de casamento, comprovante de residência, ou qualquer outro tipo de documento que comprove que as pessoas formam uma família. No caso em que o torcedor já é sócio e tem cadastro individual, mas deseja mudar para a modalidade Família, é necessário esperar o término dos 12 meses do contrato do atual plano para se cadastrar nesta modalidade.

Por fim, a modalidade Sócio Consulado, que envolve pessoas de diversas cidades do estado de Santa Catarina que têm o interesse de se tornarem sócios-torcedores da Associação Chapecoense de Futebol. Nesse caso, o Clube investe em ações de comunicação integrada de marketing para atrair torcedores de outras regiões. Nesse sentido, Soares (2007) observa a necessidade de se desenvolver linhas de produto para cada mercado-alvo, comunicando através da propaganda, da promoção, das relações públicas, do marketing direto, entre outros. Dentro deste perfil, o Clube também criou a modalidade Sócio Contribuinte Consulado para pessoas que residem em cidades localizadas a mais de 150 KM de Chapecó. Os Consulados começaram a se formar quando a Associação Chapecoense de Futebol subiu para a série A em 2013. Tal fato vai de acordo com o posicionamento de autores de que as conquistas de títulos de um clube acarretam maior destaque da mídia, conseguindo assim, atrair mais torcedores, premiações e patrocinadores (CARDOSO; SILVEIRA, 2014; ZUCCO; RODRIGUES; RISCAROLLI; KOCK, 2015).

b) Plano Sócio Contribuinte Condá

O Sócio Contribuinte Condá foi criado após o acidente aéreo que vitimou 71 pessoas no final de 2016, quando o clube estava em excursão para participar da Copa Sul-Americana na Colômbia. Como muitas pessoas desejavam contribuir com a reconstrução do Clube, viram no programa sócio-torcedor um meio para ajudar nesse processo. Com isso, o número de pedidos para novas associações cresceu repentinamente – ainda em 2016 o *site* recebeu em torno de 40 mil solicitações de novos cadastros - e a Associação Chapecoense de Futebol sentiu a necessidade de criar um novo plano para atender essa demanda. A grande quantidade de associados nesse plano permaneceu durante um ano, mas o Clube já esperava que fosse assim, uma ajuda momentânea. Atualmente ainda existe em torno de 500 associações no plano Sócio Contribuinte Condá e o Clube mantém essa opção de associação ativa. No Plano Sócio Contribuinte Condá, o associado não tem entrada garantida em todos os jogos, além de não poder participar dos sorteios e demais ações e experiências nos estádios.

c) Plano Amigo Mundo Condá

O Amigo Mundo Condá foi criado com a intenção de atender a demanda de torcedores e simpatizantes da Associação Chapecoense de Futebol que residem no exterior e desejam colaborar com o Clube e contribuir com o processo de reconstrução, após o acidente aéreo de 2016. Porém, é importante deixar claro que qualquer pessoa pode se cadastrar no plano Amigo Mundo Condá, não apenas as pessoas que residem no exterior. Nesse plano, as pessoas fazem um cadastro no *site*, mas não pagam nenhum tipo de mensalidade, sendo somente uma forma de participar das redes sociais do Clube e receber informações mensais por meio de *Newsletters*. É importante salientar que apesar do *site* exibir a opção “associe-se”, pessoas cadastradas no Amigo Mundo Condá não constam no sistema do Clube como sócios-torcedores da Associação Chapecoense de Futebol. Como benefício, o Plano Amigo Mundo Condá oferece promoções exclusivas aos sócios-torcedores desta modalidade.

4.2 Canais de Relacionamento

Para Fleury, Alejandro e Feldmann (2014) o marketing é uma ferramenta indispensável para a construção de estratégias de relacionamento dos clubes de futebol do Brasil. Neste cenário, Flecha e Pontello (2015), indicam que o torcedor está se comportando cada vez mais como cliente, buscando, assim, consumir todo o portfólio de produtos associado ao seu clube, fato que vem de encontro com a proposição de Grinstein (2008), onde uma orientação ao mercado surge com a crescente necessidade de os clubes satisfazerem seus torcedores de forma contínua. Diante disso, as ações e práticas de marketing da entidade esportiva devem estar direcionadas aos torcedores no intuito de assegurar a eles a qualidade percebida em seu conjunto de oferta de produtos e serviços. Estes aspectos podem ser observados nos principais canais de relacionamento utilizados pelo departamento de marketing da Associação Chapecoense de Futebol para se comunicar com os sócios-torcedores, sendo estes o a) CAS – Centro de Atendimento ao Sócio; b) Arena Condá; c) Canais Digitais de Relacionamento.

a) CAS – Centro de Atendimento ao Sócio

O principal canal de relacionamento do Clube com o sócio-torcedor é a Central de Atendimento ao Sócio (CAS), que atende os sócios-torcedores presencialmente nas dependências do Clube, mas também, via *WhatsApp*, *e-mail* e ligação telefônica. A sala do CAS fica próxima a entrada da sede administrativa do Clube, em um prédio localizado na quadra ao lado da Arena Condá, em Chapecó (SC). Quanto ao ambiente da sala, em uma das paredes, existe um quadro com a foto de todos aqueles que já foram presidentes do Clube e o tempo de mandato de cada um. No fundo da sala, atrás das cadeiras, há uma mesa com revistas do Clube e *folders* contendo informações referentes aos planos de associação. Além de ter uma estrutura física para atendimento dos sócios-torcedores durante o horário comercial, o CAS também está presente em dias de jogos na Arena Condá. Na entrada dos sócios-torcedores no estádio, o trabalho é realizado por equipe formada por atendentes do balcão, colaboradores das catracas, fiscais e uma coordenadora. O balcão de atendimento aos sócios possui identificação no topo, uma imagem do escudo do Clube e materiais de comunicação.

b) Arena Condá

Outro canal de relacionamento importante é a Arena Condá. Siqueira (2014) defende que arenas esportivas são os melhores lugares para manter o relacionamento com os torcedores e demais *stakeholders*, como os investidores, a mídia e os patrocinadores. Quanto à estrutura da Arena Condá é importante frisar que o estádio não é próprio do Clube, mas sim, da Prefeitura Municipal de Chapecó, sendo que as dependências da Arena Condá também são utilizadas para funções administrativas da cidade. Os portões da Arena Condá são abertos às 14h em dias de jogos com início às 16h. Existe uma entrada direcionada aos sócios-torcedores e outra aos demais torcedores não associados. A Arena Condá possui cadeiras apenas no setor das sociais, onde existe uma estrutura coberta. Nos demais setores as arquibancadas são de concreto e não há cobertura. Na observação, identificou-se que os vendedores ambulantes ofertavam uma almofada personalizada do Clube e que, muitos torcedores, entravam no estádio com essa almofada para uma melhor acomodação nas arquibancadas de concreto.

Mullin, Hardy e Sutton (2004) destacam elementos da vivência esportiva que estendem o produto esportivo além da própria disputa, como a atmosfera do local, o equipamento, os acessórios, a música e festividades anteriores ou posteriores aos jogos. Na Arena Condá esses elementos são estrategicamente distribuídos. Neste contexto, destacam-se a presença do mascote do Clube, o *Índio Guerreiro*, interagindo com torcedores nas arquibancadas, as músicas tocadas pela Rádio Verdão, comandada por um locutor que interage com a torcida antes dos jogos e durante os intervalos, além de informar as substituições, público do jogo e acréscimos durante a partida. Nos intervalos dos jogos, a marca patrocinadora do Clube, utiliza os placares eletrônicos para veicular anúncios com personagens marcantes na história do Clube, como por exemplo, *Jackson Follmann*, sobrevivente do acidente aéreo de 2016 e ícone do Clube.

No dia da observação o público total de foi de 4.776, visto que a Associação Chapecoense já estava classificada para a semifinal, o que pode ter sido um motivo para afastar a torcida, mesmo que o Clube ainda dependesse de outros resultados para disputar a semifinal em casa. Diante disso, Cardoso e Silveira (2014) observam que no futebol brasileiro há uma baixa participação das receitas com estádios, podendo citar a baixa qualidade dos jogos disputados (muitas vezes pela falta de jogadores qualificados), gramados ruins e a fórmula que o campeonato é disputado, culminando no afastamento de muitos torcedores dos estádios. Esta visão apresenta um contraponto à perspectiva de Rein, Kotler e Shields (2008), onde a queda no número de participantes indica sérios problemas para as marcas esportivas e afirmam que a causa mais comum do declínio está no desempenho insatisfatório das equipes.

c) Canais Digitais de Relacionamento

Os canais digitais de relacionamento utilizados pela Associação Chapecoense de Futebol são as redes sociais, como o *Twitter*, *Instagram* e *Facebook*. Além das redes sociais com conteúdo constantemente atualizado, o Clube também possui um canal no *Youtube*, denominado *Chape TV* e as *Newsletters*, *e-mails* que o departamento de marketing envia aos sócios-torcedores com as notícias e demais novidades do Clube, além de mensagens de felicitações no dia do aniversário de cada sócio. No *site* oficial da Associação Chapecoense de

Futebol, o sócio-torcedor possui um espaço exclusivo. O site apresenta como benefício ao sócio-torcedor as Vantagens Condá que dizem respeito a descontos em mais de 500 estabelecimentos em todo Brasil + *Cashback* + desconto em compras *online*. É esse convênio entre Clube e empresas que garante o desconto para os sócios-torcedores. Para receber o desconto em estabelecimentos como pizzarias, farmácias, postos de gasolina, entre outros, é necessário que o sócio preencha um cadastro no *site*. Além desses convênios, o *Futebol Melhor*, também garante descontos aos sócios-torcedores, sendo necessário se cadastrar no *site* para garantir o benefício. Por fim, o canal *Rádio Verdão*, que interage com os torcedores durante as partidas realizadas na Arena Condá.

4.3 Ações orientadas aos torcedores

Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam que é cada vez maior o número de entidades esportivas que buscam proporcionar experiências mais holísticas e menos genéricas aos torcedores como forma de sobreviver no mercado. Gaspar et al, (2014) enfatizam o consumo da experiência esportiva e a interação entre torcedores para construção do ambiente esportivo. Assim, um relacionamento com os torcedores e o estabelecimento de conexões emocionais são objetivos essenciais a serem atingidos pelas entidades esportivas. Diante disso, o Clube busca realizar ações que destaquem a experiência do evento esportivo junto aos seus sócios-torcedores destacando: a) Chute a Gol; b) Camisa Suada; c) Sócio Aniversariante; d) De carona com o Verdão; e) Promoção de Vendas.

a) Chute a Gol

Durante a semana que antecede os jogos, o CAS realiza o sorteio de quatro sócios para participar dessa ação e todos os sorteios ficam armazenados no sistema do Clube. O sócio-torcedor não precisa se cadastrar para participar dos sorteios, basta estar adimplente. No entanto, quem já participou da ação volta para o final da fila, podendo participar novamente somente quando todos os sócios já tiverem sido sorteados. Em observação realizada na Arena Condá, pôde-se acompanhar como funciona essa ação em dias de jogos. Antes da partida iniciar, na Ala Norte, um homem se dirigiu até o balcão de atendimento do CAS com um menino de aproximadamente 10 anos. Se tratava de um Sócio *Kids* que havia sido sorteado para participar do *Chute a Gol*. A atendente explicou todo o procedimento para a criança e ao adulto que lhe acompanhava e pediu para que eles a aguardassem na área mista quando a partida estivesse em torno dos 25 minutos. A atendente foi muito atenciosa e ficou alguns minutos conversando com o torcedor, dizendo coisas como “*you will have an incredible experience today*” e “*you will score a goal for the Chape*”. O torcedor mirim demonstrou entusiasmo e aparentava estar ansioso para viver a experiência no intervalo. A atitude da funcionária da Associação Chapecoense de Futebol em relação ao Sócio *Kids* condiz com o posicionamento de Stone e Woodcock (2002) de que a fidelidade pode ser desenvolvida por meio de abordagens que constroem e reforçam um estado mental positivo, tendo como objetivo aumentar a fidelidade dos clientes mais propensos a reagir a estímulos psicológicos. Os sócios-torcedores que participam dessa ação recebem de brinde um livro da Chapecoense, um adesivo, capa protetora para a carteirinha e uma caneta e sacola personalizadas.

b) Camisa Suada

Nesta ação, que também acontece em dias de jogos na Arena Condá, o sistema identifica o acesso de todos os sócios-torcedores presentes na Arena e realiza um sorteio. No intervalo da partida, a Rádio Verdão anuncia o sócio-torcedor sorteado que é contemplado com a camisa de um jogador que atuou na partida, sendo daí a origem do nome *Camisa Suada*. O sorteado pode ir até a zona mista e receber das mãos do atleta a camisa que ele usou naquele jogo. Em relação aos sorteios de experiências com a *Chape*, o Clube projeta colocar em prática diversas ações com os sócios-torcedores no decorrer dos anos, principalmente em virtude da participação do Clube no Campeonato Brasileiro. Os sorteios de experiência da *Chape* estão inclusos nessas ações, buscando incluir maior participação dos patrocinadores em ações conjuntas com o Clube.

c) Sócio aniversariante

Outra ação que o Clube promove é direcionada aos sócios-torcedores aniversariantes de cada mês, que também acontece em dias de jogos na Arena Condá. Aos aniversariantes é oferecido um *coffee break* durante a partida. Eles recebem brindes incluindo camiseta personalizada, um livro e capa para a carteirinha de sócio-torcedor.

d) De carona com o Verdão

Durante o Campeonato Brasileiro de Futebol, são sorteados 20 sócios-torcedores que viajam com a delegação para acompanhar uma partida fora de casa por conta da Associação Chapecoense de Futebol incluindo transporte, alimentação, ingresso e hospedagem.

e) Promoções de Vendas

A Associação Chapecoense de Futebol não costuma fazer muitas promoções de vendas, pois existe uma preocupação com a valorização do sócio, porém, o Clube cria promoções para os seus sócios-torcedores relacionadas à ingressos. Nessas promoções, o sócio-torcedor ganha uma cortesia para levar um acompanhante ou então, recebe desconto para a compra de ingressos. A intenção é que esse acompanhante se interesse e venha a se associar ao Clube futuramente. Nesse tipo de promoção o Clube não visa apenas beneficiar o sócio-torcedor, mas há também um interesse organizacional por trás dessa ação. Para Bogmann (2002) as promoções de venda têm como objetivo apenas aumentar o volume de vendas em situações específicas e não visam a longo prazo. No entanto, nesse tipo de promoção realizada pela Associação Chapecoense de Futebol, o clube busca atrair novos sócios-torcedores e ter retorno no longo prazo. Desta forma as ações do clube vão de encontro com a visão de Morgan e Summers (2008) que afirmam que a promoção deve ser utilizada de forma moderada e para ações de curto prazo, pois se utilizada a longo prazo pode acarretar na desvalorização da marca.

5 CONCLUSÕES DA ANÁLISE DO CASO

A Associação Chapecoense de Futebol iniciou a estruturação do programa sócio-torcedor em 2007, mas com o tempo foi se adaptando de acordo com a demanda dos torcedores e as necessidades do Clube. De forma sistêmica, pode-se dizer que a Associação Chapecoense de Futebol utiliza o seu programa sócio-torcedor como estratégia de fidelização, oferecendo experiências e benefícios para o associado demonstrando que o Clube compreende que sua torcida é dona de uma pluralidade e merece atenção especial nos detalhes que a compõe. Tais estratégias são pertinentes quando se busca criar um vínculo de relacionamento forte e duradouro com torcedores de um clube de futebol, e que fatores como emoção, orgulho e lealdade devem ser levados em consideração neste mercado. Isto pode ser observado, principalmente, no final do ano de 2016 após o acidente aéreo sofrido pela delegação da Associação Chapecoense de Futebol que perdeu praticamente todo seu time e comissão técnica, além de alguns administradores. A reestruturação se deu, em partes, com a ajuda de pessoas que viram no programa sócio-torcedor uma forma de ajudar o Clube a se reerguer. Diante daquela situação e do apoio das pessoas, o Clube se adaptou rapidamente e criou novos planos de sócio-torcedor para atender essa realidade.

No que diz respeito ao relacionamento que o Clube tem com os sócios-torcedores e os esforços feitos para atendê-los, diante do caso apresentado, torna-se evidente a importância da Central de Atendimento ao Sócio da Associação Chapecoense de Futebol como principal canal de relacionamento. O CAS, além de prestar atendimento durante horário comercial nas dependências do Clube, também está presente em dias de jogos na Arena Condá para auxiliar os sócios-torcedores que buscam atendimento. Isso mostra que o Clube se preocupa em estabelecer um relacionamento benéfico para ambas as partes e que, estar presente no momento em que o sócio-torcedor precisa de auxílio é essencial para criar um vínculo de confiança duradouro. Durante a observação identificou-se que os atendentes do CAS tratam os torcedores com cordialidade e que estão dispostos a esclarecer quaisquer dúvidas que eles possam ter.

Quanto à Arena Condá, apesar da Associação Chapecoense de Futebol utilizar a palavra “arena” para designar seu estádio, esta não condiz com o modelo de arenas esportivas contemporâneas. A Arena Condá pertence ao município de Chapecó (SC) e durante os dias da semana, suas dependências são utilizadas para atividades da prefeitura. Quanto à estrutura do local, o estádio dispõe apenas de um setor coberto e com cadeiras, sendo que os demais setores são descobertos e as arquibancadas de concreto. Neste sentido, a construção de uma ação de *namings rights*, que envolve a associação de marcas de organizações de diferentes setores às arenas dos clubes, pode ser elaborada para melhorar a oferta de consumo da experiência esportiva no local. Neste sentido, observa-se no caso que a orientação 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. Na orientação ao torcedor-cliente se 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 de serviços de qualidade que realcem as interações e os relacionamentos com os torcedores.

Ainda, destaca-se que uma série de atividades podem ser melhor exploradas pelo clube a fim de aprimorar sua relação com seus torcedores e alavancar receitas: (i) maior capilaridade de lojas oficiais do clube por meio de franquias para comercialização de artigos esportivos com a marca do clube; (ii) ampliação do portfólio de produtos e serviços licenciados como livros, filmes e eventos com o propósito de mostrar a história e conquistas do Clube para criar e gerar paixão em seus torcedores; (iii) contratação e repatriação de jogadores consagrados a fim de ampliar receita com a

venda de camisas oficiais e demais materiais de *merchandising* (iv) confecção de uniformes temáticos buscando criar associações com marcas patrocinadoras; (v) associação com outros esportes para estender a notoriedade da marca em outros segmentos; (vi) intensificar o uso de recursos audiovisuais para aprimorar as informações a seus torcedores sobre os acontecimentos dentro do Clube, cotidiano dos jogadores, treinamentos; (vii) campanhas de responsabilidade social para relacionar a marca do clube às ações sociais e inclusivas (viii) escolas de futebol com o propósito de criar um banco de jovens talentos e construir relações com o público infantil e adolescente com a finalidade de produzir mais torcedores.

A identificação do torcedor com o seu time possui forte influência sobre a forma como se consome o esporte e toda gama de produtos e serviços associados a ele, principalmente na intenção de adoção do programa sócio-torcedor. Por ser inovador, esta ferramenta de marketing de relacionamento no esporte tem um grande potencial de crescimento junto aos clubes de futebol do Brasil. Neste contexto, esta pesquisa buscou analisar a gestão do programa sócio-torcedor da Associação Chapecoense de Futebol de forma descritiva, mas também integrada a conceitos norteadores, no intuito de apontar caminhos que contribuam com a administração de marketing dos clubes de futebol brasileiro. Para isso, a literatura revisitada abarcou elementos do marketing esportivo orientado ao mercado, trazendo à tona aspectos relevantes à gestão de clubes de futebol e sua relação com seus torcedores-consumidores. Os resultados observados na análise do caso indicaram uma eficiente estruturação de um programa sócio-torcedor que vem ampliando a fonte de receita do Clube com modalidades diversificadas e, principalmente, com uma preocupação em estabelecer canais de relacionamento e proporcionar experiências marcantes aos associados. Por outro lado, como demonstra a teoria, ainda é possível observar uma lacuna no aproveitamento do ambiente esportivo e a necessidade de aprimorar técnicas de captação e retenção de torcedores associados por meio de ações diferenciadas que otimizem as oportunidades de construção de relacionamento entre Clube e seus torcedores no longo prazo.

Como principal contribuição teórica e gerencial deste trabalho, pode-se considerar a responsabilidade da estrutura de marketing de um clube de futebol e sua função de conciliar as demandas do mercado à paixão dos torcedores. Neste contexto, destaca-se o fato de que o torcedor é algo que todas as organizações do setor privado gostariam de ter, pois este não é cliente ocasional, mas sim, um cliente frequente, um freguês. Nesta perspectiva, observa-se que o clube de futebol precisa redescobrir o que ele realmente oferta ao seu mercado em termos de portfólio de produtos, serviços e experiências, levando em consideração as condições que os clubes comunicam, precificam e disponibilizam suas ofertas. Ou seja, se faz necessária uma readequação nos processos de entrega de valor aos torcedores em comunhão com as competências profissionais para desenvolver as ações de marketing eficientes a fim de superar atrações que competem pela atenção do torcedor associada à construção de uma relação de longo prazo com seus torcedores-consumidores.

Apesar de coletar dados prioritariamente primários, o presente estudo abordou o programa sócio-torcedor de único clube, o que pode ser considerado sua principal limitação, não sendo possível, portanto, generalizar os resultados encontrados. Neste sentido e levando em consideração que atualmente o número de programas de sócio-torcedor é grande, como sugestão para futuras pesquisas, indicam-se estudos de caso múltiplos a fim de se obter uma visão holística de programas sócio-torcedor de diferentes clubes e a possibilidade de comparação entre eles, inclusive internacionalmente. Ainda, a investigação de programas de relacionamento em outras modalidades esportivas pode proporcionar uma seara de possibilidades de pesquisas nesta área do conhecimento. Por fim, tornam-se relevantes

investigações de natureza quantitativa e uso de técnicas de levantamento e sondagem com os próprios torcedores, uma vez que tal especificidade permite o alcance de resultados sob a perspectiva do consumidor.

REFERÊNCIAS

A Prática de esportes no Brasil. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>> Acesso em: 05 set. 2018.

Balanço Patrimonial da Associação Chapecoense de Futebol. Disponível em: <<https://chapecoense.com/downloads/DFS2017Chapecoense.pdf>> Acesso em: 30 set. 2018.

BARROS, C. P.; LEACH, S. Analysing the Performance of the English F. A.: Premier league with and Econometric Frontier Model. **Journal of Sport Economics**, v. 7, p. 391-407, 2006.

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

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOUCHET, P.; BODET, G.; BERNACHE-ASSOLLANT, I.; KADA, F. Segmenting Sport Spectators: Construction and Preliminary Validation of The Sporting Event Experience Search (SEES) Scale. **Sport Management Review**, v. 14, p. 42-53, 2011.

CABALLERO, N. A co-gestão como administradora do patrocínio esportivo no Brasil: Uma análise dos casos Palmeiras-Parmalat e Fluminense Unimed-Rio. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol. 3, N. 3. Dezembro/ 2014.

CARDOSO, M. V.; SILVEIRA, M. P. A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol.3, N.3. Dezembro/2014.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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-99e4a50aad8> . Acesso em: 08 de out. 2018

DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Eds) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ESPARTEL, L. B.; MULLER NETO, H. F.; POMBIANI, A. E. M. Amar é ser fiel a quem nos trai: a relação do torcedor com o seu time de futebol. **Revista Organizações & Sociedades**. V.16 - n.48 - Janeiro/Março - 2009.

FAGUNDES, A. F. A.; VELGA, R. T.; SAMPAIO, D. DE O.; SOUZA, C. V.; SANTANA, E. E. P.; LARA, J. E. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM**, v. 12, n. 1, p. 121-135, 2013.

FLECHA, A. C.; PONTELLO, M. L. Comportamento do Torcedor do Futebol. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, p. 72-87, 2015.

FLEURY, F. A.; ALEJANDRO, T. B.; FELDMANN, P. R. Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014.

FOSTER, G.; O'REILLY, N.; DÁVILA, A. **Sports Business Management: Decision Making Around the Globe**. New York, USA: Routledge, 2016.

FULLERTON, S.; MERZ, G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. **Sports Marketing Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.

GABURRO, T. H. C. Marketing Esportivo: Análise das Marcas que Optam por Investir em Clubes Brasileiros. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, v. 2, n. 2, p. 106-126, 2013.

GASPAR, M. A.; MORAIS, D. M. G.; VALLADA JÚNIOR, A. C.; DEBIA, C. A. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 1, p. 12-28, 2014.

GRINSTEIN, A. The Relationships between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI M. A. **Fundamentos de metodologia científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, F.; LAS CASAS, A. L. O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol: o caso do Corinthians. **Revista de Administração do Unifatea**. v. 15, n. 15, p. 6-193, jul./dez., 2017.

MAYDEU-OLIVARES, A.; LADO, N. Market Orientation and Business Economic Performance: A Mediated Model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 4, n. 3, p. 284-309, 2003.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2004.

MOREIRA, S.V. Análise Documental como Método e Técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Eds) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

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.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PEREIRA, L. F.; PESSÔA, L. A. G. P.; FERREIRA, J. B.; GIOVANNINI, C. J. Torcedor-consumidor: fatores que afetam a adoção do programa sócio-torcedor. **Revista de Administração Faces Journal**. v. 16 n. 3 p. 47-66 jul./set. 2017.

PIIPPONEN, H. Enhancing Customer Relations in Team Sport Business. Dissertação (Mestrado em Marketing). Department of Marketing and Management – Escola de Economia, Aalto University, Helsinki, Finland, 2011.

PLURI CONSULTORIA. O PIB do esporte brasileiro. 2012. Disponível em: <<http://new.pluriconsultoria.com.br/relatorios/pib-esporte-brasileiro-atinge-r-67-bilhames/>>. Acesso em: 05 setembro 2018.

RATTEN, V. The Dynamics of Sport Marketing. Suggestions for Marketing Intelligence and planning. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 14, n. 2, p. 162-168, 2016.

REIS, C. J. O.; CABRAL, S. Parcerias público-privadas (PPP) em megaeventos esportivos: um estudo comparativo da provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014. **Revista de Administração Pública**. v. 51, n. 4, Rio de Janeiro Jul./Aug. 2017.

REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

SELLTIZ, C.; WHRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S.W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

Site oficial da Associação Chapecoense de Futebol: Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt>> Acesso em 08 fev. 2019.

STOECKER, R. Evaluating and Rethinking the Case Study. **The Sociological Review**, v. 1, n. 39, p. 88-112, 1991.

STONE, M.; WOODCOK, N. **Marketing de Relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing Esportivo: Uma Visão Estratégica e Atual**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOARES, M. L. A Miopia do Marketing Esportivo dos Clubes de Futebol do Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros. 2007. Tese. (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão no mundo do futebol**. São Paulo: Larousse, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCCO, F. D.; RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; KOCK, N. Patrocínio esportivo: perspectivas do envolvimento, identificação e prestígio entre fãs e equipe. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 4, n. 3, p. 140-152, 2015.