

DANIEL GIOVANE GALDINO

**RELACIONAMENTO DIGITAL COM TORCEDORES: DIRETRIZES
METODOLÓGICAS PARA CLUBES DE FUTEBOL**

JOINVILLE
2018

DANIEL GIOVANE GALDINO

**RELACIONAMENTO DIGITAL COM TORCEDORES: DIRETRIZES
METODOLÓGICAS PARA CLUBES DE FUTEBOL**

Relatório Técnico de Mestrado
apresentado ao Programa de Pós-
graduação em Design como requisito
parcial para obtenção do título de
Mestra em Design, pela Universidade
da Região de Joinville (Univille).
Orientador: Prof. Msc. Elcio Ribeiro da
Silva.

JOINVILLE

2018

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

Galdino, Daniel Giovane

G149r Relacionamento digital com torcedores: diretrizes metodológicas para clubes de futebol / Daniel Giovane Galdino; orientador Dr. Elcio Ribeiro da Silva. – Joinville: UNIVILLE, 2018.

123 f. : il. ; 30 cm

Relatório Técnico (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Futebol. 2. Marketing esportivo. 3. Marketing na internet. 4. Marketing de relacionamentos. 5. Mídia digital. 6. Design thinking I. Silva, Elcio Ribeiro da (orient.). II. Título.

CDD 746.92

Elaborada por Christiane de Viveiros Cardozo – CRB-14/778

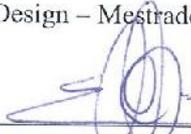
Termo de Aprovação

“Relacionamento Digital com Torcedores: Diretrizes Metodológicas para Clubes de Futebol”

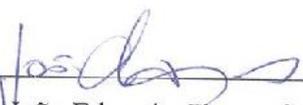
por

Daniel Giovane Galdino

Projeto Final julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Prof. MSc. Elcio Ribeiro da Silva
Orientador (UNIVILLE)

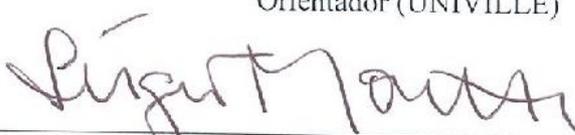


Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Banca Examinadora:



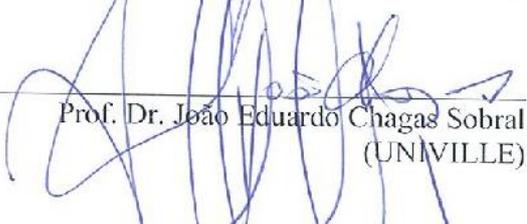
Prof. MSc. Elcio Ribeiro da Silva
Orientador (UNIVILLE)



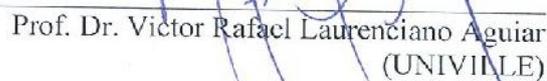
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti
(UAM)



Dr. Geraldo Ricardo Hruschka Campestrini
(Sec. de Esportes de Joinville)



Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
(UNIVILLE)



Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
(UNIVILLE)

Joinville, 28 de março de 2018.

Agradecimentos

Meus votos de agradecimento a todos, independentemente de qual forma, me apoiaram durante todo o mestrado, e conseqüentemente na produção deste projeto.

Primeiramente agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado guiando meus caminhos, especialmente à minha namorada e futura esposa, Aline, que soube compreender os diversos períodos que tive que me dedicar de forma exclusiva ao desenvolvimento deste projeto e aos meus pais, João e Vilma que com certeza se estou concluindo mais um sonho, foi por conta de todo suporte que me deram ao decorrer de toda minha vida.

À Universidade da Região de Joinville (Univille) e ao Programa Institucional da Pós-Graduação (PIBPG). Por toda organização e seriedade com qual tratam os mestrandos.

Aos professores do Mestrado Profissional em Design, por toda contribuição e conhecimentos passados ao decorrer do curso.

Aos avaliadores da banca de qualificação, professor João Sobral, Sérgio Moretti e Geraldo Campestrini que contribuíram de forma imensurável para o bom desenvolvimento do projeto.

Em especial ao meu orientador, professor Elcio Ribeiro que soube enxergar e explorar deste projeto exatamente o que eu desejava como objetivo.

Por fim, ao professor Victor Aguiar, que ao final da minha graduação em 2015 me incentivou e deu todo suporte para o ingresso no programa de Mestrado Profissional em Design.

RESUMO

Este relatório técnico apresenta contextualização, base teórica e estrutura do projeto, cujo objetivo foi propor diretrizes de marketing para clubes de futebol que anseiam melhorar o relacionamento digital com seus torcedores. O campo da investigação se restringe ao futebol brasileiro, principalmente os clubes profissionais de Santa Catarina. A pesquisa se caracteriza como exploratória, por se tratar de um tema pouco explorado, necessitando de aprofundamento do pesquisador, e bibliográfica, para embasamento e referencial teórico sobre o tema. Foram aplicadas uma pesquisa quantitativa com 125 torcedores entrevistados, e uma qualitativa, com cinco gestores de clubes. A metodologia utilizada foi a do 'design thinking' por meio do modelo do diamante duplo, composto pelas fases de imersão, análise, ideação e entrega. O resultado do brainstorming realizado na fase de ideação apresentou oito diretrizes de marketing para que os clubes de futebol possam melhorar o relacionamento digital com seus torcedores, agregando valor para a marca, além disso, como fruto do projeto, foi possível observar aspectos do comportamento dos torcedores e estratégias digitais utilizadas por clubes de futebol.

Palavras-chave: futebol; marketing esportivo e relacionamento digital.

ABSTRACT

This technical report presents contextualization, theoretical basis and structure of the project, whose objective was to propose methodological guidelines for soccer clubs that want to improve the digital relationship with their fans. The field of research is restricted to Brazilian soccer, especially the professional clubs of Santa Catarina. The research is characterized as exploratory, because it is an unexplored topic, requiring a deepening of the researcher, and bibliographical, for background and theoretical reference on the subject. The methodology used was that of 'design thinking' through the double diamond model, composed by the phases of immersion, analysis, ideation and delivery. The result of the brainstorming carried out in the ideation phase presented eight methodological guidelines so that soccer clubs can improve the digital relationship with their fans, adding value to the brand, in addition, as a result of the project, it was possible to observe aspects of the behavior of the fans and digital strategies used by soccer clubs.

Keywords: soccer; sports marketing and digital relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Agentes do Marketing Esportivo.....	24
Figura 2 – Cadeia de valor no futebol.....	25
Figura 3 – Antecedentes do Engajamento.....	27
Figura 4 – Campanha Vitória.....	28
Figura 5 – Epidemia Corinthiana.....	29
Figura 6 – Patrocínio Botafogo.....	31
Figura 7 – Camisas Avaí.....	33
Figura 8 – Escudos Joinville.....	39
Figura 9 - Escudos Figueirense.....	40
Figura 10 - Escudos Avaí.....	40
Figura 11 - Escudos Criciúma.....	41
Figura 12 - Escudos Chapecoense.....	42
Figura 13 - Twitter Paraná Clube.....	44
Figura 14 - Matéria UOL Esporte.....	45
Figura 15 - Twitter Chapecoense.....	46
Figura 16 - Tweet Chapecoense finalista.....	47
Figura 17 – Ranking Digital de Clubes.....	47
Figura 18 - Inbound Marketing.....	48
Figura 19 - Diamante Duplo.....	53
Figura 20 – Fundamentação Teórica.....	54
Figura 21 – Filtros de Pesquisa.....	56
Figura 22 – Marketing Esportivo.....	56
Figura 23 – Branding Esportivo.....	56
Figura 24 – Resultados Branding Esportivo.....	57
Figura 25 – Resultatos termos Marketing Esportivo e Branding Esportivo.....	57
Figura 26 – Revisão Sistemática.....	62
Figura 27 – Nuvem de palavras.....	83
Figura 28 – Mapa mental pesquisa quantitativa.....	85
Figura 29 – Mapa mental pesquisa qualitativa.....	86
Figura 30 – Método 5W2H.....	87
Figura 31 – Mapa mental diretrizes de marketing.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dicionário do futebol.....	16
Tabela 2 – Comparativo de pesquisas.....	52
Tabela 3 – Programa de cursos.....	58
Tabela 4 – Serviços de empresas.....	60
Tabela 5 – Pesquisa com revisão sistemática.....	63
Tabela 6 – Artigos relacionados ao tema.....	63
Tabela 7 – Livros relacionados ao tema.....	64
Tabela 8 – Metodologia Processual.....	66
Tabela 9 – Resultados da pesquisa.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valor das marcas.....	35
Gráfico 2 - Evolução das marcas.....	35
Gráfico 3 – Você torce para qual clube?.....	67
Gráfico 4 – Qual seu sexo?.....	68
Gráfico 5 – Qual sua idade?.....	68
Gráfico 6 – Você utiliza redes sociais?.....	69
Gráfico 7 – Em qual rede social você considera ser mais importante a presença de um clube de futebol?.....	70
Gráfico 8 – O que você busca ao acessar as redes sociais do seu clube de futebol?.....	70
Gráfico 9 – Nas redes sociais, o que você costuma fazer como usuário?.....	71
Gráfico 10 – Com que frequência você acessa as redes sociais do seu clube?.....	72
Gráfico 11 – O que te motiva a buscar informações sobre seu clube?.....	72
Gráfico 12 – Você costuma frequentar as redes sociais de clubes rivais?.....	73
Gráfico 13 – Com que frequência você vai a jogos do seu clube?.....	73
Gráfico 14 – Você é sócio torcedor?.....	74
Gráfico 15 – Como você avalia o trabalho no meio digital do seu clube?.....	75
Gráfico 16 – Existe algum clube, exceto o seu, que você vê como um exemplo no meio digital?.....	75
Gráfico 17 – Como você acredita que devem ser as redes sociais de um clube de futebol?.....	76
Gráfico 18 – Você acredita que provocações entre clubes em redes sociais impactam no comportamento da torcida?.....	77
Gráfico 19 – Quais dos produtos oficiais/licenciados do seu clube você possui?.....	77

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1.1 Dimensão Sociocultural no futebol.....	15
1.1.1 A relação do torcedor com seu clube	21
1.2 Marketing Esportivo.....	23
1.2.1 Mídia e Engajamento de fãs no esporte	27
1.2.2 Branding no Esporte.....	34
1.3 O Design no universo do futebol.....	38
1.3.1 Gestão de Produtos e Marcas no esporte	44
2 METODOLOGIA.....	53
2.1 Pesquisa Quantitativa	69
2.1.2 Pesquisa Qualitativa	81
3 DIRETRIZES DE MARKETING	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A – DIRETRIZES DE MARKETING	106
APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO BANCA.....	107
APÊNDICE C – E-BOOK	119

INTRODUÇÃO

A pesquisa desenvolvida pelo autor possui aderência ao projeto de Pesquisa Gbrand coordenado pelo professor Elcio Ribeiro da Silva do programa de mestrado profissional em Design da universidade Univille onde são pesquisadas novas técnicas de branding em benefício de marcas e produtos.

O Brasil é mundialmente conhecido como o país do futebol, essa fama foi gerada por reflexo de o país ser o maior vencedor mundial no esporte, com cinco conquistas. Além de exportar talentosos jogadores para os clubes mais badalados do mundo. Tudo isso se reflete em diversos aspectos na sociedade, crianças sonham em se tornarem atletas profissionais e vestir a camisa da seleção brasileira, pais vestem seus filhos recém-nascidos com uniformes de clubes, se discute sobre futebol em todos os lugares, a mídia distribui uma parte de sua fatia somente para cobrir o meio futebolístico e tudo isso faz com que hoje o futebol não seja mais somente paixão, e sim um negócio, gerador de receita, renda e trabalho.

Contextualizando esse cenário, a Michael Page, empresa de recrutamento executivo de média e alta gerência, realizou em 2016 uma pesquisa que visava identificar qual a carreira dos sonhos de meninos e meninas de 7 a 11 anos. A carreira dos sonhos dos meninos identificada pela pesquisa é se tornar um jogador de futebol, acompanhado de policial e cientista. Enquanto a profissão dos sonhos das meninas é professora, veterinária e cientista. Outro fato que contextualiza esse reflexo do futebol na sociedade é o investimento da mídia no futebol. O site Meio & Mensagem, em matéria publicada no mês de agosto de 2017, levantou o fato da emissora Globo, a detentora dos direitos de transmissão dos principais campeonatos brasileiros, ter valorizado em mais de 100% as cotas de transmissões no período de 10 anos. Enquanto no ano de 2008, cada cota de transmissão do futebol da emissora custava R\$ 108 milhões, no ano de 2017 custou R\$ 283 milhões.

Um levantamento feito pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) no ano de 2017 trouxe à tona o número de clubes profissionais no Brasil,

segundo a entidade, no começo desse ano existiam 662 clubes em atividade no país, sendo 101 deles no Sul do Brasil.

Observando a importância do tema no cenário atual, e como o mercado do futebol vem crescendo nos últimos anos, entende-se que são necessárias cada vez mais novas pesquisas estudando os consumidores desse mercado, além de diretrizes que auxiliem os profissionais de marketing dos clubes a estruturarem a gestão de comunicação dos clubes, portanto este projeto tem o seguinte problema de pesquisa: como clubes de futebol podem utilizar o meio digital para melhorar o relacionamento com o torcedor?

Como forma de responder ao problema exposto, o projeto tem o seguinte objetivo geral: propor diretrizes de marketing que auxiliem os clubes a melhorar o relacionamento digital com o torcedor, agregando valor para marca.

O interesse por esse tema por parte do pesquisador, se iniciou em 2013 quando trabalhou durante pouco mais de um ano na equipe de marketing do Joinville Esporte Clube, clube profissional de futebol do estado de Santa Catarina. No período de atuação no clube, o pesquisador vivenciou o dia a dia de um clube de futebol, que mesmo funcionando praticamente igual a qualquer organização, tem suas particularidades, a maior talvez seja o fator emocional envolvido, a atmosfera de trabalho na véspera do jogo, toda tensão pelo resultado, o dia após o jogo, que quando acompanhado de derrota é mais ameno, e quando ocorre a vitória é de euforia em todos os setores. Tudo isso de alguma forma encantou o pesquisador, que desde então se dedica nos seus estudos e trabalho a compreender mais o universo do futebol.

No mesmo tocante que contempla o objetivo geral deste trabalho, apresentam-se como objetivos específicos: Analisar o comportamento dos torcedores no meio digital, levantar estratégias de relacionamento com torcedores desenvolvidos pelos clubes, verificar oportunidades de marketing e design para potencializar o resultado digital dos clubes com seus torcedores.

Este documento está estruturado da seguinte forma: (1) Fundamentação teórica, em que são abordados os temas: a dimensão sociocultural do futebol, a relação do torcedor com o seu clube, o marketing esportivo, a mídia e o engajamento de fãs no esporte, o branding no esporte, o design no universo do futebol, e a gestão de produtos e marcas no esporte. (2) Metodologia, capítulo

que aborda o caráter da pesquisa, bem como a metodologia do design *thinking*, utilizada como base para o desenvolvimento deste projeto, bem como a pesquisa com seus respectivos resultados. E por fim, o capítulo (3) Diretrizes de Marketing, onde foram propostas oito diretrizes para que os clubes melhorem o relacionamento digital com seus torcedores, agregando valor para a marca.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, serão levantados contextos que vão nortear o rumo do presente trabalho, apresentando aspectos como a dimensão sociocultural no futebol, a relação do torcedor com seu clube, o marketing esportivo, mídia e engajamento de fãs no esporte, branding no esporte, o design no universo do futebol e gestão de produtos e marcas no esporte. Esses conceitos são fundamentais para proporcionar embasamento teórico que poderá auxiliar no desenvolvimento e cumprimento dos objetivos propostos.

1.1 Dimensão Sociocultural no futebol

O Futebol na sociedade brasileira pode ser observado como uma manifestação cultural muito importante. No cenário brasileiro é possível perceber que o futebol possui grande destaque para a as pessoas, é capaz de influenciar diversos segmentos dessa sociedade, trazendo uma série de elementos subjetivos como: paixão, emoção, expectativa, frustração, solidariedade, raiva, ódio, entre outros. Essa força cultural que o Futebol possui no Brasil faz com que essa nação seja conhecida como “o país do Futebol”, isso pode ser evidenciado em período de Copa do Mundo, onde indústrias, escolas e diversas organizações interrompem suas atividades para que as pessoas acompanhem os jogos da seleção brasileira e em paralelo a economia é impulsionada pela venda de produtos associados aos grandes eventos.

Para Mosca (2006, p. 55), “por meio do futebol se conhece o Brasil, e vice e versa”. O autor afirma que o esporte e o país se complementam, o Futebol reforça a identidade do Brasil assim como o Brasil reforça a identidade do Futebol.

Diversos esportes praticados hoje foram originados na Inglaterra, mais precisamente, na segunda metade do século XIX, porém, os praticados com bola somente se alastraram para outros países do mundo no final do mesmo século, como por exemplo: o futebol. (BORSARI, 1975; DIAS, 1980; ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1987). Sendo assim, no que diz respeito a origem do futebol como esporte, a versão mais difundida é a de que, este

esporte foi organizado e regulamentado na Inglaterra, em 26 de outubro de 1863, com a fundação, em Londres, da Football Association, a instituição que criou as regras do jogo, a qual representa a instituição futebolística mais antiga do mundo (REIS, 2006).

O futebol se difundiu de forma meteórica pelo mundo, passando a ser vivenciado com fervor por diversas sociedades, em diferentes períodos históricos, regimes políticos e econômicos, faixas etárias, gerando uma grandiosidade de empregos e serviços temporários, os quais atuavam diretamente, como: jogadores, treinadores, gestores, etc., e indiretamente, como redes de televisão, hotelaria, etc. Para Murad (2007) outro fato importante é a mobilização de recursos de patrocínios, publicidade, transmissões, etc. Portanto, o jogo que antes apresentava característica recreativa, foi se difundindo em algo rentável, envolvido pela espetacularização crescente, tornou-se um negócio com parcela de mercado cada vez maior, especialmente na mídia, que intensificou cada vez mais o investimento.

Segundo Murad (2009), o esporte é o lúdico socialmente institucionalizado, com regras aceitas internacionalmente, apresentando hierarquias, papéis e funções, como se pode observar em todas as instituições. Para o autor, a vida em sociedade quase sempre e em todas as épocas tem um jogo, um esporte ou algo similar a estes, representando um dos elementos de sua representação cultural e social.

Portanto, o futebol se difundiu como uma necessidade do ser humano de vivenciar, em seu cotidiano, momentos de prazer, paixão e distração, representando uma marca da cultura específica de cada local. Nessa linha, pelo menos no que diz respeito ao Brasil, o futebol consegue preencher essa necessidade com maestria. Pois, gera uma excitação imensurável nos amantes do futebol.

O futebol foi e sempre será um elemento importante da cultura brasileira. Enquanto fenômeno social, sempre esteve muito em conformidade com a forma de a sociedade se organizar, assim como os demais elementos da cultura popular – carnaval, arte, religião, música e outros.

Sendo assim, o futebol expressa a própria sociedade brasileira em sua essência de manifestação cultural construída historicamente. O futebol

brasileiro visto como uma prática social, também se constitui num meio pelo qual os indivíduos expressam determinados sentimentos. O fato de torcer por um clube mesmo quando esse não ganhe títulos durante muitos anos pode ser vivido como um teste de amor e paixão. Suportar as piadas de torcedores contrários após uma derrota põe à prova a paixão pelo time, mesmos nos momentos difíceis. Vencer um jogo contra um time tecnicamente mais forte reaviva a esperança de viver dias vitoriosos (DAÓLIO, 1997).

O futebol seria assim um espaço onde a sociedade simbolicamente se expressa, manifesta-se, deixando descobrir-se. “O futebol praticado, vivido, discutido e teorizado no Brasil seria um modo específico, pelo qual a sociedade brasileira fala, apresenta-se, revela-se, deixando-se, portanto, descobrir” (DA MATTA, 1982).

De acordo com esta abordagem, o brasileiro se identifica com as problemáticas oferecidas pela partida, as adversidades, as alegrias, a superação, por relacioná-las com as situações cotidianas de sua vida. E isto é perceptível pela forma de se expressar do brasileiro em certas ocasiões. Como um time que se vê com o placar adverso, o cidadão brasileiro busca “virar o jogo” quando se encontra numa situação de desvantagem, seja ela financeira, seja na escola, em relação às notas. E este é somente um dos exemplos que podem ser usados, que se relacionam a ideia de visualização do futebol como “uma imensa tela onde a experiência humana pode ser vivida e, o que é melhor, recordada e revivida” (DA MATTA, 1982). Outra marca também inserida na cultura brasileira é o bom e velho "jeitinho brasileiro" que faz parte da identidade nacional. O senso comum diz que o brasileiro é acostumado a ter uma saída e um modo fácil de resolver qualquer coisa em benefício próprio, mesmo que, para isso, seja necessário algum pequeno ato de corrupção.

Essa cultura atravessa várias esferas hierárquicas da sociedade, desde pegar a resposta do colega durante a prova da escola até o desvio de dinheiro público, fatos que foram evidenciados nos últimos anos com o impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff em 2016, e com a condenação do também ex-presidente da república, Luiz Inácio Lula da Silva em 2018, dentre outros inúmeros governadores, prefeitos e deputados que foram condenados ou estão sob acusação. A corrupção no País é histórica e é mote de vários estudos nas

áreas da sociologia e da antropologia. Nessa linha Da Matta (1982) afirma que "quando o jeitinho é contextualizado no âmbito das relações interpessoais sua interpretação é, quase sempre, positiva. Quando ele surte nas discussões sobre nossas instituições sua qualificação é negativa", esse "jeitinho brasileiro" também é transparecido para o mundo futebolístico, principalmente de atletas brasileiros, a "malandragem" como é chamada no mundo da bola, é muito inserida no nosso futebol, algo que não é possível visualizar na Europa, no Brasil, é típico do atleta ver a bola saindo pela lateral, e mesmo sabendo que a posse pertence ao adversário, buscar a bola e realizar uma cobrança rápida, a fim de ganhar o arremesso lateral na "marra".

Nem sempre o futebol foi reconhecido como um fenômeno cultural no Brasil, isso mudou na década de 70 que se iniciou um amplo debate sobre o lugar do futebol na sociedade. Algumas das ideias que ancoram nossa perspectiva atual sobre o esporte foram produzidas nesta época. O autor Da Matta (1982) revela que o futebol não era um fenômeno extrínseco à cultura, "uma atividade em oposição ou competição com a cultura", mas uma atividade da sociedade e, portanto, da cultura.

A chegada do futebol no Brasil oportunizou a criação de uma série de práticas sociais que mobilizam não apenas seus admiradores. É possível observar, como exemplo, o quanto nossa linguagem expressa e utiliza expressões futebolísticas à vida cotidiana, "tirar de letra, show de bola, pisar na bola, bola pra frente", são alguns exemplos observados na tabela 1, dessa cultura futebolística que envolve qualquer falante da língua portuguesa no Brasil.

Tabela 1 – Dicionário do Futebol

"Futebolês"	Cotidiano
Bate-bola	Conversa informal
Bola pra frente	Vamos esquecer os problemas e seguir adiante
Bola para escanteio	Deixa de lado, menosprezar, esquecer
Chutar	Arriscar, dar um palpite
Chutar para o alto	Deixar de lado, afastar
Dar bola	Dar atenção, insinuar predisposição para um namoro
Dar cartão vermelho	Mandar embora, livrar-se
Dar um bico em	Afastar, mandar para longe
Embolar o meio de campo	Provocar uma situação confusa ou indefinida
Entrar de sola	Agir rispidamente
Entrar em bola dividida	Entrar em situação duvidosa

Estar na marca do pênalti	Estar em perigo, estar correndo riscos
Jogada	Trama, ação
Jogar para a torcida	Procurar demonstrar competência (mesmo sem tê-la)
Marcação homem a homem	Acompanhamento a curta distância
Marcar um gol de placa	Fazer algo muito bem feito
Matar no peito	Assumir a responsabilidade
Pontapé inicial	Abertura, ponto de partida
Pisar na bola	Cometer um engano, tomar uma atitude incorreta
Regra 3	Substituição, troca
Show de bola	Muito bom, extraordinário
Suar a camisa	Trabalhar duro
Tirar de letra	Resolver uma situação com facilidade
Vestir a camisa	Integrar-se ao trabalho em grupo

Fonte: Primária (2017)

Neste sentido, falar de futebol e cultura é se referir a uma experiência construída e vivida por qualquer sujeito social, mesmo por aqueles que não praticam, torcem ou acompanham nenhuma das manifestações futebolísticas. Portanto, não se trata da cultura futebolística, que reúne exclusivamente os admiradores do futebol e seus conhecimentos sobre ele. Mas de um conceito próximo ao que o autor sugere: “o futebol poderia ser visto como uma instituição capaz de juntar muitas esferas da vida social e agentes.” Porém, seria preciso verificar quais são as consequências deste fato para a vida cotidiana do brasileiro.

O futebol sempre terá suas particularidades se comparado com outras atividades culturais. Esse fato proporciona um estudo singular do meio social através das “lentes da bola”. Os aspectos da sociedade contidos na experiência de sua prática permitem uma boa análise sobre a identificação, a significação e até o valor que ele tem na vida de seus personagens, principalmente quando são jovens.

O futebol é um fenômeno cultural caracterizado pela participação e integração de todos, independentemente de classe social, cor ou raça. É nesse meio que ocorrem importantes trocas de valores e a interação entre todos que dele fazem parte e o vivenciam, cada um de uma forma e com um significado singular. Surgem a partir do “mundo do futebol” novos conceitos e fusões culturais, reinventando significados e aproximando extremos que, se não fosse o futebol, dificilmente trocariam experiências.

Cada qual que se envolve direta ou indiretamente com esse esporte e o encara de diferentes formas. Vários “pontos de vista” são formados por meio

das mesmas realizações e atividades efetivadas nesse espaço, a imagem do futebol está ligada diretamente ao olhar de quem o assiste.

A “vida em campo” se mistura à “vida real”. Esses dois focos interagem entre si. O campo de futebol torna-se um mundo à parte que também possui suas regras, ora se aproximando das leis do cotidiano, ora criando suas próprias leis.

Há uma reinvenção do que é real. O futebol passa a ser um espaço de imersão para seus praticantes. Esquecem-se por momentos obrigações e deveres e vive-se algo novo e diferente do “mensurável”. Uma espécie de filme de ficção na própria realidade. Se tornando então um ambiente pluralizado em todos os sentidos, inclusive no político. A partir desse momento, o futebol ganha “apelidos”. Nem todos passam a se comunicar da mesma forma – todos “conversam”, no entanto, informações são perdidas ou não entendidas. A sua linguagem apesar de ser “única”, pode apresentar dificuldades de concessão, não para a prática do próprio esporte, mas, principalmente, para a vivência social e cultural das pessoas que vivem e constroem esse ambiente.

Desse modo, o universo do futebol passa a representar uma parcela das injustiças do “mundo real” e, às vezes, isso se potencializa, atingindo até de forma mais intensa do que o próprio meio social vivido por uma pessoa.

É assim que o futebol ganha importância como mediador sócio-político-cultural e relata as diferentes rotulagens que esse esporte ganha de acordo com quem o pratica. Um exemplo muito válido, mas que não é uma regra, é um garoto da favela paulista que tem no futebol uma de suas únicas fonte de lazer e fuga do “mundo real” e também de ganhar dinheiro na vida, não o vê nem vive da mesma forma que outro garoto, morador de bairro nobre, que frequenta escolinha paga.

Ainda que tenham muitos gostos em comum, o principal deles a paixão pelo esporte, esses dois garoto possuem mais diferenças que igualdades no que se diz respeito a jogar futebol. O praticam por motivos e estímulos diferentes e buscam resultados diferentes. Portanto não existe apenas um universo do futebol no Brasil, e sim vários “universos”, uma cultura brasileira, que está inserida em diversas classes, com diversos objetivos, e diversos

praticantes, podendo traduzir melhor, talvez o Brasil não seja o “país do futebol”, e sim dos “futebóis”.

Analisando toda essa dimensão sociocultural presente no universo do futebol, fica clara a necessidade da Gestão do Clube conhecer a fundo todo contexto histórico do clube, analisar características da cidade, aspectos do time, perfil de atletas e treinadores de sucesso, entender o que o torcedor de décadas atrás buscava e alinhar com o que o torcedor de hoje espera. Analisar e refinar estratégias que vão de encontro com o que o consumidor deseja, e assim melhorar a relação do torcedor com o time. Buscando a fidelização independente do resultado dentro das quatro linhas do campo.

1.1.1 A relação do torcedor com seu clube

A relação entre torcedor e um clube de futebol é traduzida muitas vezes como paixão, fanatismo, lealdade e diversos outros sinônimos. Porém essa relação geralmente está ligada aos resultados dentro de campo, uma campanha de sucesso, sempre irá melhorar os resultados de marketing. Mas a gestão dos clubes cada vez mais refinam estratégias com foco em aumentar a fidelidade e satisfação de seus torcedores independente desse resultado. Esse talvez seja o maior desafio para o gestor de um clube de futebol.

Os clubes de futebol possuem uma vantagem não encontrada em diversos outros setores. A fidelidade, o torcedor é um consumidor assíduo, mesmo que ocorram diversas decepções ligadas ao resultado dentro de campo, o torcedor pode deixar de acompanhar o clube por um momento, mas dificilmente ele trocará de clube, a fidelidade ao clube permanecerá, mesmo que por um momento deixe de ser um consumidor ativo. Nesse sentido o autor Pompiani (2009) destaca que a “relação entre o torcedor e o clube é física, emocional e visceral”. O torcedor acha um crime torcer por outro time, se quer chega perto da camisa de um rival. O torcedor tolera decepções, é leal.

Lealdade para Oliver (1999) significa o comprometimento profundo na recompra por parte do consumidor. No mesmo sentido os autores Dick e Basu (1994) destacam a lealdade como sinônimo de repetição de compras.

Mas alguns autores criticam essa ligação de lealdade a somente como o ato de recompra de determinado produto, (RUNDLE-THIELE, 2005) vai ao contrário da visão dos autores acima, ele distancia a lealdade da visão econômica focada em uma relação comercial, para o autor, a lealdade também deve estar ligada a um comportamento de crença pela marca, um comprometimento profundo e real.

No mercado esportivo, mais precisamente no futebol, a lealdade está ligada aos dois conceitos dos autores, pois ao mesmo tempo em que o consumidor realiza a recompra dos produtos que seu clube oferece, seja o próprio ingresso para o jogo todo final de semana, ou o novo uniforme todo ano. A lealdade do torcedor transcende os limites da recompra, o fanatismo e a paixão ao clube como se fosse uma crença sustenta o conceito de que a lealdade vai além da relação comercial, e se trata de um comprometimento real com a marca. Sustentando essa tese de lealdade no esporte, os autores (WAKEFIELD E SLOAN, 1995) e (SUMINO E HARADA, 2004) definem a lealdade no esporte como uma aliança ou devoção especial a um clube que se baseia no interesse do torcedor pelo time que se desenvolve ao longo do tempo.

Os autores (MAHONY, MADRIGAL E HOWARD, 2000) dividiram a lealdade em quatro níveis distintos, são eles:

- (1) Lealdade Máxima: nesse nível, a relação do torcedor com a equipe se torna uma parte significativa da vida do torcedor, esses torcedores não são susceptíveis a alterar o seu comportamento ou nível de comprometimento.
- (2) Lealdade Ilegítima: não existe o comprometimento do torcedor, a lealdade é oriunda de alguém da família ou colegas, o torcedor só acompanha os jogos em que a equipe é mandante, o jogo não é a maior fonte de entretenimento, a razão da ida aos jogos existe por diversos outros motivos como (beber, apostas e etc.).
- (3) Lealdade latente: são os torcedores que possuem um baixo nível de comportamento leal. Apesar de dificilmente mudarem a lealdade para com o time, esses torcedores não possuem comportamento que traz

vantagens aos clubes, como exemplo, assistir os jogos ou adquirir produtos oficiais.

- (4) Lealdade Baixa ou Não Leal: são os torcedores que possuem baixo nível de comprometimento. Esses torcedores não possuem compromisso com o time e raramente apoiam a equipe indo aos jogos ou sequer assistem aos jogos na televisão. (Quando esses torcedores vão aos jogos provavelmente possuem alguma motivação alheia à própria equipe, como assistir a um determinado jogador, assistir a equipe adversária, socializar, etc.) O clube geralmente não tem nenhum impacto psicológico sobre o torcedor, e geralmente não ocorre nenhuma mudança em sua vida diária.

Percebe-se que os torcedores possuem diferentes níveis de lealdade, que foram muito bem definidos pelos autores, cabe aos gestores dos clubes conhecerem o nível de lealdade dos seus torcedores, e buscar cada vez mais o nível máximo de lealdade apresentado pelos autores, dessa maneira teria um consumidor altamente fidelizado.

Diversas estratégias podem ser utilizadas pelos gestores de clubes para atingir esse nível máximo de lealdade, cada vez mais o mercado esportivo vem crescendo e trazendo novos perfis de torcedores, porém esses torcedores precisam ser trabalhados e naturalmente vão passar pelos quatro níveis de lealdade até se tornarem consumidores altamente fidelizados. O que se sabe é que a relação do torcedor com o clube é completamente diferente de dos demais setores, basicamente não existe concorrência, o torcedor precisa apenas se sentir satisfeito e reconhecido. Para Pompiani (2009) “amar é ser fiel a quem nos trai” dessa maneira o autor definiu a relação do torcedor com o clube de futebol, que apesar ter decepções e muitas vezes se sentir “traído” permanece com um alto nível de compromisso com o clube, e por mais que se ausente por determinado período, certamente um dia irá retornar a ser um consumidor do clube.

1.2 Marketing Esportivo

O mercado esportivo vem em crescente destaque pela sua participação na economia global. O futebol, sendo um dos esportes mais populares do planeta, apresenta-se uma modalidade econômica de lazer e consumo muito rentável. Essa relevância econômica que o futebol possui reforça a importância do presente trabalho, que pretende oportunizar a abertura de síntese crítica sobre o assunto.

A economia do esporte movimenta bilhões em todo mundo, e se tratando especificamente de futebol esse valor é muito expressivo, de acordo com Henrique Pais (2015), ao analisar um estudo da consultora suíça AT Kearney, é possível visualizar que o PIB do futebol tem índices de crescimento superiores aos PIBs das nações, mantendo um ritmo de crescimento anual de 8% (o dobro da média dos países emergentes como o Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). O autor ainda destaca que o mercado do futebol é tão relevante economicamente que movimenta um valor anual médio acima dos 500 bilhões de dólares - dos quais 82 bilhões, dizem respeito diretamente aos clubes profissionais, federações e a FIFA. Um significativo relatório da Deloitte, realizado antes da Copa de 2014 no Brasil, constata esse mesmo valor (500 bilhões), o que torna o futebol a 17ª economia do mundo. No Brasil o cenário não é diferente, segundo os autores Ary Graça e Istvan Kasznar (2012), a taxa média de crescimento do PIB do Brasil entre 2000 e 2010 foi de 3,2%, enquanto a média de crescimento anual do setor esportivo foi de 6,2%.

Observando essa relevância econômica, a contemporaneidade da gestão dos clubes de futebol, se mostra como a principal arma para conquistar e manter o destaque no meio esportivo. Já não são apenas títulos, e sim investimentos expressivos de patrocínios, comercialização de direitos televisivos, licenciamento, programas de sócio torcedor, bilheteria, venda de atletas, dentre outros meios de se tornar um clube rentável.

Para que essa gestão dos clubes possa agregar valor à marca dos clubes, cada vez mais o marketing esportivo e seus profissionais vão se desdobrando para encontrar alternativas que possam manter o torcedor fiel ao clube. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008, p; 94), a melhor ação de marketing para qualquer produto esportivo (clube) é vencer, ou, no mínimo, participar de maneira excitante. O resultado de marketing do clube sempre será

potencializado pelo resultado positivo dentro de campo, porém o maior desafio que os clubes vêm enfrentando é entender o comportamento do torcedor, para cada vez mais desvincular o resultado de marketing do resultado dentro de campo.

É importante entender que o marketing esportivo se difere muito das outras áreas justamente por ter um consumidor tão diferente, que é o torcedor. A paixão que um torcedor tem por seu clube vai além do que ele vai receber em troca. Na maioria dos casos ele já nasceu torcendo por esse clube, influenciado por familiares, ou muitas vezes despertou esse interesse ainda jovem. Um estudo do professor da USP Rodolfo Ribeiro (2017), apontou os três fatores que são decisivos para as crianças na hora de definir para quem torcer no futebol: o time dos familiares, o fanatismo dos familiares e os títulos do clube no momento da escolha. Ao torcer ele espera que o clube tenha vitórias, seja campeão, faça boas campanhas, porém, caso nada disso aconteça, ele dificilmente deixará de torcer por esse clube, talvez se afaste momentaneamente, mas em algum momento voltará a consumir, seja indo ao estádio, adquirindo produtos oficiais, apostando na loteria, ou de qualquer outra forma, ele se lembrará do seu clube do coração. Nesse sentido, o autor Melo Neto (2013, p.149) afirma que o consumidor do esporte, principalmente do futebol, é diferente dos consumidores de outros segmentos, pois a paixão e a fidelidade permeiam seu consumo.

Nessa linha de diferenciação do marketing esportivo Morgan e Summers (2008, p. 20), destacam que o tema é lidado de forma separada no marketing exatamente por ser uma área muito complexa. O esporte tem diversas características de serviços, as quais diferem dos produtos, como: intangibilidade - a maioria das experiências e dos encontros esportivos não são físicos e tangíveis; inseparabilidade - as experiências e os encontros esportivos são produzidos e consumidos ao mesmo tempo; perecibilidade - não se pode sustentar um registro dos eventos ou produtos esportivos e, se os ingressos para um evento não forem vendidos, essa receita será perdida; e heterogeneidade - cada experiência ou encontro esportivo é único para cada cliente do serviço de esportes.

Os autores ainda ressaltam que apesar desses aspectos, o esporte possui alguns meios tangíveis como um produto, como merchandising, vídeos de jogos, lembranças esportivas. Essa característica do mercado esportivo apresenta desafios singulares aos profissionais de marketing, pois estes precisam acertar as estratégias tanto do marketing de serviços quanto do de produtos ao esporte.

Um dos maiores problemas que clubes de futebol enfrentam é a influência do resultado dentro de campo, não se pode prever se o time irá ganhar ou perder, se será campeão ou rebaixado, portanto é necessária uma estratégia de marketing, nesse sentido (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 35-36) destacam que “a conexão ideal com os torcedores é aquela de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos esportivos”.

Para se chegar nessa conexão ideal, é necessário conhecer todos os agentes envolvidos no marketing esportivo. João Henrique Areias (2007) os apresenta em seu livro, como é possível observar na figura 1.

Figura 1 – Agentes do Marketing Esportivo



Fonte: Primária (2017)

As entidades atuam como fornecedores e são responsáveis por administrar todo mercado futebolístico, estadual, nacional e internacional. Os

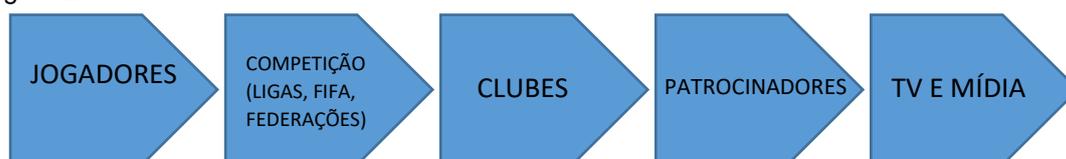
clubes, devem comercializar seus direitos de TV e espaços publicitários, atletas tem seu direito de imagem, que em muitos casos é maior que o próprio salário, as arenas devem buscar explorar todos os espaços publicitários possíveis.

Como canais temos a comunicação, distribuição e comercialização, todos os veículos de mídia impressa, rádio, TV, internet e até mesmo o próprio estádio são os meios pelo qual se dissemina a informação, a comercialização é feita em parte por agências e muito pelas próprias entidades detentoras dos campeonatos.

Na outra ponta temos o mercado. Enfim os consumidores, que são fiéis aos seus clubes não importando a situação, e as agências de publicidade responsáveis pela promoção.

Ferran Soriano (2010) faz o mesmo exercício de João Henrique Areias, e exemplifica a cadeia de valor do futebol da seguinte maneira: Figura 2

Figura 2 – Cadeia de Valor do futebol



Fonte: Primária (2017)

As emissoras de TV compram os direitos audiovisuais por um preço muito elevado, já que o futebol gera muita audiência e pode fazê-las ganhar cota de mercado. Existe uma dificuldade para rentabilizar o investimento feito. Os jogadores são o elemento da cadeia de maior valor e que não é dividido com ninguém.

Nesse sentido, muito se tenta mudar a mentalidade dos gestores de clubes, e isso se tornou realidade, com a visão de clube-empresa, porém, como mudar ou criar essa gestão em um mercado tão distinto dos demais? Onde se depende de um fator externo não controlado, que é o resultado dentro de campo, como fidelizar o consumidor que vai ao estádio para ver seu time sair vitorioso? É necessário engajar esses torcedores, agregar valor a marca do clube e fideliza lós, para que independente do resultado o torcedor saiba, que o clube não é só o resultado, e sim toda experiência que ele proporciona.

1.2.1 Mídia e Engajamento de fãs no esporte

A mídia tem um papel importante para a marca esportiva atingir seu público. Porém, por outro lado, precisa gerar conteúdo a partir da programação gerada pelo esporte. Para Rein, Kotler e Shields (2008), as mídias são fundamentais para a promoção do esporte, e mesmo que as entidades não consigam ter total controle do conteúdo midiático, é necessário que a mídia tenha um bom relacionamento com os clubes para transmissão de informações verdadeiras e atualizadas.

Segundo Siqueira (2014) a contribuição da mídia para o esporte é na promoção. O poderio de propagação da mensagem até os consumidores influencia no ciclo de vida de um produto esportivo. Além disso a mídia é importantíssima para distribuição do produto, ou seja, o acesso do consumidor ao conteúdo esportivo.

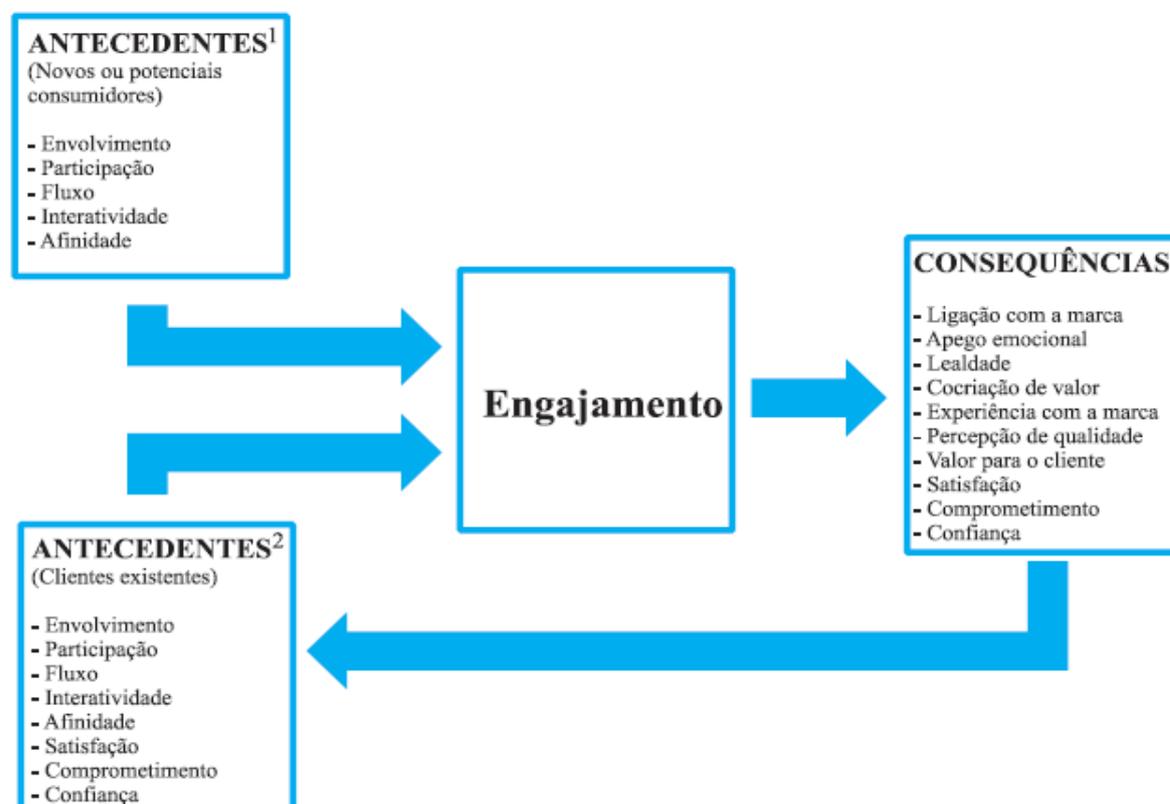
Falar sobre engajamento no futebol é algo relativamente fácil, o consumidor de futebol, veste a camisa de seu time e segue seu ritual semanal do jogo do seu clube, esse consumidor engaja-se sozinho, aliás, o engajamento é o simples fato de seu time existir e entrar em campo toda semana. Porém, esse consumidor também espera algo em troca ao ir ao estádio, comprar produtos, e ajudar o clube financeiramente. O que esse consumidor espera, salvo os mais exigentes, são vitórias, gols e títulos. Mas quando esse resultado dentro de campo não aparece? É importante que os clubes e seus gestores tenham uma estratégia de engajamento, que façam esse torcedor não abandonar o clube.

Segundo Higgins (2006), ser engajado é estar envolvido, ocupado e interessado em alguma coisa. É o que claramente ocorre com um torcedor, todos os pontos sinalizados pelo autor estão presentes, o envolvimento emocional com o clube, visto que muitas vezes se o clube não tem um bom resultado, o próprio emocional do torcedor é afetado. A ocupação, o torcedor geralmente reserva a data do jogo, e não é qualquer compromisso que vai impedir sua presença no estádio. E o interesse, o torcedor busca notícias, informações sobre novos produtos, e diversas outras maneiras de estar próximo do seu clube do coração.

Nessa mesma linha, Patterson, Yu e Ruyter (2006) reforçam que o engajamento do cliente acontece quando existe um nível de presença física, cognitiva e emocional do cliente na relação com a empresa ou serviço.

O potencial consumidor possui alguns aspectos que são denominados os antecedentes do engajamento. Segundo Vivek (2009) são eles: Envolvimento, participação, fluxo, interatividade e afinidade. Já as consequências desse engajamento são a ligação com a marca, o apego emocional à marca, a lealdade, a cocriação de valor, experiência, percepção de qualidade e valor agregado.

Figura 3 – Antecedentes do Engajamento



Fonte: Vivek (2009)

Na figura 3 é possível observar, segundo Vivek (2009) como deve ocorrer o fluxo do engajamento. Deve-se existir antecedentes, para que seja gerado um engajamento, esse planejado pela empresa ou partindo do próprio consumidor, para que a partir desse engajamento se alcancem as consequências esperadas.

Um clube de futebol pode realizar o engajamento de seus torcedores de diversas formas. O engajamento pode ocorrer para aumentar a quantidade de

sócios torcedores, aumentar a venda de produtos oficiais e licenciados, alcançar algum recorde de público e até mesmo o engajamento voltado para causas sociais, como no case do Esporte Clube Vitória, clube tradicional do futebol brasileiro, com sede no estado da Bahia.

Figura 4 – Campanha Vitória



Fonte: Site E.C Vitória (2012)

Criada no fim de 2012, a ação de engajamento observada na figura 4, foi responsável pelo aumento de 46% nas doações de sangue na Bahia. O case, produzido pela agência Leo Burnett Tailor Made foi premiado no festival de Cannes, o evento mais importante do mundo no calendário publicitário.

Os jogadores do Vitória entraram em campo no dia 30 de junho de 2012 com uniforme diferente: sem nenhuma listra vermelha! O vermelho, que é marca registrada nas camisas do clube desde sua fundação voltou gradativamente às listras da camisa de acordo com o avanço das doações de sangue nas unidades do Hemoba. A ideia foi que uma listra voltasse a cada jogo da equipe no Estádio Manoel Barradas. Nos outros jogos em casa, de acordo com o nível das doações, uma listra da camisa voltava à cor rubra e assim por diante. A intenção da campanha foi aumentar os estoques de bolsas de sangue em todas as 25 unidades do Hemoba chamando a atenção de rubro-negros e de torcedores de outros times para a importância da doação de sangue.

A campanha foi um tremendo sucesso de engajamento, mobilizou em massa a torcida do clube, as listras na camisa voltaram muito antes do previsto, e centenas de pessoas foram beneficiadas com a ação, o Hemoba da Bahia registrou um aumento de 46% nas doações de Sangue, para o Vitória, segundo o responsável pelo marketing rubro-negro na época, Adílson Baptista a ação rendeu mais de 15 milhões em mídia espontânea e 935 minutos em TV.

Outro case que demonstra como clubes podem engajar seus torcedores em prol de atingir um objetivo próprio já estipulado é o do Sport Club Corinthians Paulista, realizado em 2012, com foco no Mundial de Clubes. Obseçada na figura 5, a campanha “Epidemia Corinthiana” tratava o amor ao clube como uma doença, e infectou mais de 30 milhões de pessoas, segundo o site oficial do clube.

Figura 5 – Epidemia Corinthiana



Fonte: Site SC Corinthians (2012)

A campanha, criada pela agência F/Nazca, permitia que cada infectado, após realizar check in no Facebook com o local de qual pegou a epidemia, emitisse uma carteira de vacinação, atestando da infecção diretamente no site do clube. Produtos como camisas, chaveiros e mascaras também foram comercializados. Dentre algumas doenças estavam a “Locospirose” e a “Locopositivo” fazendo referência ao “bando de loucos” música tradicional da torcida alvinegra.

Essa ação de engajamento além de impactar mais de 30 milhões de pessoas, aumentou em 23% a receita do clube se comparado ao ano de 2011, segundo dados da BDO Brasil, divulgados no balancete oficial do clube, a receita total bruta do ano de 2011 foi R\$ 290,5, enquanto em 2012, o clube arrecadou R\$ 358,5 milhões. Essa ação também potencializou o número de torcedores que foi ao Japão assistir o time no Mundial de Clubes de 2012. Segundo o site Bola Vip em matéria publicada em dezembro de 2016, a final do torneio entre Corinthians/BR e Chelsea/ING teve o maior público sul americano já presente uma final do Mundial de Clubes.

A mídia é fundamental para potencializar o engajamento desses torcedores, hoje, com o avanço da tecnologia, os clubes podem atuar com diversas mídias para promover e distribuir as informações visando o engajamento. Como consequência desse engajamento, foi possível perceber que as ações promovidas por Vitória e Corinthians trouxeram um retorno de marca imensurável para os clubes.

Outro exemplo valioso que reflete o engajamento de fãs é o patrocínio do Youtuber Felipe Neto ao seu clube de coração, o Botafogo/RJ. Felipe Neto é um youtuber brasileiro que despontou em 2010 e continua produzindo conteúdo até hoje. Em fevereiro de 2018 o youtuber contava com mais de 19 milhões de inscritos no seu canal. Ele e seu irmão, Luccas Neto, que também é youtuber e conta com mais de 13 milhões de inscritos, anunciaram em novembro de 2017 um patrocínio pontual ao Botafogo, o time do coração dos Irmãos Neto.

Figura 6 – Patrocínio Botafogo

Botafogo terá patrocínio pontual dos irmãos Neto, fenômenos da internet

Marca "Neto's" será estampada na omoplata da camisa alvinegra na partida da próxima segunda, contra o Palmeiras, em São Paulo, pela penúltima rodada do Campeonato Brasileiro



Fonte: Globoesporte.com (2017)

Conforme é possível observar na figura 6, os irmãos inseriram duas estampas na camisa do clube, uma se referindo ao canal que possuem em conjunto no Youtube, um canal além dos que possuem individualmente, e que conta com mais de 7 milhões de inscritos, e outra, que faz referência a uma marca de coxinha dos irmãos Neto. O resultado desse engajamento veio muito mais rápido do que o previsto. Segundo matéria do Extra Online de Dezembro de 2017, no dia o que o patrocínio foi anunciado em 24/11 de 2017, a Botafogo TV, canal do clube no Youtube tinha apenas 57 mil inscritos. Foi quando Felipe Neto desafiou o cinegrafista da Botafogo TV a pintar o cabelo com as cores do clube quando o canal atingisse 100 mil inscritos. No dia 02/12 o perfil chegou a marca proposta por Felipe Neto, um crescimento de 75% em oito dias. Outro crescimento foi na busca por camisas infantis do Botafogo, após o anúncio do patrocínio, a busca pelos modelos infantis subiu 500%, houve procura até por torcedores de outros clubes, um exemplo do que o engajamento de personalidades influentes pode gerar de resultado de marketing aos clubes de futebol.

1.2.2 Branding no Esporte

O conceito de marca segundo a AMA (American Marketing Association), (apud Pinho, 1996, p.14) é um nome, termo, sinal, símbolo ou design. Ou uma combinação de tudo isso, com o objetivo de identificar produtos ou serviços. O trabalho de construção de uma marca não é tão simples, precisa de todo um embasamento focado no público alvo.

O maior objetivo ao se estabelecer um processo de branding esportivo é oferecer o esporte e seus atores como agentes de entretenimento e lazer para o público, com a intenção de arrecadar recursos, buscando assim como em outras empresas, o superávit financeiro. Buscando assim por meio do processo de gestão de marcas, criar um relacionamento com o consumidor, e buscando atrair parceiros e investidores para apoiar o clube esportivo.

O Branding está totalmente relacionado a criar diferenciais, isso é, agregar valor à marca de um produto ou serviço, onde para colocar uma marca em um produto é necessário ensinar os consumidores “quem” é o produto batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo, bem como a “que” ele se presta e “por que” o consumidor deve se interessar por ele (KOTLER & KELLER, 2011).

No futebol essa questão levantada pelos autores é muito bem definida, o torcedor sabe identificar seu clube e sabe exatamente o porquê se interessa pelo clube, inclusive o torcedor tem um grau de identificação com o clube tão alto, que quando um clube lança um uniforme ou qualquer campanha de marketing que foge da identidade de marca do clube, as críticas surgem em grande escala, isso se dá pelo fato da identificação de marca que os torcedores possuem com o clube, porém isso ainda não é explorado com foco em melhorar o resultado de marketing dos clubes.

A prática do branding agrega valor ao clube e requer esforço de longo prazo, ou seja, as empresas com controle sobre os nomes da marca detêm consideravelmente mais poder de mercado do que as que simplesmente vendem produtos e deixam o mercado decidir a forma como sua marca deverá ser vista (MORGAN & SUMMERS, 2008). No caso de clubes de futebol, é importante disseminar a marca não somente na cidade do clube, no caso de

clubes com maior número de torcedores dentro do próprio estado é importante regionalizar. Os clubes de Santa Catarina por exemplo. É difícil expandir a marca do clube para outros estados, mas é importante dentro do próprio estado garantir um grande número de torcedores ou simpatizantes.

Um case interessante, é o do Avaí Futebol Clube de SC, conforme é possível analisar na figura 7.

Figura 7 – Camisas Avaí



Fonte: Site Avaí FC (2017)

A cada jogo do Avaí em casa, uma cidade catarinense era homenageada. O goleiro entrava em campo com uma camisa estilizada que traz o ponto turístico de um município do estado. O projeto que contemplou mais de 200 cidades teve o objetivo de homenagear todos os 295 municípios do estado.

A Linha Homenagens foi uma ideia do Avaí para ampliar a torcida no interior de Santa Catarina. Nos jogos na Ressacada, em Florianópolis, o clube recebe uma comitiva do município para visita ao estádio e entrada no gramado junto com a equipe. Todos com o uniforme especial. Passados quatro anos, o resultado atingiu a expectativa.

“Torcedores de cidades do interior que torciam para times de fora, em sua maioria de Rio Grande do Sul, São Paulo ou Rio de Janeiro, hoje dividem paixão com o Avaí”, indica Jorge Daux Neto, coordenador de licenciamento do clube.

Em cada visita, os torcedores compram entre 10 e 20 camisas. Após a homenagem, as blusas ficam disponíveis para venda sob encomenda, através do site do clube, ao preço de R\$ 139,90. Porém, não há o número

exato de peças comercializadas. “O foco não é a venda de camisas, e sim a fidelização e divulgação da marca”, explica Jorge.

Quando falamos de consumo, o produto não se diferencia de nenhum outro. O branding quando associado ao esporte, seja por meio de clube ou um atleta específico, ganha mais valor. Essa é uma das melhores maneiras de estratégia para criar uma identidade entre marca e o público alvo.

Para Kotler & Keller (2006), a estratégia de branding para ter sucesso e o valor da marca ser criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenciais entre as marcas numa categoria de produtos ou serviços.

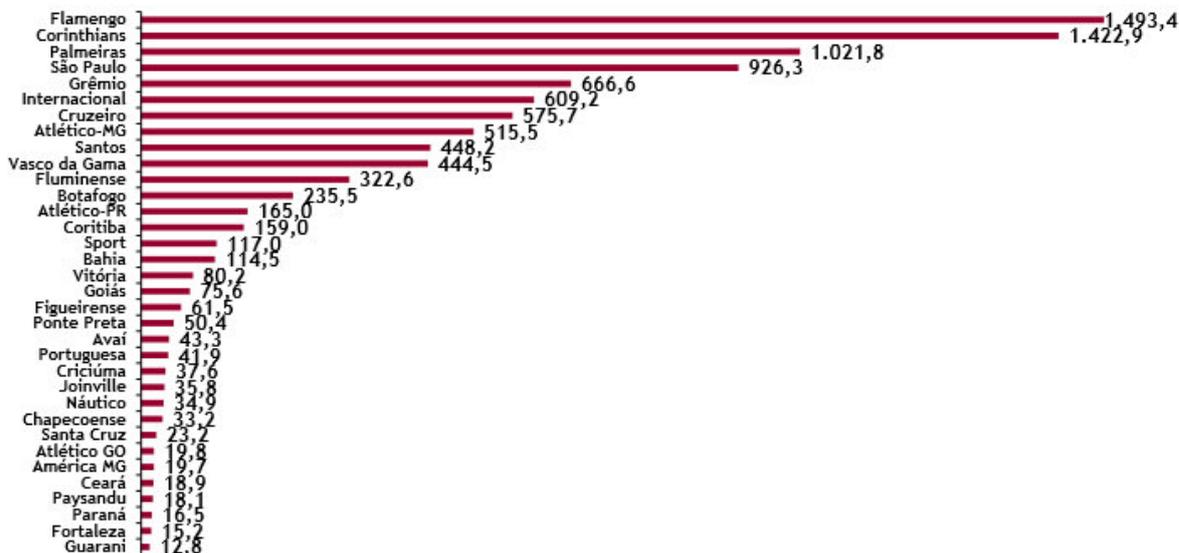
É muito importante saber avaliar as informações, sejam elas financeiras, históricas, mercadológicas, consumidores, desempenho das equipes esportivas, sócios-torcedores. Todos esses indicadores influenciam na hora de montar estratégias de branding. Tudo isso está diretamente relacionado ao valor da marca de um clube, entidade ou evento esportivo. A marca vale aquilo que ela consegue gerar de negócios e quanto o mercado enxerga que ela possa gerar de receitas.

O esporte, como produto não é diferente de qualquer outro quando falamos sobre consumo. As marcas que se associam ao esporte, seja por meio de um contrato com clube ou atleta, vêm ganhando cada vez mais valor e estão no top of mind (marca mais lembradas na mente) dos consumidores. Essa estratégia é utilizada na maioria das vezes para criar uma identidade entre a marca e o público alvo.

A Divisão Sports Management da BDO Brasil apresentou em agosto de 2016 a 9ª edição de seu estudo anual Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros. Essa edição apresentou o número recorde de 34 clubes, possível graças ao crescimento no número e qualidade das informações prestadas pelos clubes brasileiros. Com um crescimento de 17,4% sobre 2015, apesar da queda do PIB brasileiro, o valor total das marcas dos 34 clubes chegou a 9,77 bilhões de reais. No acumulado de cinco anos, o crescimento foi de 71,4%, Gráfico 1.

Gráfico 1 – Valor das Marcas

Valor das Marcas 2016 - 34 Clubes Em R\$ milhões

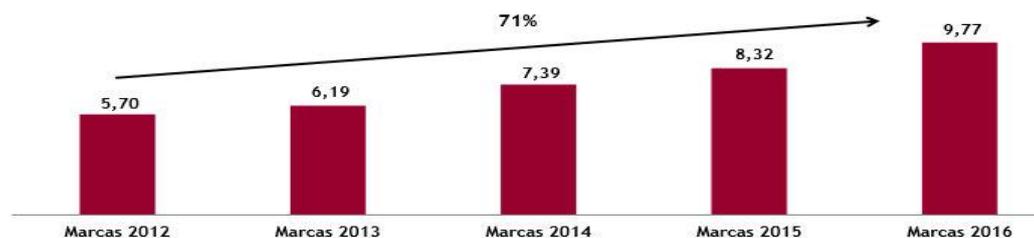


Fonte: (Web 2017), Dados BDO

No gráfico 2 é possível analisar a evolução do montante de clubes em bilhões, o valor contempla uma análise dos últimos cinco anos, onde houve uma evolução de 71%.

Gráfico 2 – Evolução das Marcas

Evolução do Valor das Marcas 2016 - 34 Clubes Em R\$ Bilhões



Nos últimos 5 anos, o crescimento do Valor das Marcas consolidado dos 34 maiores clubes cresceu 71%.

Fonte: Web (2017), Dados BDO

Como foi possível visualizar nos gráficos, observa-se o quanto o mercado brasileiro é grande. As pessoas do país do futebol vão além da famosa paixão e consomem o esporte. Mesmo assim, é muito menor do que aparenta e muito menor do que poderia ser. As possibilidades que o esporte

proporciona são inúmeras. Mas, é preciso ter uma estratégia clara para que as decisões e ações estejam alinhadas com os valores e atitudes que a marca quer transmitir ao seu torcedor e ao mercado em geral. Analisar todos os elementos antes de partir para a ação e conhecer bem o mercado ao redor são os primeiros passos para conhecer melhor sua marca melhor do que ninguém. Os clubes precisam explorar cada vez mais o valor da marca e a paixão do torcedor, para que possam criar um relacionamento a longo prazo, que amenize o resultado dentro de campo e mantenha o torcedor fiel ao clube independente do momento que é vivido na competição, independente de vitórias ou derrotas.

1.3 O Design no universo do futebol

Para Churchill e Peter (2000), o consumidor é motivado a comprar por meio do reconhecimento de uma necessidade. As necessidades podem surgir de diversas maneiras. Tem-se a sensação interna, que se caracteriza por desejos como: fome, vontade de impressionar alguém, autoafirmação ou status. Também podem surgir estímulos externos como um convite para algum evento, ou um anúncio em revista ou jornal. Quando no interior do consumidor surge uma necessidade, o impulso para atendê-la é realizado pela motivação.

O comportamento do torcedor de um clube, diferente de consumidores de outros produtos ou serviços na maioria do tempo é muito mais emocional do que racional, na realidade é em quase sua totalidade emocional, é onde se aborda o Design Emocional, que tem como objetivo primordial demonstrar que é possível estabelecer uma relação com o consumidor ou utilizador, bem como analisar e decidir quais os sentidos que deverão ser despertados para que tal aconteça. O design emocional pretende associar a estética à funcionalidade e assim conceber um produto ou serviço que apele às emoções subjetivas do consumidor, resultando em uma ação. Segundo (Norman, 2004) existem, em âmbito cerebral, três níveis que necessitam de diferentes estímulos ao nível do design, o que resultou na divisão do design emocional em três áreas de atuação, o design: visceral, comportamental e reflexivo.

Desmet (2002) propôs um modelo para compreender a relação emocional das pessoas com produtos. O modelo é baseado em uma teoria cognitiva das emoções, denominada Appraisal Theory.

O appraisal é uma avaliação da relação de um estímulo; sua relevância para o bem-estar de uma pessoa (FRIJDA, 1986; LAZARUS, 1991). Estímulos avaliados como contribuidores para o bem-estar de um usuário tendem a despertar emoções prazerosas, enquanto que aqueles considerados ameaçadores ou prejudiciais podem despertar emoções desprazerosas.

Um exemplo citado por Tonetto e Desmet (2012) seria uma pessoa dirigindo seu carro novo do trabalho para casa. O motor para de forma inesperada, e outros motoristas começam a buzinar, expressando raiva em relação à pessoa que está bloqueando a estrada. A resposta emocional dela, ao avaliar o carro como o motivo do problema, pode ser raiva ou, ainda vergonha, ao avaliar a sua habilidade como motorista. O mesmo exemplo pode ser contextualizado no meio esportivo. Um torcedor, ao assistir o jogo do seu time e ver um jogador perder uma clara chance de gol, que poderia no contexto do jogo dar um título ao seu clube, no momento esse torcedor pode sentir raiva do jogador do seu clube ou até mesmo vergonha, por estar criticando um atleta do seu próprio clube.

A relação de causalidade entre avaliações (appraisals) e emoções implica que, compreendendo como ela se estabelece e como uma avaliação gera uma emoção em particular, o designer pode projetar para despertar ou evitar emoções específicas (DEMIR et al., 2009). Essa projeção também deve ser utilizada no marketing esportivo, com um consumidor tão envolvido emocionalmente, os clubes devem explorar a fundo ações que despertem ou evitem emoções.

Para Forlizzi e Batterbee (2004), uma experiência é essencialmente um relacionamento total, pessoal e interno com um determinado objeto em uma dada situação. Neste contexto, uma experiência pode estar vinculada a eventos ou situações que o indivíduo possa usufruir ou vivenciar através de como ele se sente, se comporta ou pensa.

Desmet e Hekkert (2007) propõem um modelo de experiência de produtos baseado em respostas afetivas, esse modelo é estruturado pelo

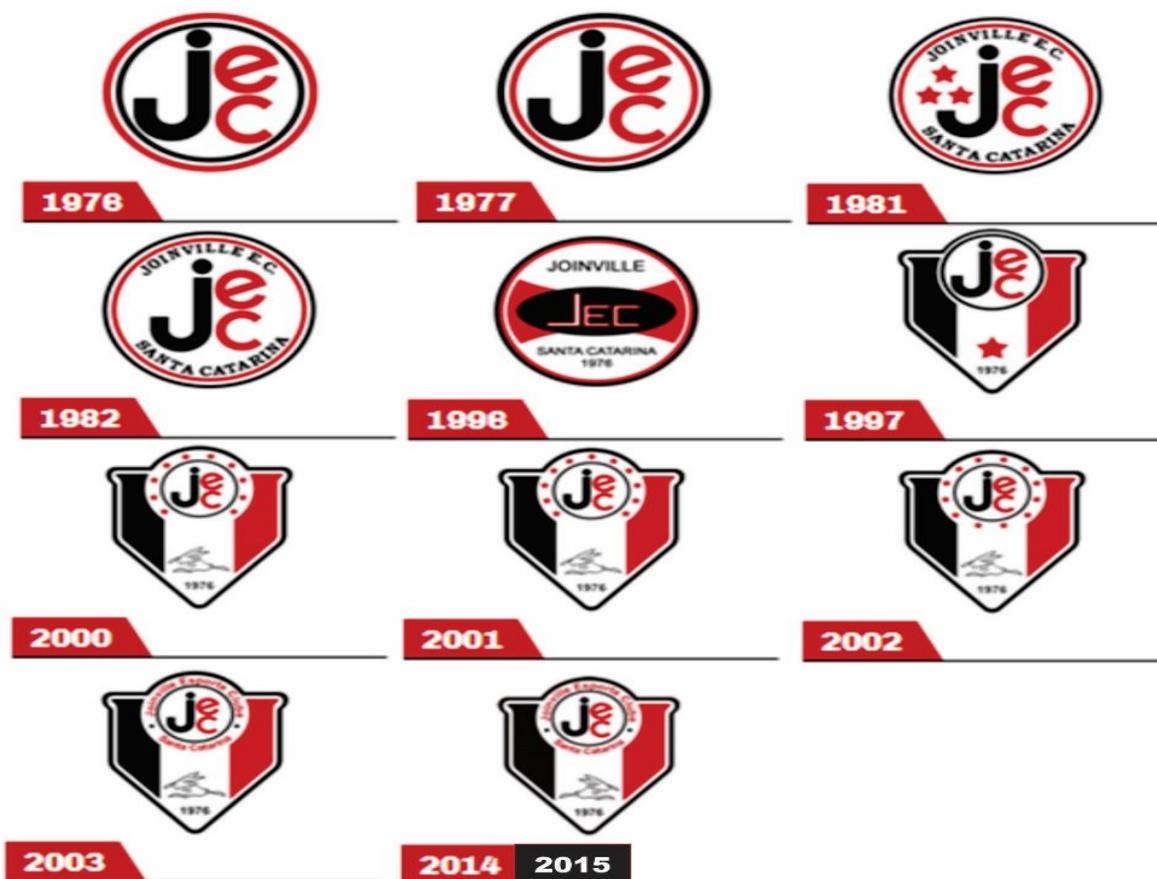
trabalho desenvolvido por Hekkert (2006) em que a experiência de produto pode ser decomposta em três componentes ou níveis de experiência, são eles, experiência emocional, estética e de significado.

Um torcedor de futebol, dá ao seu clube as respostas afetivas observadas por Desmet e Hekkert (2007). Ao pensarmos em uma partida de futebol, pode-se atribuir os níveis de experiência explanados pelos autores. O nível de experiência emocional pode ser atribuído à satisfação de acompanhar uma partida de seu time em que ele saiu vitorioso. A experiência de significado, a lembrança de uma partida memorável do seu time, e a experiência estética, o prazer de ouvir o canto da torcida.

No universo do futebol, além do design emocional e para experiência, também é possível observar a questão do design gráfico propriamente dito, a imagem da marca do clube, sua simbologia e cores são algo sagrado. O escudo do clube e suas cores tradicionais significam muito para um torcedor de futebol. Nas figuras a seguir podemos observar uma evolução dos escudos dos cinco grandes clubes de SC, estado qual será objeto de pesquisa de campo para desenvolvimento deste estudo.

O primeiro escudo é do Joinville Esporte Clube, observado na figura 8, time fundado em 1976, na cidade de Joinville, a partir da fusão de América e Caxias. O escudo trás as cores desses dois clubes, o vermelho do América e o preto do Caxias.

Figura 8 – Escudos Joinville



Fonte: Site Joinville EC (2017)

É possível observar na cronologia dos escudos do Joinville Esporte Clube – JEC que desde 1976 na sua fundação, até o ano de 1996 o escudo permaneceu com as mesmas características, redondo em formato botão, com seu interior pouco modificado. Em 1997 houve uma grande modificação no escudo do clube, seu formato original foi alterado, e o único retrato que ficou do escudo anterior foi a inserção do mesmo escudo de 1976 em formato menor, dentro de um novo escudo. De 1997 até 2013 o escudo permaneceu praticamente igual, com poucas alterações, somente variações de estrelas. Já em 2014 o clube modificou o sentido do coelho, que é o seu mascote. Alterando para o lado direito, ou seja, para frente. Por superstição.

O segundo escudo observado na figura 9 é do “Furacão do Estreito” como é chamado carinhosamente o Figueirense Futebol Clube. Fundado em 12 de junho de 1921 em Florianópolis, capital do estado. O Figueirense é o time com mais títulos do Campeonato Catarinense.

Figura 9 – Escudos Figueirense



Fonte: Jornal Notícias do Dia (2017)

O escudo do Figueirense destaca as cores preta e branca, que surgiram pelo apreço que os fundadores do clube tinham pelo Botafogo, clube do Rio de Janeiro. A Figueira foi incluída após alguns anos, para fazer referência à fundação do clube que ocorreu no pé dessa árvore. Apesar do verde no escudo, o clube valoriza em seus uniformes as cores alvinegras.

O terceiro escudo é o do Avaí Futebol Clube, visto na figura 10, também de Florianópolis. Fundado em 1923, o Avaí tem como cores o azul e o branco, e seu mascote é o Leão. É reconhecido como “Leão da Ilha” e também “O time da raça”. O nome da equipe é uma referência a batalha de “Avahy”, um episódio da guerra do Paraguai em 1864.

Figura 10 – Escudos Avaí



Fonte: Jornal Notícias do Dia (2017)

As listras azuis do escudo atual do Avaí representam os nove títulos do Catarinense que o Avaí possuía na década de 60, e as quatro brancas são em referência ao tetracampeonato consecutivo conquistado entre 1942 e 1945.

O quarto escudo, que pode ser visualizado na figura 11 é o do Criciúma Esporte Clube, conhecido também pelo seu mascote, o "Tigre" ou pela alcunha de "O time carvoeiro" é o único clube catarinense com um título nacional de expressão, fundado em 1947, com nome de Comercário Esporte Clube, foi em 1991 que atingiu a glória, sendo campeão da Copa do Brasil, vindo a participar da Copa Libertadores da América no ano seguinte.

Figura 11 – Escudos Criciúma



Fonte: Site Criciúma EC (2017)

O Criciúma certamente foi o clube catarinense com a mudança mais drástica em seu escudo, pois anteriormente era chamado de Comercário Esporte Clube, e posteriormente virou Criciúma, sendo assim os primeiros escudos eram com as cores azul e branco do Comercário e com o símbolo do comércio no centro do escudo, até que em 1984 o futebol em Criciúma foi totalmente unificado, e foram adotadas as cores preta, branca e amarelo, tornando o Criciúma o "tricolor do sul do estado".

O quinto e último escudo é o da "Chape" que pode ser visto na figura 12, a Associação Chapecoense de Futebol foi fundada em 1973 na cidade de Chapecó, o "verdão do oeste" é um dos clubes de SC em maior ascensão na última década, subindo de forma meteórica da série D a Série A do campeonato brasileiro em apenas 6 anos, em 2016 a Chape alcançou o que até hoje é o título mais importante do futebol de SC, a Copa Sul Americana de

2016, eliminando grandes clubes do futebol sul americano, vindo no ano seguinte a ser o segundo clube catarinense a participar da Copa Libertadores da América.

Figura 12 – Escudos Chapecoense



Fonte: Site Chapecoense (2017)

Ao longo do tempo, o escudo da Chapecoense não sofreu muitas mudanças, a não ser pela quantidade de estrelas, que significava o número de títulos estaduais conquistados. A partir de 2017, houve uma mudança no escudo como forma de homenagem às vítimas do desastre aéreo na Colômbia, que resultou na morte 71 pessoas entre atletas, dirigentes e jornalistas, na véspera da final da Copa Sul Americana. Incluiu-se uma estrela no interior da letra F, é uma forma sutil, mas impactante, de eternizar os que dedicavam suas vidas à Chapecoense. Além disso, foi colocada uma segunda estrela em cima do escudo que indica a conquista da Copa Sul-Americana de 2016. A estrela é branca e conforme o clube: “Representa a paz encontrada pelos nossos eternos campeões e a luz que nos guiará adiante”.

Observa-se que o Design é presente no universo do futebol, seja na esfera emocional, de experiência ou da marca. A verdade é que direta ou indiretamente os clubes utilizam o Design em sua gestão, por meio do design pode se promover experiência, emoções, significados, que ao serem vividos pelos torcedores, possibilita a potencialização da marca do clube, portanto é importante utilizar o Design como uma ferramenta para a Gestão de Marcas e Produtos, e assim trazer resultados importantes para os clubes de futebol.

1.3.1 Gestão de Produtos e Marcas no esporte

No capítulo 1.2.2 analisou-se o conceito de Branding e a sua importância no esporte, cada vez mais o futebol é um ótimo mercado para ajudar a difundir uma marca e fixá-la na mente de diversos consumidores, não é à toa que os patrocínios a clubes de futebol têm valor cada vez mais alto e se tornam objetos de desejo de diversas empresas que são referências mundialmente, no Brasil, além das empresas privadas, o mercado esportivo conta com grande apoio das estatais, segundo matéria da Folha de São Paulo (2016), durante aquele ano a Caixa Econômica Federal investiu 132,5 milhões em patrocínios entre os clubes da série A e B do campeonato Brasileiro. Para se agregar valor ao clube e potencializar os patrocínios é necessário realizar uma gestão consolidada, com foco em resultados e principalmente transparência, é o que destaca Pedro Daniel, da BDO Brasil, em entrevista a matéria da folha, ele destacou que a falta de transparência dos clubes faz com que as marcas deixem de investir no futebol.

Para Aaker (1999) uma marca para ser forte precisa ser atemporal, ela deve ser a imagem, em todos os sentidos da palavra, da empresa. Porém, também deve incorporar elementos contemporâneos para adaptar-se as mudanças constantes do seu universo. Nesse sentido é necessário que um clube de futebol tenha em mente que seu principal público alvo são seus torcedores e que as mudanças constantes no universo do futebol estão quase sempre ligadas aos resultados da equipe.

Apesar de ser um mercado distinto por depender de resultados intangíveis, no futebol o gestor precisa conhecer o seu torcedor para oferecer o melhor produto a seu consumidor, e direcionar esse consumidor para os seus patrocinadores. É importante realizar pesquisas com o torcedor, já que a paixão dos torcedores se torna o maior ativo de um clube. Conhecer seus hábitos de consumo e comportamento e estabelecer uma relação de fidelidade com o torcedor acaba oportunizando que o clube entregue consumidores mais assertivos ao seu patrocinador, melhorando assim também o relacionamento de patrocínio e potencializando cada vez a marca do clube, e também do patrocinador.

O autor Somoggi (2011, p. 2) ressalta que o torcedor no futebol é fiel por excelência em virtude do amor pelo clube. Enquanto em outros mercados as

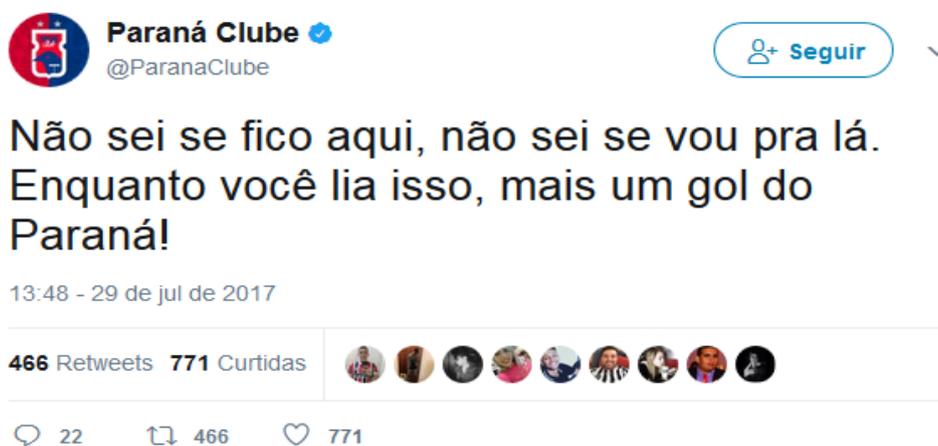
empresas buscam a fidelização do consumidor, no futebol os clubes tem esse torcedor fiel por natureza.

Essa fidelidade do torcedor pelo clube de futebol não pode gerar confiança e soberba por parte da gestão. É necessário aproveitar essa diferenciação para criar laços cada vez mais estreitos com o torcedor, lembrando que por ser movido em maior escala pela paixão, esse consumidor tende a ser mais irracional, portanto quanto maior o grau de proximidade que o clube tiver com esse torcedor, maior vai ser a fixação na mente do torcedor, que o clube não se delimita aos resultados alcançados dentro das quatro linhas do campo de futebol.

Para se alcançar essa fidelidade ou até mesmo uma maior aproximação com o torcedor, os clubes cada vez mais utilizam as plataformas digitais, onde pode se explorar um pouco mais a informalidade e falar a “língua” do torcedor, fazendo com que a relação se torne cada vez mais “amigável”.

Um exemplo disso é o Paraná Clube, time de Curitiba, que disputou a segunda divisão do campeonato brasileiro em 2017, destaque nas redes sociais pela informalidade, o twitter do clube conquista torcedores até de outros times. O futebol é um misto de reações, e o twitter do Paraná transparece em algumas ocasiões justamente o que o torcedor sente, como é possível observar na figura 13, um simples tweet, ao ser replicado por milhares de pessoas, acaba potencializando a imagem do clube, fazendo com que o se torne cada vez mais conhecido.

Figura 13 – Twitter Paraná Clube



Fonte: Twitter Paraná Clube (2017)

Essa atuação do Paraná Clube nas redes sociais acaba gerando um carisma do clube, fazendo com que se torne cada vez mais lembrado, simples ações nas redes sociais acabam gerando repercussão até mesmo de veículos de comunicação, como pode se observar na figura 14.

Figura 14 – Matéria UOL Esporte



Paraná mostra no Twitter que é "gente como a gente" quando o assunto é futebol

UOL Esporte
14/06/2017 04h00

Um dos destaques dessa temporada do futebol tem sido o Paraná. E não é pela campanha dentro de campo. Fora dele é que o clube tem chamado muita atenção. A culpa? Deve ser do estagiário.

Brincadeiras à parte, os responsáveis por cuidar do perfil oficial do clube no Twitter tem provocado muitas risadas nas redes sociais. O Paraná tem mostrado que é "gente como a gente" na hora de torcer.

CADASTRE-SE E GANHE um super desconto

Fonte: UOL Esporte (2017)

Outro case que ficou marcado no marketing digital dos clubes foi a Chapecoense, que utilizava da mesma informalidade e mensagens planejadas para se comunicar com seu torcedor, e também com milhares de simpatizantes que seguiam suas redes sociais, na figura 15 é possível observar a manifestação do twitter oficial da Chapecoense ao eliminar o Junior Barranquilha, time colombiano da cantora Shakira.

Figura 15 – Twitter Chapecoense



Fonte: Twitter Chapecoense (2016)

Semanas depois, a Chapecoense voltou ao twitter e informou aos seus seguidores como visto na figura 16 que estava na final da Copa Sul Americana de 2016 da seguinte forma, após eliminar o San Lorenzo da Argentina, time do papa Francisco.

Figura 16 – Tweet Chapecoense Finalista



Fonte: Twitter Chapecoense (2016)

Como é possível observar com os cases de Paraná e Chapecoense, cada vez mais o mercado digital ganha campo em todos os setores, e no futebol não é diferente. É necessário marcar presença na internet, seja para vender mais, fidelizar, ou se aproximar do seu consumidor.

Para contextualizar como as redes sociais se tornam uma ótima forma de relacionamento com seus consumidores, na figura 17 é possível observar a quantidade de usuários/seguidores ativos nas páginas dos principais clubes do país, segundo dados do Ibope/Repucom de Março (2018).

Figura 17 – Ranking Digital de Clubes

RANKING DIGITAL - CLUBES BRASILEIROS				IBOPE REPUcom			
MARÇO/2018 - Facebook, Twitter, Instagram e YouTube							
SÉRIE	#	Clube	Combinado	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
A	1	Flamengo	20.044.906	11.561.962	5.215.495	2.426.324	841.125
A	2	Corinthians	19.901.479	11.441.115	5.786.853	2.195.991	477.520
A	3	São Paulo	12.881.661	6.770.534	4.140.672	1.365.034	605.421
A	4	Palmeiras	8.932.494	4.220.019	2.943.057	1.033.395	736.023
A	5	Santos	7.341.842	3.546.023	2.685.619	568.421	541.779
A	6	Grêmio	6.569.031	2.961.432	2.595.162	745.604	266.833
A	7	Chapecoense	5.932.098	4.054.128	674.158	1.177.953	25.859
A	8	Vasco	5.856.781	3.099.540	2.067.788	537.554	151.899
A	9	Cruzeiro	5.638.532	3.023.486	1.921.853	603.063	90.130
A	10	Atlético-MG	5.423.536	2.847.068	1.969.919	513.338	93.211
A	11	Internacional	4.384.255	2.418.059	1.471.489	494.707	*
A	12	Fluminense	3.039.712	1.457.006	1.190.786	318.273	73.647
A	13	Sport	2.994.380	1.083.888	1.531.260	320.289	58.943
A	14	Botafogo	2.974.817	1.388.272	1.219.004	263.192	104.349
A	15	Bahia	2.728.727	1.113.909	1.345.157	222.752	46.909
A	16	Atlético-PR	2.139.580	935.392	1.005.630	129.382	69.176
A	17	Vitória	1.719.762	439.363	1.100.694	169.271	10.434
B	18	Coritiba	1.504.062	421.525	937.693	86.790	58.054
A	19	Ceará	1.143.888	668.160	247.505	198.473	29.750
B	20	Figueirense	1.024.071	297.099	666.756	55.986	4.230
B	21	Goiás	1.012.361	303.482	607.513	86.910	14.456
B	22	Fortaleza	1.004.178	634.076	185.131	161.544	23.427
C	23	Santa Cruz	933.722	568.894	211.598	125.290	27.940
B	24	Criciúma	798.702	197.012	575.533	24.059	2.098
B	25	Paysandu	600.178	292.872	150.805	128.566	27.935
C	26	Remo	544.780	376.790	61.408	94.724	11.858
B	27	Ponte Preta	528.855	288.816	184.723	48.700	6.616
B	28	Avai	517.149	259.941	193.413	56.686	7.109
D	29	América-RN	402.037	243.779	91.782	59.154	7.322
C	30	ABC	397.506	224.068	113.290	56.670	3.478
C	31	Náutico	384.681	212.038	119.043	53.600	*
C	32	Joinville	364.650	232.077	96.570	35.493	510
A	33	Paraná	327.808	199.910	79.422	38.333	10.143
D	34	Red Bull Brasil	282.468	239.647	15.276	25.738	1.807
B	35	CRB	275.934	139.768	64.090	64.625	7.451
A	36	América-MG	262.194	141.860	87.686	30.362	2.286
	37	Portuguesa	260.081	165.292	77.652	17.137	*
B	38	Brasil de Pelotas	240.981	161.065	52.078	25.120	2.718
B	39	Vila Nova	235.322	104.758	76.664	44.472	9.428
B	40	Juventude	227.092	157.772	53.028	15.838	454

Fonte: Ibope/Repucom (2018)

Para se estabelecer esse relacionamento, o autor Conrado Adolpho (2011) criou a metodologia dos 8Ps, são eles: (1) Pesquisa: Para autor, ouvir o público-alvo é primordial. O processo de criação de um produto ou serviço e suas estratégias de marketing serão muito mais efetivas se o empreendedor souber o que o consumidor espera. (2) Planejamento: É necessário analisar

todos os dados da pesquisa e audição do público-alvo e traçar um caminho para a estratégia de marketing. (3) Produção: Este “p” diz respeito à escolha ou criação das plataformas que hospedarão a campanha. Se será um site, redes sociais, como ocorrerá a comunicação da campanha. (4) Publicação: Publicação está relacionado diretamente a tendência, o autor reflete que esse “p” deve direcionar a campanha para o topo dos resultados de sites de busca. (5) Promoção: O autor destaca que as campanhas de marketing precisam oferecer informações úteis aos consumidores, e por meio da criação de conteúdo audiovisual essa utilidade pode ser atingida. (6) Propagação: Esse “p” fala por si só, se refere à propagação do conteúdo produzido, porém, para isso esse conteúdo precisa ser interessante. (7) Personalização: Para o autor é importante ter uma linguagem, estratégias de marketing e produtos feitos especialmente para determinados grupos de clientes. É necessário adaptar a linguagem para aquele público. (8) Precisão: O último “p” diz respeito à mensuração dos resultados, com base em todas frentes de atuação. Não basta gerar todo esse conteúdo se isso não for analisado profundamente.

Outro conceito que complementa a metodologia dos 8ps é o Inbound Marketing, que basicamente se baseia no conceito de o cliente procurar a empresa, e não o contrário. Para os autores Halligan, Shah (2009) o Inbound Marketing deve ser utilizado para atrair o cliente para seus meios digitais, e a partir dessa atração, é feito todo um trabalho de relacionamento com essa pessoa. Esse relacionamento é desempenhado por meio de conteúdo personalizado. Os autores dividiram o processo de Inbound Marketing em quatro etapas, conforme é possível observar na figura 18.

Figura 18 – Inbound Marketing



Fonte: Web (2017)

A etapa de atração baseia-se em atrair as pessoas certas, os clientes ideais para seu produto. Já na conversão o interesse é em adquirir informações dessas pessoas, tornando-se pessoas qualificadas para então avançarem para a etapa 3, que busca fechar a venda, tornando aquela pessoa atraída em cliente. A última fase busca o encantamento e fidelização do cliente, por meio de conteúdo personalizado, eventos e etc. Tanto o Inbound Marketing como os 8ps do Marketing Digital são metodologias para se estabelecer um relacionamento digital com consumidores, porém, quando falamos de um clube de futebol, entende-se que é um mercado bem diferente, onde os consumidores mesclam sentimentos, que se alteram em questão de segundos, portanto os clubes precisam cada vez mais de alternativas para utilizar o meio digital a seu favor. Segundo o autor Aguiar (2012, p. 25) vivemos atualmente, o período do marketing de relacionamento, “as empresas devem preocupar-se não só em atrair os clientes, mas também em criar relacionamento de longo prazo”. Para isso o autor ressalta a importância de conhecer o cliente para então fidelizá-lo. Esse marketing de relacionamento, cada vez mais se dá por meios digitais, ainda mais quando falamos de clubes de futebol, é um meio muito importante que os clubes devem explorar, porém muitas vezes não entendem o que realmente o torcedor anseia do relacionamento digital e, portanto, acabam não alcançando os resultados esperados.

É importante cada vez mais que os clubes trabalhem a equidade da marca, a equidade pode ser estabelecida por diversos subprodutos como: produtos mais tangíveis, jogadores reconhecidos, tradição e diversos outros elementos, ou até mesmo por um trabalho planejado no meio digital. Essa equidade permite que o consumidor veja cada vez mais o valor agregado da marca e deixe o resultado dentro de campo como fator menos ponderante, tornando-se assim, um pouco mais racional. Para que toda a Gestão de Marca e Produto dos clubes seja realizada da melhor maneira, baseia-se basicamente no conhecimento do profissional de seu público alvo, é necessário ainda entender as dimensões socioculturais que o torcedor está inserido, história da cidade, do clube, tradições e todo contexto histórico do clube, somente dessa maneira poderá se agregar cada vez mais valor de marca ao clube, agregando valor de marca, conseqüentemente se conseguirá mais receita, com mais

receita se monta uma boa equipe, e assim se estabelece uma estratégia de sucesso.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada e os procedimentos metodológicos utilizados. Por meio da metodologia busca-se estruturar os procedimentos e técnicas adequadas para obtenção de dados, permitindo o atingimento dos objetivos com maior eficiência. Segundo os autores Strauss e Corbin (2008), a definição da metodologia proporciona a garantia de um senso de visão, e as técnicas e procedimentos utilizados, fornecem meios para transformar essa visão em realidade.

Portanto, esta pesquisa teve natureza exploratória, já que buscou uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, Gil (2007). Realizou-se então uma pesquisa qualitativa, já que os resultados obtidos não são atingidos por procedimentos estatísticos ou por quantificação, sendo maior parte da análise interpretativa (Strauss; Corbin, 2008).

Sendo assim, o caráter do processo de análise é não matemático, tendo como objetivo explorar conceitos e relações dos dados, organizando e relacionando em um esquema teórico. Nesse sentido, destacam-se os principais componentes da pesquisa qualitativa: (a) os dados, que podem ser originados de várias fontes, documentos, entrevistas, publicações; (b) os procedimentos utilizados para organizar os dados e (c) os relatórios escritos e verbais (Strauss; Corbin, 2008). Também foi aplicada uma pesquisa quantitativa com torcedores, que permite uma maior quantidade de dados sobre o tema pesquisado, segundo (Malhotra, 2006) a investigação quantitativa procura quantificar os dados de alguma forma mais estatística e com maior amplitude. A pesquisa quantitativa contou com 17 perguntas e foi hospedada no site Google Docs, ela foi divulgada por meio dos grupos oficiais de torcedores na rede social Facebook e também por personalidades da imprensa catarinense por meio da rede social Twitter. A pesquisa teve 125 respostas, que possibilitam uma melhor compreensão do comportamento dos torcedores nas redes sociais. O pesquisador tem conhecimento, que o número de entrevistados não é percentualmente o mais apropriado, porém escolheu-se estipular esse número de entrevistados e realizar uma pesquisa por convêniência, que levando em conta a média de público de 2.796 torcedores

do campeonato catarinense 2018 (Globo Esporte, 2018), corresponde em média a 4,5% do público pagante do último campeonato estadual. Definiu-se seguir esse caminho para otimizar o tempo de desenvolvimento da pesquisa, e também pelos recursos limitados do pesquisador. Na tabela 2 podemos observar de forma comparativa as pesquisas qualitativa e quantitativa.

Tabela 2 – Comparativo Pesquisas

	Pesquisa Qualitativa	Pesquisa Quantitativa
Objetivo	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo
Amostra	Número pequeno de casos não representativos	Grande número de casos representativos
Coleta de dados	Não estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não estatística	Estatística
Resultados	Desenvolvem uma compreensão inicial	Recomendam uma linha de ação final

Fonte: Malhotra (2006)

Com o objetivo de realizar um estudo profundo que permita um conhecimento amplo e detalhado, como sugere Gil (2007) definiu-se o estudo de caso com abordagem qualitativa obrigatória para esta investigação. A escolha do método de estudo de caso deu-se pela intenção de investigar e descrever como é realizada a gestão de clubes de futebol, com o objetivo de proporcionar novas propostas e diretrizes mercadológicas.

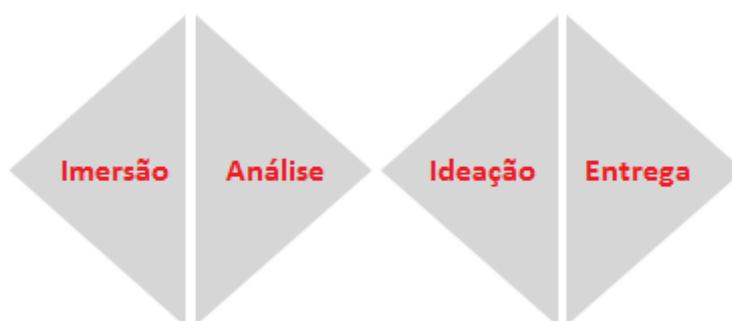
Segundo Yin (2005) uma das características do estudo de caso é a "capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências- documentos, artefatos, entrevistas e observações". Portanto, conhecer profundamente a situação que se pretende estudar, possibilitando intervenções e soluções.

Para Gil (1995) um estudo de caso não precisa obrigatoriamente ter um roteiro de etapas de desenvolvimento, mas se sugere quatro fases de delineamento deste modelo de pesquisa; (1) Delimitação do caso, (2) Coleta de dados, (3) Análise e interpretação dos dados, (4) Elaboração do relatório. Porém, este formato foi adaptado as necessidades da presente pesquisa, utilizando de forma adaptada a metodologia do design thinking.

A escolha dessa metodologia dar-se-á pelas contemplações de todas as etapas do projeto e a oferta de uma série de ferramentas que auxiliam no cumprimento dos objetivos propostos, permitindo a análise do mercado, observar o que gestores de futebol fazem para melhorar o relacionamento com seu torcedor, explorar qual caminho que esses gestores seguem e oportunizar por meio da experiência observada em torcedores, diretrizes para que esses clubes trabalhem e possam desenvolver um relacionamento com seus consumidores.

A metodologia utilizou o modelo do diamante duplo, observado na figura 19 e desenvolvido através de uma pesquisa no Design Council em 2005 como uma maneira gráfica simples de descrever o processo de design.

Figura 19 – Diamante Duplo



Fonte: Primária (2017), Adaptada do Design Council

O diagrama do duplo diamante é dividido em quatro fases; (a) imersão, (b) análise, (c) ideação (d) entrega, ele mapeia estágios convergentes e divergentes do processo de design, fazendo com que o usuário possa refinar e redefinir suas propostas antes do desenvolvimento, mostrando os diferentes modos de pensamento dos usuários do duplo diamante.

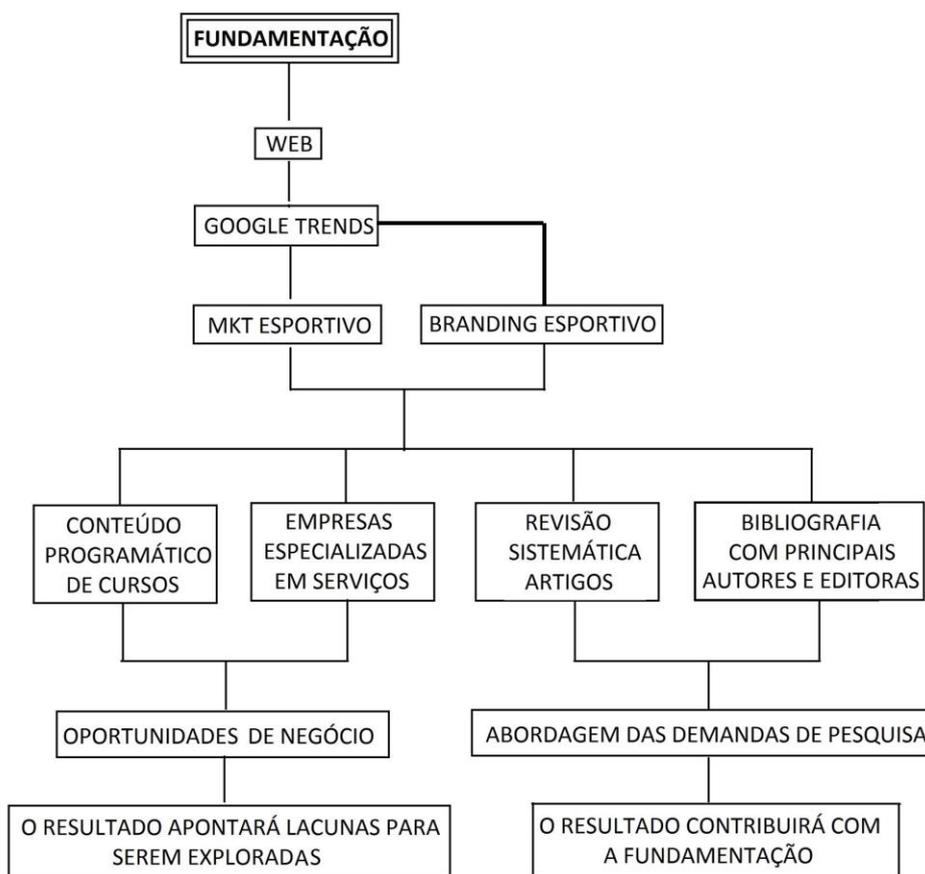
Imersão é a primeira fase do duplo diamante. Ele marca o início do projeto, começando com uma inspiração ou ideia, geralmente originada por uma fase de pesquisa, em que as necessidades dos usuários são identificadas, essa pesquisa pode incluir pesquisa de mercado, pesquisa do público-alvo, busca de informações etc. A segunda fase do duplo diamante baseia-se na análise, em que a interpretação e o refinamento dos dados obtidos na fase anterior são alcançados. A ideação é onde as soluções de design são então desenvolvidas, repetidas e testadas. Entrega é quando o produto ou serviço

resultante da pesquisa é finalizado e lançado ao mercado. Dentre as atividades-chave e objetivos dessa etapa estão o teste final, aprovação, lançamento, avaliações e feedback.

A fase de imersão foi utilizada para verificar a relevância dos temas a serem abordados na fundamentação teórica. Para isso foi utilizada a ferramenta Google Trends¹. Criada em 2006, é uma ferramenta gratuita disponibilizada pelo Google que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave ou tópico ao longo do tempo. A ferramenta apresenta a frequência em que determinado termo é procurado várias vezes, filtrando por regiões do globo e idiomas. Os resultados do Trends são uma parte coletada dos resultados totais do Google. O buscador coleta os dados, categoriza-os, conecta-os a um tópico e remove informações pessoais. O objetivo de se utilizar o Google Trends foi encontrar os temas e tendências mais relevantes relacionados aos objetivos dessa pesquisa. Na figura 20 é possível observar os caminhos percorridos para o desenvolvimento da pesquisa, que também estão descritos no decorrer desse capítulo.

¹ Google Trends é uma ferramenta do Google que mostra os mais populares termos buscados em um passado recente. A ferramenta apresenta em formato gráfico a frequência em que um termo particular é procurado em várias regiões do mundo, e em vários idiomas. O eixo horizontal do gráfico representa tempo (a partir de algum tempo em 2004), e o vertical é com que frequência é procurado um termo, globalmente. Abaixo do gráfico principal, a popularidade é dividida por países, regiões, cidades e linguagem.

Figura 20 – Fundamentação Teórica



Fonte: Desenvolvimento do Autor (2017)

Como resultado dessa investigação no Google Trends, no dia 18.03.2017 às 13h50, os termos que mais se destacam no ambiente de marketing esportivo são "Marketing Esportivo" e "Branding Esportivo".

A partir dos resultados dessa investigação foram possíveis desdobramentos definidos pelo autor para alcançar os temas mais relevantes para a pesquisa: (a) pesquisa dos temas em sites de busca para entender sua relevância, levando em consideração a procura do termo no maior site de buscas da atualidade, segundo dados da Hitwise (2013), (b) levantamento de cursos e programas de ensino compactantes com o tema, para identificar as demandas de assuntos abordados na área, uma vez que os programas de ensino em sua maioria busca suprir necessidades identificadas no mercado, muito por parte de pesquisas de mercado desenvolvidas pelas instituições mantenedoras, (c) empresas especializadas em consultorias em marketing e branding esportivo, buscando comparar os serviços ofertados e identificar as

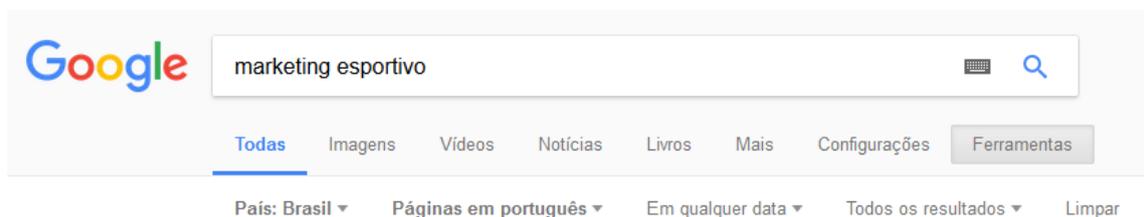
lacunas não contempladas por essas empresas, (d) revisão sistemática de artigos publicados sobre os temas, na busca de produções e publicações acadêmicas existentes e por fim, (e) livros e autores que abordam sobre os temas em questão.

Para a primeira etapa da pesquisa, foi realizada uma investigação no site de busca Google, no dia 18.03.2017 às 14h18.

O processo de pesquisa do Google, segundo o próprio site em sua página “Por dentro da pesquisa” é composto por três etapas: o rastreamento, a indexação e a publicação. No rastreamento o sistema filtra novas páginas que de acordo com seu conteúdo serão indexadas. Na indexação, cada página rastreada é categorizada pelo seu conteúdo e essas informações são unidas em um índice. O índice é acessado a cada busca no processo de publicação, e as páginas que apresentarem o conteúdo mais relevante relacionado aos termos serão exibidas.

Visando resultados sólidos e parametrizados com a realidade atual, foram utilizados os filtros de pesquisa conforme figura 21.

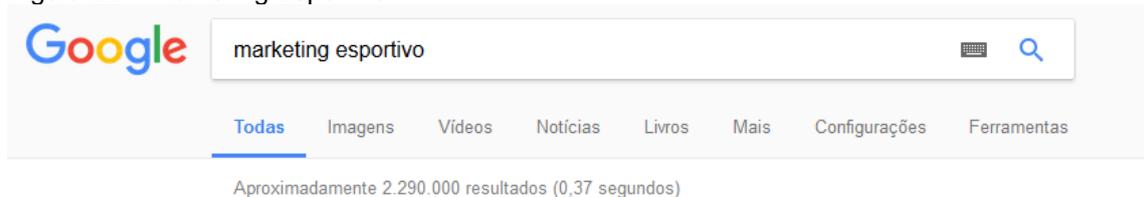
Figura 21 – Filtros de Pesquisa



Fonte: Primária (2017)

Como resultado da busca “marketing esportivo” no site de pesquisa Google, utilizando-se dos filtros de país; Brasil, páginas em português, em qualquer data, o reflexo da delimitação foi de 2 milhões 290 mil resultados conforme figura 22

Figura 22 – Marketing Esportivo



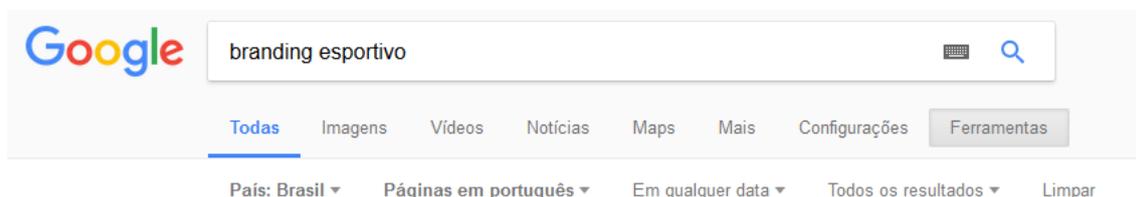
Fonte: Primária (2017)

Realizando a pesquisa com os mesmos filtros anteriores, apenas alterando a data para resultados somente no último ano, o resultado continua muito interessante: 94 mil e 400 resultados.

O Google dispõe de um filtro de pesquisa com o nome “no pé da letra”, que visa buscar somente resultados que tenham como foco exatamente o tema de pesquisa, ao utilizar esse filtro obteve-se 179 mil resultados.

Como resultado da busca “branding esportivo” no site de pesquisa Google, utilizando-se dos filtros de país; Brasil, páginas em português, em qualquer data, observando-se pela figura 23.

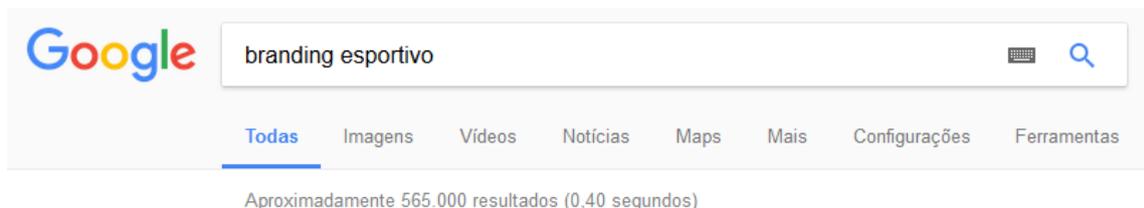
Figura 23 – Branding Esportivo



Fonte: Primária (2017)

O reflexo da pesquisa foi de 565 mil resultados como é possível visualizar na figura 24.

Figura 24 – Resultados Branding Esportivo



Fonte: Primária (2017)

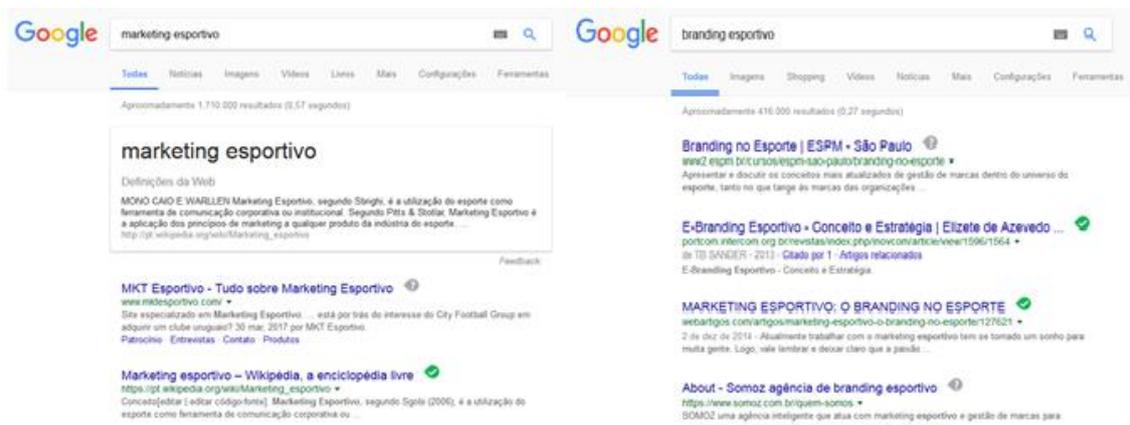
A mesma pesquisa, somente alterando o período para o último ano gerou o total de 20 mil e 500 resultados. Utilizando o filtro “no pé da letra” obteve-se 354 mil resultados.

A partir do explanado anteriormente sobre o processo de pesquisa que o Google² utiliza, entende-se que os sites exibidos na página inicial são os que apresentam o conteúdo mais relevante em relação ao termo pesquisado, esses resultados são considerados orgânicos, ou seja, não pagam nenhum custo para serem exibidos, pois pelo seu conteúdo e pertinência com o termo

² O Google Search é um serviço da empresa Google onde é possível fazer pesquisas na internet sobre qualquer tipo de assunto ou conteúdo. É atualmente o serviço de busca mais usado e também o primeiro serviço lançado pela Google Inc.

pesquisado que aparecem no topo. O Google também atua com a venda de anúncios, porém, com os termos pesquisados, não se obteve nenhum anúncio pago no topo. Na figura 25 é possível visualizar os resultados mais relevantes dos termos "Marketing Esportivo" e "Branding Esportivo".

Figura 25 – Resultados termos Marketing Esportivo e Branding Esportivo



Fonte: Primária (2017)

A pesquisa foi muito importante pra mostrar a relevância do tema nos últimos tempos e também revelar que os resultados imediatos não vão totalmente de encontro ao que se almeja nesse trabalho.

Ainda realizando o uso do sistema de indexação do Google, foi realizada uma busca no site, visando identificar cursos de marketing esportivo e empresas voltadas a consultorias de marketing esportivo. A busca foi realizada, no dia 18.03.2017 às 15h43.

Dentre os resultados da busca, foram filtrados por ordem sequencial de resultados os oito cursos: (1) Curso livre Senac em Marketing Esportivo com total de 32h, (2) curso de extensão ESPM em Marketing Esportivo de 18h, (3) curso FGV/FIFA/CIES Programa Executivo em Aperfeiçoamento em Gestão de Esportes de 188h, (4) curso de Gestão em Marketing Esportivo de 30h do Cruyff Institute, (5) pós graduação em Gestão e Marketing Esportivo da Uninter com total de 420h, (6) MBA em Gestão de Marketing Esportivo do IBMEC com total de 450h, (7) Pós em Administração e Marketing Esportivo da Estácio com 380h e (8) curso livre em Branding no Esporte da ESPM com 12h.

Após os resultados da busca foram filtrados os programas de todos os cursos e colocados em ordem sequencial. Feito isso, no segundo momento foram filtrados os tópicos que tinham mesma abordagem, a fim de delimitar a

quantidade de assuntos. No terceiro e último momento, foram filtrados os tópicos que tinham pertinência com a temática deste projeto, que trata da relação entre marca e torcedor. Dessa forma não foram considerados nesta pesquisa temas relacionados à gestão de processos administrativos e gestão de carreira de atletas e tópicos similares. A análise deste esquema pode ser visualizada na tabela 3.

Tabela 3 – Programa de Cursos

Levantamento Todos os Programas		
Histórico		
Modelos		
Cenário Atual		
Estratégia		
A lucratividade do esporte como negócio		
Ferramentas de Marketing Esportivo		
Patrocínio Esportivo		
Pan-americano Rio 2007		
Comunicação de Eventos Esportivos	Tópicos Compatíveis	
Direito Desportivo	A lucratividade do esporte como negócio	
Gestão Estratégica de Esportes	Ferramentas de Marketing Esportivo	
Marketing Esportivo	Patrocínio Esportivo	
Gestão Financeira	Pan-americano Rio 2007	
Estratégia de Patrocínio	Comunicação de Eventos Esportivos	
O Esporte: Origem, Conceitos, a Indústria, O Negócio e o Marketing Esportivo	Utilização do esporte e análise do seu papel na construção de marcas de produtos ou serviços em geral	
Conceitos e Estratégias em Marketing Esportivo	A importância da gestão de marcas no cenário competitivo atual	
O Patrocínio como Ferramenta no Marketing Esportivo	O Esporte: Origem, Conceitos, a Indústria, O Negócio e o Marketing Esportivo	
Introdução ao Branding Esportivo	Gestão Financeira	
Plano de Marketing em Entidades Esportivas	Estratégia de Patrocínio	
Fundamentos da Gestão	Marketing Esportivo	
Gestão Financeira	Introdução ao Branding Esportivo	
Gestão de Pessoas	Plano de Marketing em Entidades Esportivas	
Dimensões Socioculturais e manifestações esportivas	Dimensões Socioculturais e manifestações esportivas	Tópicos Únicos Compatíveis com Tema do Projeto
Jornalismo Esportivo e Aspectos Legais	Gestão Financeira	Marketing Esportivo
Princípios da Gestão do Esporte	Jornalismo Esportivo e Aspectos Legais	Dimensões Socioculturais e manifestações esportivas
Gestão de Eventos Esportivos	Princípios da Gestão do Esporte	Gestão de Produtos e Marcas no Esporte
Gestão de Infraestrutura e Tecnologia	Gestão de Eventos Esportivos	Mídia e Engajamento de Fãs no Esporte
Marketing Esportivo	Gestão de Infraestrutura e Tecnologia	Branding Equity aplicado ao Universo do Esporte
Comunicação e Marketing	Comunicação e Marketing	
Marketing Eletrônico	Marketing Eletrônico	
Marketing Aplicado ao Esporte	Marketing Aplicado ao Esporte	
Gestão de Produtos e Marcas no Esporte	Gestão de Produtos e Marcas no Esporte	
Mídia e Engajamento de Fãs no Esporte	Mídia e Engajamento de Fãs no Esporte	
Governança e Ambiente Político no Esporte	Governança e Ambiente Político no Esporte	
Direito Esportivo	Gestão de Pessoas	
Gestão de Pessoas	Economia e Análise Financeira	
Economia e Análise Financeira	Planejamento Estratégico	
Planejamento Estratégico	Empreendedorismo	
Empreendedorismo	Gestão de Eventos e Instalações Esportivas	
Gestão de Eventos e Instalações Esportivas	Patrocínio e Gestão Comercial	
Patrocínio e Gestão Comercial	Esporte no Contexto do Entretenimento	
Esporte no Contexto do Entretenimento	Administração Geral	
Administração Geral	Planos de Negócio	
Planos de Negócio	Comunicação Estratégica no Esporte	
Aspectos Econômicos da Administração Esportiva	Gestão e construção de marcas de organizações esportivas	
Gerenciamento de Academia: Aspectos mercadológicos e administrativos	Gerenciamento de Academia: Aspectos mercadológicos e administrativos	
Planejamento Estratégico	Coaching na comunicação	
Gerenciamento de Carreira	A profissionalização da gestão esportiva	
Comunicação Estratégica no Esporte	Aspectos jurídicos da administração esportiva	
Elementos de Marketing	Gestão Estratégica de Esportes	
Organização de Eventos Esportivos	Branding Equity aplicado ao Universo do Esporte	
Marketing Esportivo: Planejamento	Gerenciamento de Carreira	
Marketing Esportivo: Patrocínio	Direito Desportivo	

Coaching na comunicação
Administração de recursos humanos
A profissionalização da gestão esportiva
Aspectos jurídicos da administração esportiva
A importância da gestão de marcas no cenário competitivo atual
Branding Equity aplicado ao Universo do Esporte
O conceito de Identidade de Marca e o seu papel no Universo do esporte
Definição de modelo e posicionamento de marca no esporte
Gestão e construção de marcas de organizações esportivas
Gestão e construção de Marcas de produtos e serviços esportivos
Utilização do esporte e análise do seu papel na construção de marcas de produtos ou serviços em geral

Fonte: Primária (2017)

Ao fim de todo filtro realizado, os tópicos compatíveis com o tema do projeto, e que auxiliaram no desenvolvimento desse processo científico e também de conceituação das diretrizes que são esperadas foram: Marketing esportivo, dimensões socioculturais e manifestações esportivas, gestão de produtos e marcas no esporte, mídia e engajamento de fãs e o conceito de branding equity aplicado ao universo do esporte.

A pesquisa com empresas teve o processo de pesquisa um pouco diferente, foi realizado no site LinkedIn, uma rede social de negócios, verificou-se perfis de empresa com o tema “Marketing Esportivo” para buscar resultados com maior foco no tema do projeto, as empresas foram selecionadas pelo autor, pelo grau de proximidade dos serviços prestados, como o objeto dessa análise, as principais empresas foram: (1) Octagon, (2) CSM, (3) Brunoro Sport Management, (4) Klefer, (5) Effect Sports (6) Norte Marketing Esportivo.

O resultado da pesquisa apresentou que a região Sudeste do país tem o maior polo de empresas com foco em consultoria em marketing esportivo do Brasil, muito por conta de na região estarem os principais clubes do Brasil, além das principais marcas, maiores patrocinadores, veículos de mídia e etc.

Na tabela 4 é possível a visualização dos filtros realizados até se chegar nos serviços mais pertinentes a proposta deste trabalho.

Tabela 4 – Serviços de Empresas

Levantamento Todos os Serviços
Conteúdo Criativo
Gerenciamento de Eventos
Ativação de Experiências
Insights
Mensuração

Consultoria de Patrocínio	Serviços Compatíveis	
Representação de talentos	Conteúdo Criativo	
Gestão de Patrocínios	Gerenciamento de Eventos	
Operações de Arena	Ativação de Experiências	
Projetos de CRM	Insights	
Operações de Mascote	Mensuração	
Captação de patrocínio	Gestão de Patrocínio	
Propriedades de Arena	Operações de Arenas	
Projetos de Patrocínio	Projetos de CRM	
Consultoria	Operações de Mascote	Serviços Compatíveis com o Tema
Produção de Eventos	Consultoria	Gestão de Patrocínio
Patrocínio	Comitês Olímpicos	Marketing Esportivo
Comitês Olímpicos	Grassroots Marketing	Marketing Digital
Grassroots Marketing	Hospitality	Branded Content
Hospitality	Comunicação Integrada	Marketing Experiencial
Comunicação Integrada	Marketing Digital	Conteúdo Criativo
Marketing Digital	Marketing Esportivo	
Marketing Esportivo	Negociações Comerciais	
Organização de Eventos	Branded Content	
Captação de Patrocínio	Marketing Experiencial	
Marketing Digital	Bilheteria	
Negociações Comerciais	Portal de Saúde	
Produção de Conteúdo	Serviços Esportivos e Editorial	
Mídia Online e Offline		
Branded Content		
Marketing Experiencial		
Bilheteria		
Portal de Saúde		
Serviços Esportivos e Editorial		

Fonte: Primária (2017)

Os resultados apresentados demonstram que na realidade existe uma lacuna em encontrar serviços especializados, com diretrizes de marketing que orientem os clubes de futebol a melhorar um relacionamento com seu torcedor que agregue valor de marca mesmo sem bons resultados dentro de campo, algo que se pretende desenvolver ao longo deste projeto, existe sim consultorias com foco na gestão de marca e relacionamento com torcedores, como foi possível visualizar na pesquisa, porém pelas informações contidas nos sites das empresas, não com diretrizes e foco em amenizar o resultado de campo com o resultado de marca.

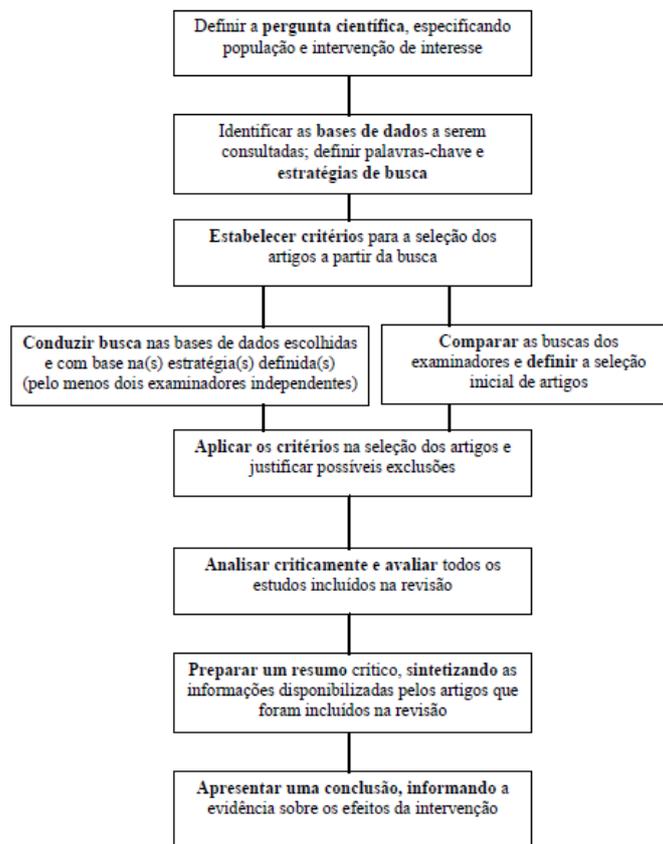
Além das pesquisas anteriormente realizadas foram levantados via revisão sistemática, que se trata de um estudo, que objetiva reunir artigos avaliados criteriosamente por seu tema, separando-os em uma análise, sintetizando de forma que se enquadram ou não no objeto a ser estudado.

A revisão sistemática, assim como outras formas de pesquisa, utiliza como fonte de dados à literatura sobre determinado tema. A investigação gera um resumo de evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção

específica, por meio da aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada.

Para buscar artigos e livros que pudessem auxiliar no desenvolvimento deste projeto de pesquisa foi utilizada a revisão sistemática, utilizando-se dos passos que se encontram na figura 26, conforme metodologia proposta por Sampaio RF e Mancini MC (2007).

Figura 26 – Revisão Sistemática



Fonte: Primária (2017)

A revisão sistemática pode ser resumida em cinco etapas: Definição da pergunta, busca de evidências, revisão e seleção dos estudos, análise da qualidade metodológica dos estudos e apresentação dos resultados.

Quando se realiza a definição da pergunta deve-se esclarecer de forma clara o que se espera encontrar com a conclusão da investigação. Na busca de evidências os pesquisadores devem ter a certeza de que todos os artigos relevantes e que tenham impacto na conclusão da revisão sejam incluídos. A busca de evidências tem início na definição de palavras-chave. Quando se revisa e seleciona os estudos é necessário obedecer aos critérios de inclusão e exclusão, que são definidos com base na pergunta que norteia a revisão. Para

analisar a qualidade metodológica dos estudos deve-se validar se os estudos estão compatíveis com os critérios estabelecidos nas fases anteriores. Apresentar os resultados é a fase mais simples da investigação, é importante apresentar em um quadro características como os autores, anos de publicação dos estudos, título e outras informações relevantes.

Utilizando-se do caminho para revisão sistemática apresentado na figura 26, foi realizada a pesquisa seguindo a seguinte estrutura, observada na tabela 5:

Tabela 5 – Pesquisa com Revisão Sistemática

Pergunta	Base de dados	Critérios Inclusão	Critérios Exclusão	Condução	Comparação	Aplicação de Critérios	Análise	Resumo e Conclusão
Quais estudos falam sobre valor de marca e relacionamento com o consumidor de futebol.	Artigos e Livros com foco nas seguintes palavras chaves: marketingesportivo, marca e relacionamento.	Estudos com maior proximidade com o tema. Que tenham sido submetidos ou publicados.	Estudos sem relação com o tema. Que não possuem boa fundamentação teórica ou não sejam de fontes confiáveis.	A busca de estudos foi conduzida via plataforma online Capes e Acervo Univille. Assim como pela ferramenta do Google Acadêmico.	Foi realizada a comparação de conteúdo entre os estudos encontrados na plataforma Capes e acervo Univille com os estudos localizados no Google acadêmico.	Visando o atingimento do resultado esperado aplicou-se os critérios de inclusão e exclusão, onde se observou os estudo mais próximos do foco de pesquisa.	Visando a inserção somente de conteúdos pertinentes os estudos selecionados foram analisados de forma criteriosa para validação e inclusão final.	Essas etapas serão realizadas ao decorrer da pesquisa. Os estudos selecionados servirão como embasamento para fundamentação do pesquisador no desenvolvimento do projeto.

Fonte: Primária (2017)

Os estudos que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão foram avaliados, levando em consideração a qualidade metodológica e seguindo todos os passos do modelo proposto na figura 26 e tabela 5. Atingindo os resultados concretos de artigos dispostos na tabela 6,

Tabela 6 – Artigos relacionados ao tema

Título	Autores
Branding no Esporte: Estudo aplicado à marca Grêmio Foot-ball Porto Alegrense.	Rosana de Oliveira Freitas Sacchet, Lucas de Oliveira Freitas Sacchet, Marcus Vinícius de Moura Ferreira.
A relação entre a imagem da marca e a lealdade dos torcedores de clubes de futebol.	Borges, Gustavo da Rosa
Marketing de relacionamento no futebol: o programa sócio-torcedor do Sport Club Corinthians Paulista.	Martins, Fabiano Fernandes
"Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol.	Lélis Balestrin Espartel, Hugo Fridolino Müller Neto, Ana Emília Malmann Pompiani
Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil	Marcos Antonio Gaspar, Diogo Martins Gonçalves Moraes, Ademar Caetano Vallada Júnior, Cauê Aurélio Debia

O marketing esportivo e o futebol na consolidação de uma marca	Anne Livia Fonseca Lima e Bruna Galvão Saliba
Tomando-se Clube-Empresa: Uma análise das práticas estratégicas e de Branding do Sport Clube Internacional.	José Coelho de Andrade Albino, Alexandre de Pádua Carrieri, Diego Figueiredo, Frederico Heitmann Saraiva, Frederico Luiz Ribeiro Silva Barros
Branding e Posicionamento de Marcas Esportivas	Felipe Schmitt Fleischer

Fonte: Primária (2017)

Na tabela 7, observa-se os resultados da pesquisa de revisão sistemática que mostram autores relevantes que podem contribuir com o desenvolvimento do projeto.

Tabela 7 – Livros relacionados ao tema

Título	Autores	Publicação
Marketing Esportivo - A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores	Kotler, Philip; Rein, Irving; Shields, Bem	2000
O Desafio de Ser Diferente - Uma Visão Ampla do Marketing Esportivo	Halfen, Idel	2014
Uma bela jogada: 20 anos de Marketing Esportivo	João Henrique Areias	2007
A bola não entra por acaso	Ferran Soriano	2010
Gestão de Marcas nos Esportes	Francisco Paulo de Melo Neto e Sergio Carvalho	2006
Esporte Como Ferramenta do Marketing Moderno	Francisco Paulo de Melo Neto	2013

Fonte: Primária (2017)

Por meio da revisão sistemática realizada foi possível entender o desenvolvimento desta revisão, que auxilia o pesquisador a compreender e analisar como outros estudos já realizados podem auxiliar no desenvolvimento de um novo projeto. É importante analisar de forma minuciosa os critérios estabelecidos. Os estudos selecionados irão servir como embasamento para fundamentação do projeto de pesquisa que será desenvolvido, portanto entende-se que sem a revisão sistemática não seria possível tal avaliação, de forma tão criteriosa e metodológica.

Após o levantamento de todas essas informações, pode-se dar prosseguimento ao desenvolvimento do projeto. Os temas a serem abordados na fundamentação partem do resultado do conflito entre os temas mais relevantes dos conteúdos programáticos dos cursos da atualidade, e dos principais assuntos dos artigos provenientes da revisão sistemática realizada.

Os resultados de serviços prestados por empresas de Marketing e Branding Esportivo apenas reforçam a importância do tema do presente trabalho, e dão suporte ao objetivo final, visto que houve uma dificuldade em

encontrar empresas que ofereçam serviços com diretrizes que pudessem auxiliar um clube a melhorar um relacionamento no meio digital com seu torcedor que amenize o impacto do resultado dentro de campo. Para esse desenvolvimento conceitual, os livros acima listados darão suporte metodológico e científico para que o pesquisador possa de maneira embasada, clara e objetiva, apresentar ao final do projeto, os resultados esperados.

Após a análise da relevância dos termos, a etapa de imersão está contemplada no capítulo 1 deste relatório, contendo a fundamentação teórica do projeto e o diagnóstico do produto. O processo sugerido no projeto apresenta-se em resumo da seguinte forma, observado na tabela 8.

Tabela 8 – Metodologia Processual

ETAPAS DO PROJETO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
IMERSÃO	Dimensão sociocultural no futebol
	A relação do torcedor com seu clube
	Marketing Esportivo
	Mídia e engajamento de fãs no esporte
	Branding no Esporte
	O design no universo do futebol
	Gestão de produtos e marcas no esporte
ANÁLISE	Geração de questionários
	Aplicação das pesquisas
	Tabulação e análise de resultados
IMERSÃO	Brainstorming (Geração de alternativas)
	Refinamento com os resultados da pesquisa
	Detalhamento das diretrizes
ENTREGA (Após projeto)	Validação das diretrizes com o clube

Fonte: Primária (2017)

Para atingir os objetivos gerais e específicos deste trabalho, foram realizados os seguintes métodos de pesquisa em cada etapa: na fase de Imersão foi realizada a pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, artigos, dissertações e teses. Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Na etapa de análise foi aplicada a pesquisa exploratória através de entrevistas em profundidade e pesquisa quantitativa. Segundo Malhotra (2001,

p.106), a pesquisa exploratória é "um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão".

A entrevista em profundidade proporciona uma riqueza de dados qualitativos. Para Motta (1999), caracteriza-se pela condução de uma entrevista com um entrevistado por vez, propiciando a constituição de um ambiente em que a expressão ocorre livremente. Complementando, Mattar (2001) ressalta que este método caracteriza-se pela informalidade e pouca estruturação, sendo que o pesquisador deve possuir um roteiro dos assuntos a serem levantados, em formas de pergunta ou não.

Na entrevista em profundidade foram selecionados gestores de clubes esportivos catarinenses, esses gestores devem ter ao menos dois meses de experiência no cargo, como critério de exclusão, não serão entrevistados gestores sem conhecimento sobre as mídias sociais do clube ou que não possuem a experiência mínima exigida.

Na pesquisa quantitativa, por meio de questionário hospedado no site Google Docs, foi investigado como ocorre o comportamento de torcedores nas redes sociais. Segundo (Gil, 1991) a pesquisa quantitativa se refere a tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações, para classificá-los e analisá-los.

Na tabela 9, é possível visualizar quais são os resultados esperados com cada procedimento metodológico citado no decorrer deste capítulo.

Tabela 9 – Resultados das Pesquisas

Metodologia	Procedimentos	Resultados Esperados
Pesquisa Exploratória e delineamento de pesquisas bibliográficas	Revisão bibliográfica em livros, artigos, dentre outros	Acesso aos temas mais atuais sobre o projeto de pesquisa, a fim de identificar lacunas e oportunidades no campo de pesquisa
Pesquisa Qualitativa com entrevistas em profundidade	Entrevista em profundidade com gestores de clubes de futebol, com perguntas pouco estruturadas, mas com roteiro pré-estabelecido	Verificar lacunas no dia a dia dos gestores, buscando compreender onde ocorre a maior dificuldade em se estabelecer ou melhorar o relacionamento com seus torcedores no meio digital
Pesquisa quantitativa por meio de um questionário estruturado	Questionário hospedado no site Google Docs	Compreender a relação do torcedor com seu clube no meio digital, verificar a frequência de

		uso, faixa etária de idade, dentre outros aspectos relevantes para o projeto.
--	--	---

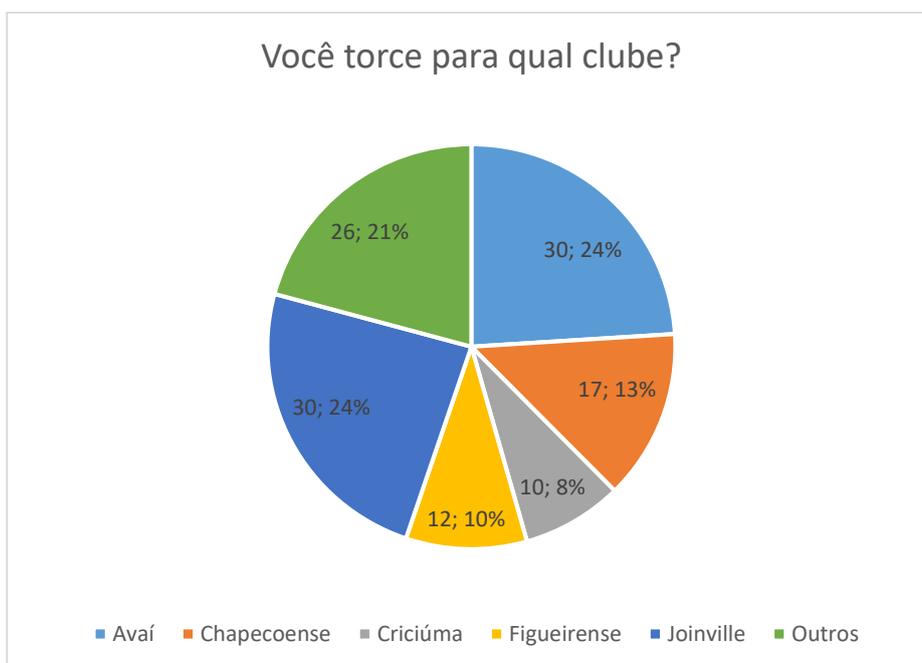
Fonte: Primária (2017)

Por meio da metodologia, e dos procedimentos citados, espera-se encontrar dados e informações, que após serem analisados possibilitaram o desenvolvimento das diretrizes de marketing que são objetivo do presente trabalho.

2.1 Pesquisa Quantitativa

Seguindo a etapa de análise, foram gerados os roteiros e questionários a serem aplicados, que serão apresentados a seguir com as respectivas respostas. A pesquisa quantitativa contou com 17 perguntas e foi hospedada no site Google Docs, ela foi divulgada por meio dos grupos oficiais de torcedores na rede social Facebook e também por personalidades da imprensa catarinense por meio da rede social Twitter. A pesquisa contou com o total de 125 respostas, que possibilitam uma melhor compreensão do comportamento dos torcedores nas redes sociais.

Gráfico 3 – Você torce para qual clube?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 3 permite uma amostra de para qual clube torcem os entrevistados, e dessa forma observar de quais regiões do estado surgiu a

maior amostra de pesquisa. O percentual de respostas, de maneira decrescente foi: Joinville e Avaí 24%, outros clubes 21%, Chapecoense 13%, Figueirense 10% e Criciúma 8%.

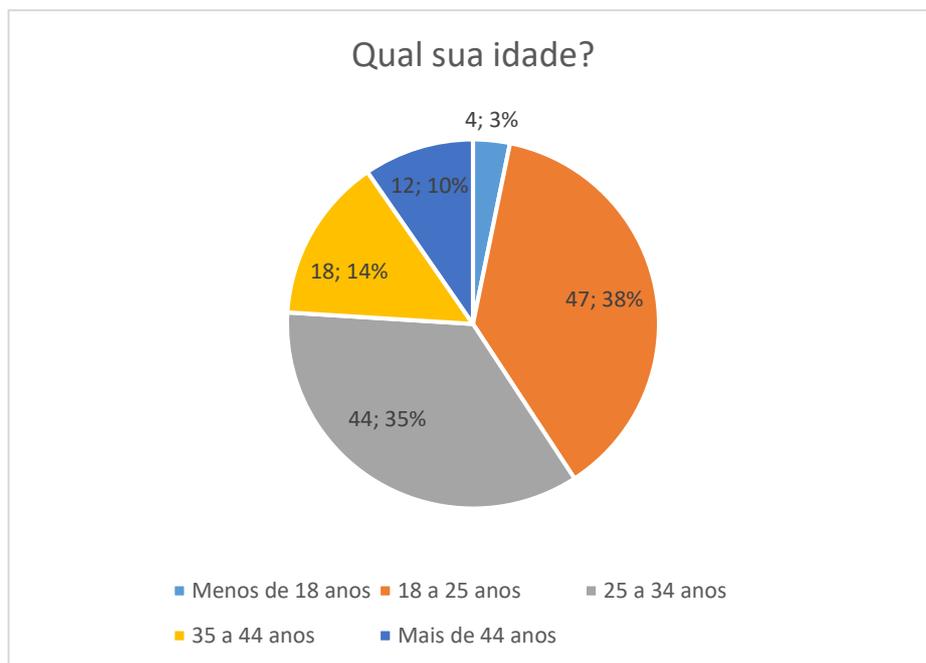
Gráfico 4 – Qual seu sexo?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 4 pode revelar qual o sexo que frequenta mais as redes sociais de clubes de futebol, nesse sentido também é possível observar a percepção dos entrevistados de acordo com sexo, 91% das respostas foram de homens, enquanto apenas 9% partiram das mulheres.

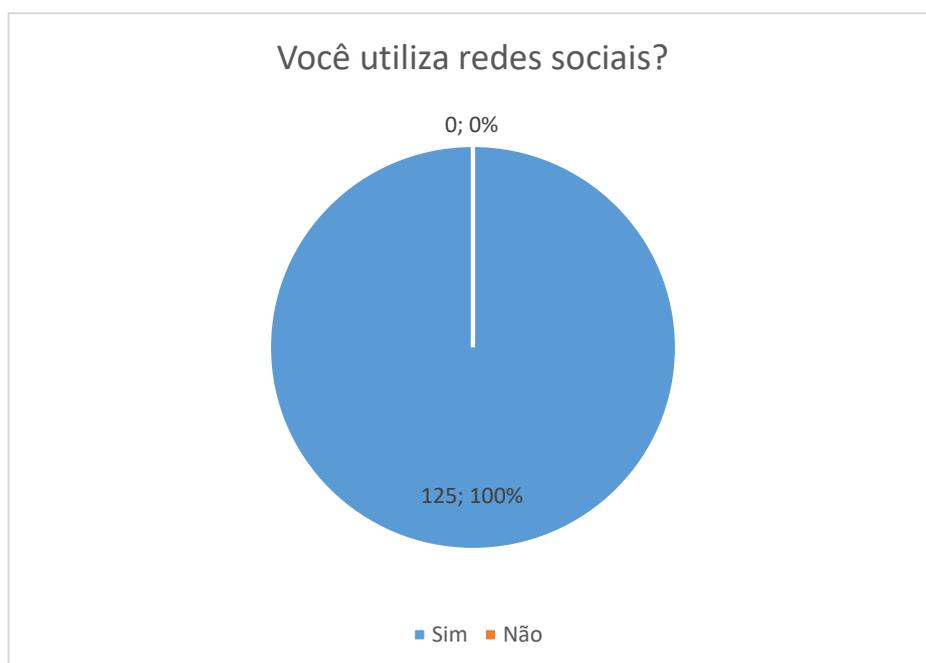
Gráfico 5 – Qual sua idade?



Fonte: Google Docs (2018)

Continuando com o refinamento do público alvo que frequenta as redes sociais, é importante compreender qual a faixa etária desses consumidores, por meio da pesquisa foi possível observar no gráfico 5 que 38% dos entrevistados possui entre 18 e 25 anos, enquanto 35% corresponde a pessoas de 25 a 34 anos, 14% de 35 a 44 anos, 10% mais de 44 anos e apenas 3% dos entrevistados possuem menos de 18 anos.

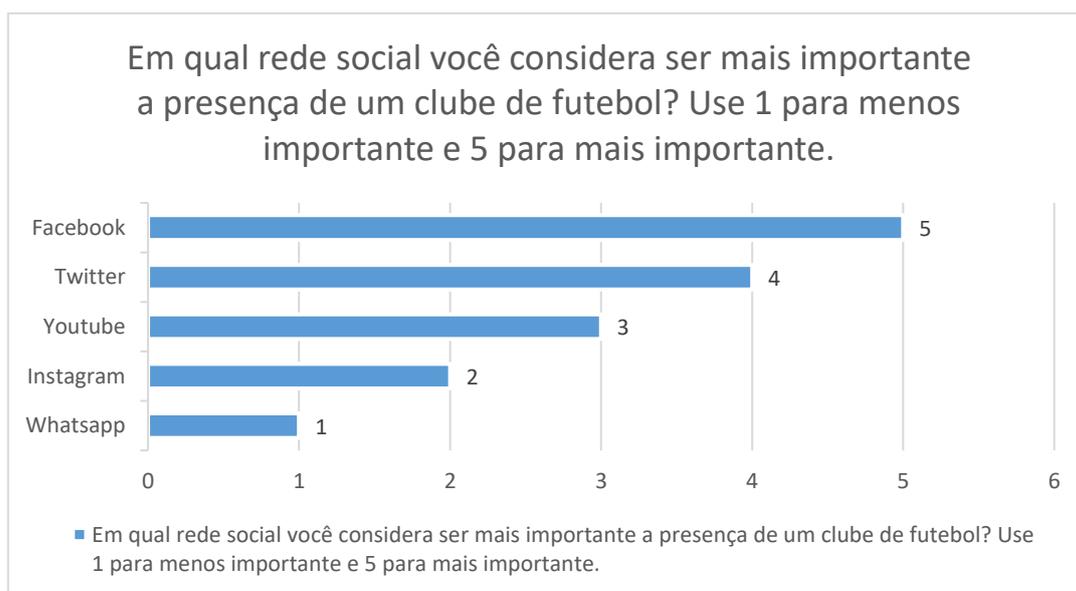
Gráfico 6 – Você utiliza redes sociais?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 6 permite compreender qual a porcentagem de entrevistados que é usuário de redes sociais, como o título da pesquisa já servia de chamada para o relacionamento digital, a amostragem foi de 100% de usuários ativos nas redes sociais.

Gráfico 7 – Em qual rede social você considera ser mais importante a presença de um clube de futebol?



Fonte: Google Docs (2018)

Buscando explorar quais as redes sociais de maior importância para o torcedor, foi realizado um levantamento onde o entrevistado precisou utilizar o nível de 1 a 5 para revelar quais as redes que considera mais importante a presença de seu clube, o resultado observado no gráfico 7 revelou o Facebook como mais importante, seguido pelo Twitter, Youtube, Instagram e por último o Whatsapp.

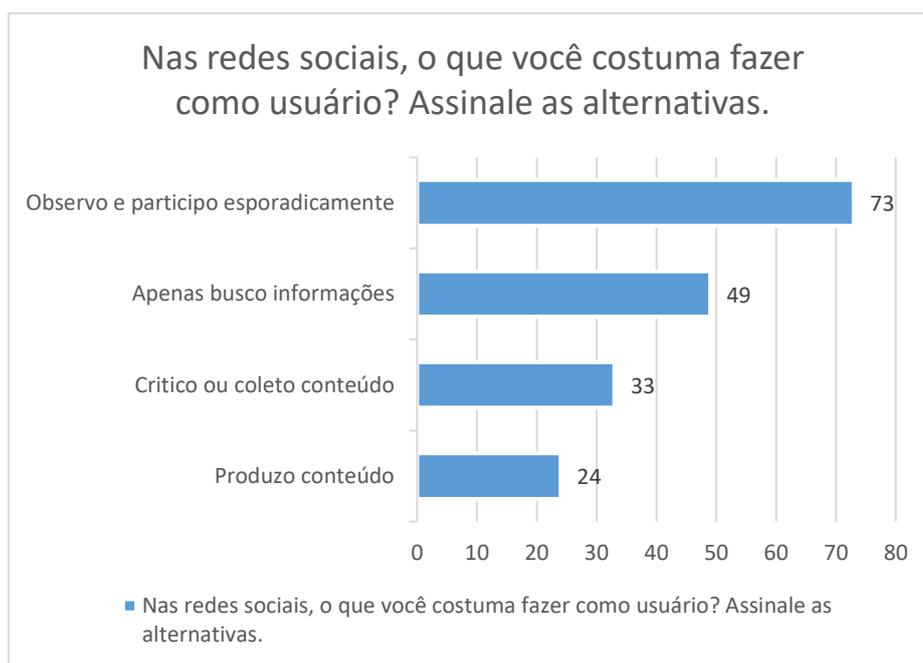
Gráfico 8 – O que você busca ao acessar as redes sociais do seu clube de futebol?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 8 pode aferir qual os conteúdos mais relevantes para o torcedor ao acessar as redes sociais de seu clube, o que realmente o torcedor busca. O resultado revelou que para 90% notícias e informações ainda é o conteúdo mais importante, enquanto 10% acreditam que o mais importante é a descontração e conteúdos interativos.

Gráfico 9 – Nas redes sociais, o que você costuma fazer como usuário?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 9 permite analisar qual o comportamento dos torcedores nas redes sociais, em uma pergunta aberta, onde o entrevistado poderia escolher mais de uma opção, 73 informaram que apenas observam e participam esporadicamente nas redes sociais, 49 apenas buscam informações, 33 criticam ou coletam conteúdo e 24 produzem conteúdo nas redes sociais.

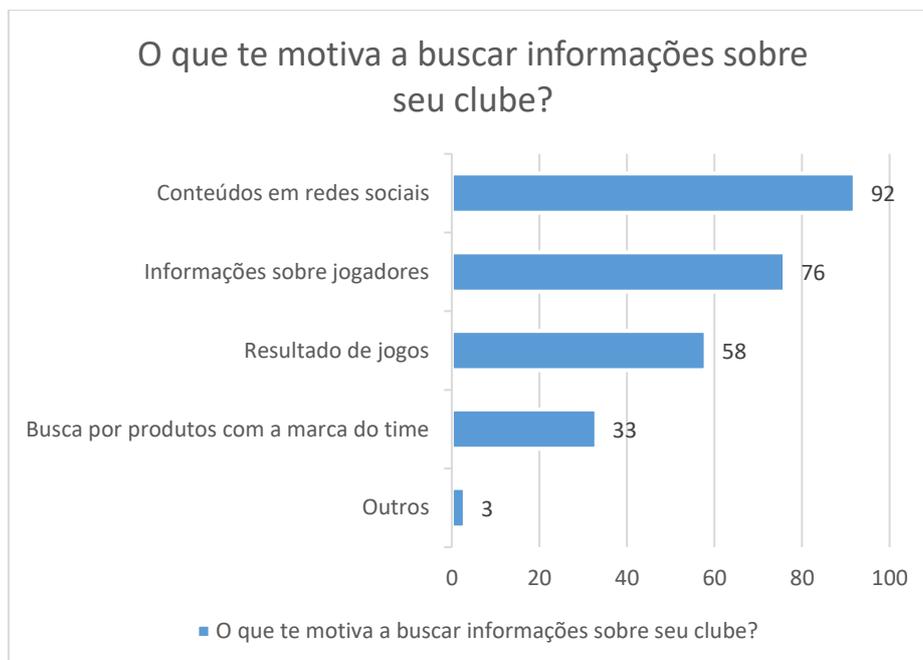
Gráfico 10 – Com que frequência você acessa as redes sociais do seu clube?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 10 buscou observar a frequência de acesso dos torcedores as redes sociais de seus clubes. 67% dos entrevistados afirmam acessar todos os dias, 13% 1 a 2 dias na semana, 12% 4 a 5 dias na semana, 7% 3 a 4 dias na semana, e 1% afirmam nunca acessar.

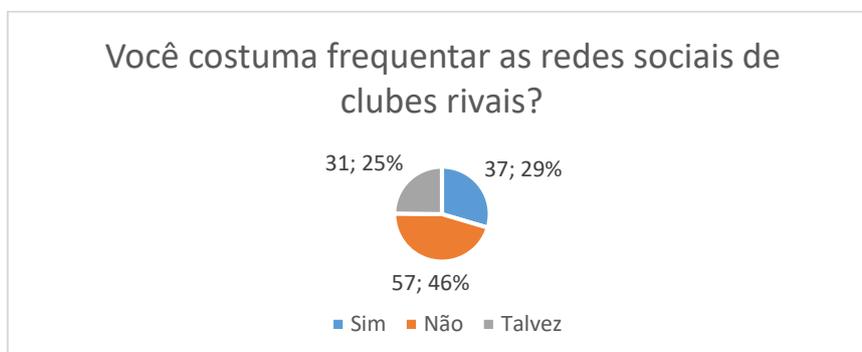
Gráfico 11 – O que te motiva a buscar informações sobre seu clube?



Fonte: Google Docs (2018)

No gráfico 11 pode-se aferir qual a maior motivação dos torcedores ao acessar as redes sociais de seus clubes, em uma pergunta de múltipla escolha, 92 buscam conteúdos em redes sociais, 76 informações sobre jogadores, 58 resultados de jogos, 33 buscam por produtos com a marca do clube e 3 afirmaram buscar outras opções.

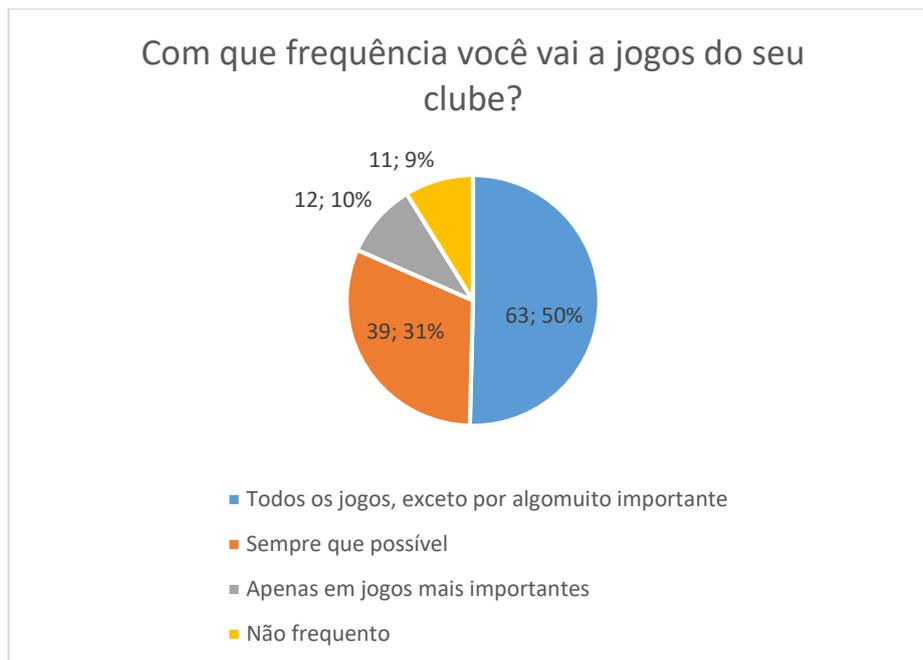
Gráfico 12 – Você costuma frequentar as redes sociais de clubes rivais?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 12 permite analisar se o comportamento e uso dos torcedores nas redes sociais se restringem ao acesso a páginas do seu clube, ou se costumam também frequentar as redes de outros clubes, até mesmo os rivais. Nesse sentido 46% afirmaram não acessar páginas de clubes rivais, 29% frequentam e 25% afirmaram que talvez frequentam.

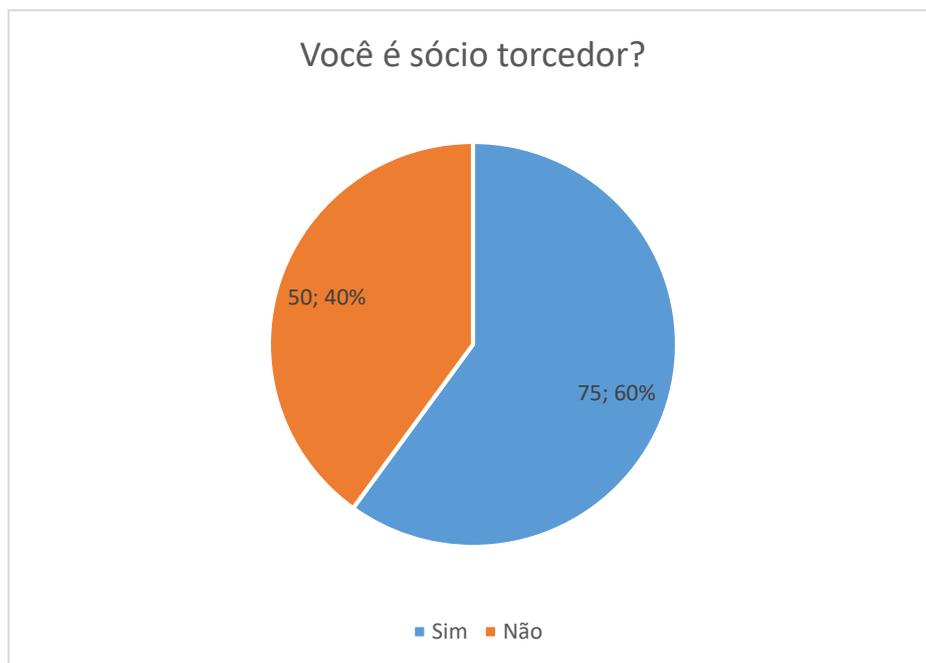
Gráfico 13 – Com que frequência você vai a jogos do seu clube?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 13 busca aferir se os torcedores e usuários das redes sociais são frequentadores assíduos dos estádios para assistir jogos de seus clubes. 50% afirmam ir em todos os jogos, exceto por algum motivo muito importante não estão presentes, 31% vão sempre que possível, 10% frequentam apenas em jogos mais importantes, e 9% não vão aos jogos.

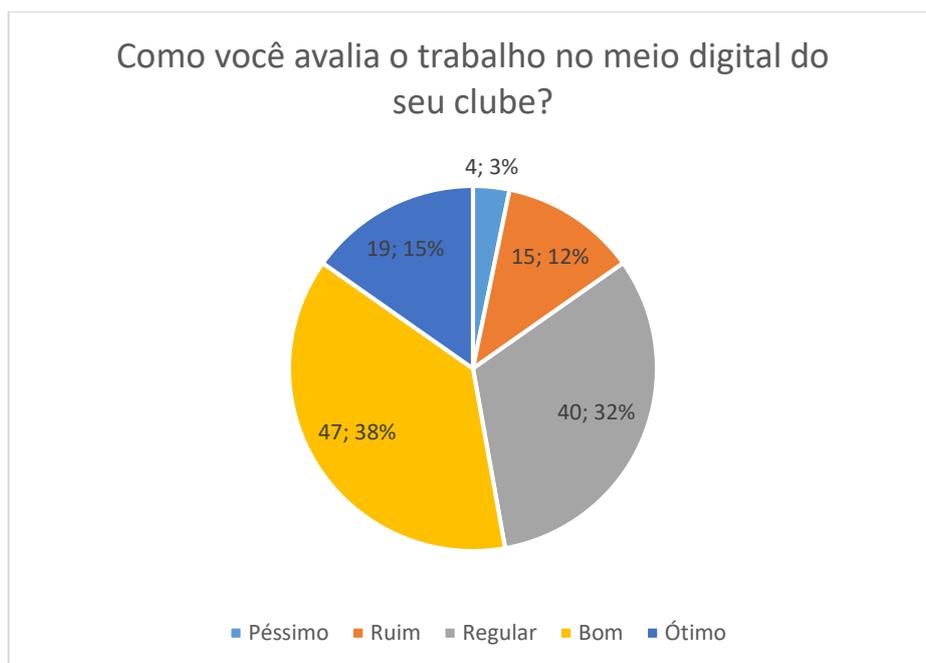
Gráfico 14 – Você é sócio torcedor?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 14 pode dar a proximidade do nível de envolvimento dos torcedores com seus clubes, visto que o sócio torcedor é um consumidor fiel ao mês, visto que tem uma mensalidade a ser paga todo mês, nesse sentido 60% afirmaram serem sócios ativos, enquanto 40% não são sócios.

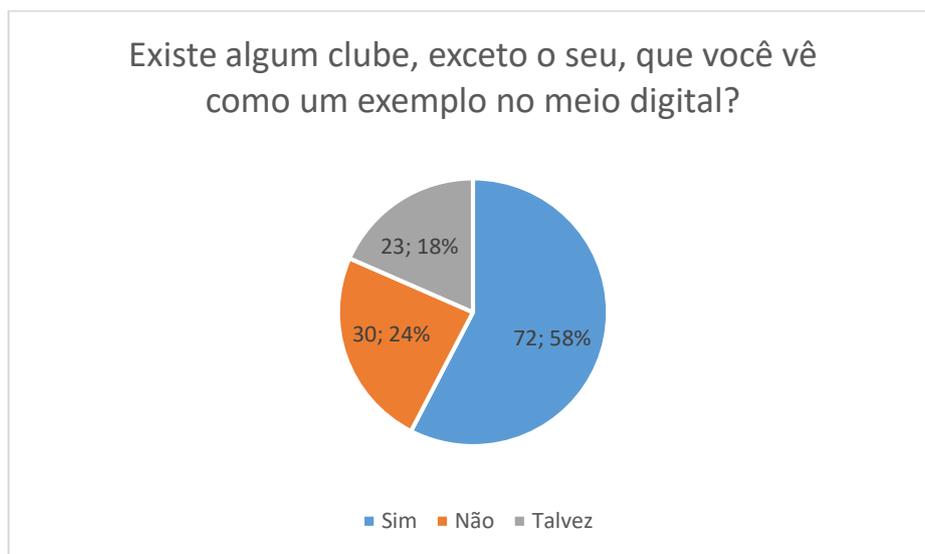
Gráfico 15 – Como você avalia o trabalho no meio digital do seu clube?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 15 permite avaliar como os torcedores avaliam o trabalho realizado pelos clubes nas redes sociais, dessa forma sendo possível observar se os clubes possuem um bom relacionamento segundo a opinião dos próprios torcedores. 47% avaliam o trabalho do clube nas redes sociais como bom, 40% regular, 15% avaliam como ótimo, 12% como ruim e apenas 3% como péssimo.

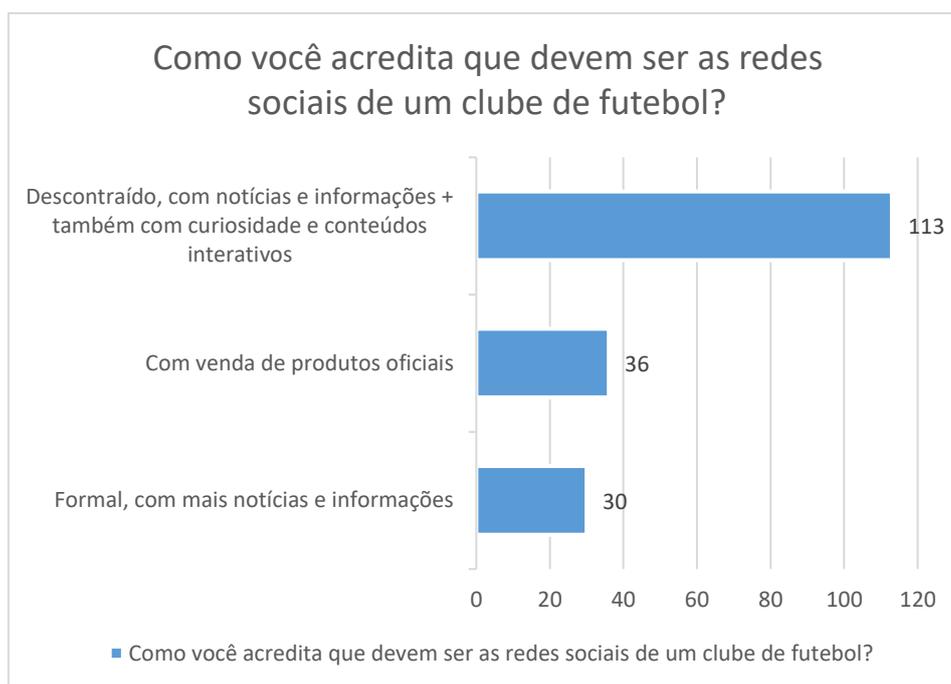
Gráfico 16 – Existe algum clube, exceto o seu, que você vê como um exemplo no meio digital?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 16 busca investigar se os torcedores costumam frequentar páginas de outros clubes, e se mesmo sendo um clube adversário, acham as páginas do clube interessantes e até mesmo mais interativa que a do seu próprio clube, 58% afirmam que observam outros clubes como exemplo no meio digital, 24% não observam e 18% afirmam que talvez observam.

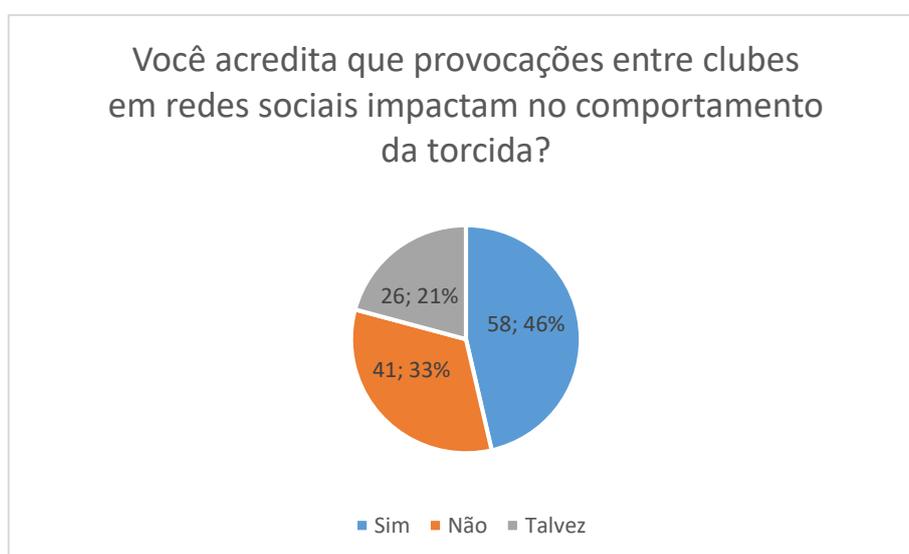
Gráfico 17 – Como você acredita que devem ser as redes sociais de um clube de futebol?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 17 pode analisar qual tipo de conteúdo o torcedor busca nas redes sociais, em pergunta de múltipla escolha, 113 afirmam buscar um conteúdo mais descontraído, que além de notícias e informações possua interatividade. 36 afirmam ter interesse em informações sobre produtos oficiais a venda e 30 afirmam que o clube deve ser mais formal, com notícias e informações.

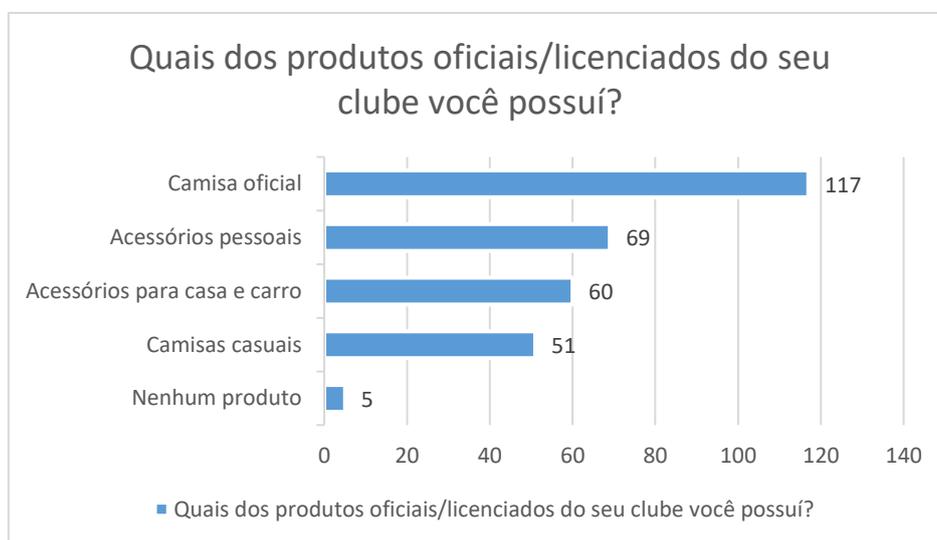
Gráfico 18 – Você acredita que provocações entre clubes em redes sociais impactam no comportamento da torcida?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 18 permite de uma maneira ampla, entender se o comportamento do clube nas redes sociais, de forma informal e provocativa com clubes rivais, pode impactar no comportamento da torcida nos jogos, inflamando o torcedor, onde muitos casos acabam gerando vandalismo e até mesmo violência. Nesse sentido 46% dos torcedores afirma que acredita que esse comportamento do clube nas redes sociais impacta no comportamento dos torcedores. 33% afirmam que não deve impactar e 21% afirma que talvez possa impactar.

Gráfico 19 – Quais dos produtos oficiais/licenciados do seu clube você possui?



Fonte: Google Docs (2018)

O gráfico 19 busca verificar a proximidade do torcedor com seu clube, buscando entender se além de ser um torcedor ativo nas redes sociais, costuma consumir os produtos do clube. Em pergunta de múltipla escolha, 117 afirmam possuir a camisa oficial do clube, 69 possuem acessórios pessoais, 60 acessórios para casa e carro, 51 possuem camisas e roupas casuais, e apenas 5 não possuem nenhum produto do clube.

O resultado dessa pesquisa quantitativa com 125 torcedores e frequentadores das redes sociais de diversos clubes, permite um conhecimento maior sobre como ocorre o comportamento desses usuários, o que buscam e o que desperta maior interesse ao acessar as redes de seus clubes do coração, o resultado também contribui para a percepção do perfil desses usuários e a criação de personas, pois foi possível identificar características como sexo,

preferências de conteúdos e comportamentos que podem contribuir com a formação estratégica e planejamento digital dos clubes. A pesquisa quantitativa permitirá identificar lacunas para o desenvolvimento das diretrizes, que serão validadas por meio da pesquisa quantitativa e bibliográfica que também foram realizadas.

2.1.2 Pesquisa Qualitativa

Seguindo o processo de pesquisa, buscando uma maior percepção de como ocorre o comportamento tanto de usuários como dos clubes nas redes sociais, foram entrevistados os gestores e responsáveis pelo gerenciamento das mídias dos clubes. Ao todo foram entrevistados cinco pessoas, sendo elas: Gerente de Marketing do Avaí Futebol Clube, Gerente de Marketing do Figueirense Futebol Clube, Analista de Marketing do Criciúma Esporte Clube, Diretor de Marketing do Joinville Esporte Clube e a Gerente de Marketing da Chapecoense. Os questionamentos feitos aos entrevistados foram por meio de um roteiro semiestruturados e respostas abertas, e serão apresentados a seguir de forma resumida.

Os entrevistados se apresentaram com seus respectivos nomes e clubes em qual trabalhavam, o pesquisador os questionou sobre os cargos que ocupavam no clube, que foram citados anteriormente, em seguida o autor buscou compreender qual a formação profissional dos entrevistados. As áreas de formação foram variadas, Design Gráfico, Publicidade e Propaganda, Administração e Economia foram as formações citadas. Dentre os entrevistados, três deles afirmaram possuir pós-graduação na área de Marketing Esportivo, enquanto outros dois afirmam ter apenas experiência na área e participação em palestras e acompanhamento de conteúdo digital sobre o tema.

Quanto ao tempo no cargo em que atuam, o entrevistado com mais tempo no cargo atua faz 36 meses no clube, enquanto o mais recente está há apenas 4 meses. Todos os clubes possuem uma equipe de marketing, os clubes com as equipes de marketing mais enxutas são o Criciúma e Joinville, que contam com dois colaboradores cada, sendo um deles o diretor de

marketing. Avaí possui quatro colaboradores, Chapecoense e Figueirense seis colaboradores.

Dentre os entrevistados, apenas dois clubes afirmaram não possuir um profissional de Social Media, outros três confirmaram que possuem um colaborador exclusivo para essa função. Nos clubes que não contam com esse profissional, a função é realizada pelo Analista de Marketing e em outro clube, pelo Assessor de Imprensa.

Ao serem questionados em quais redes sociais os clubes possuem páginas ativas, todos os entrevistados afirmaram possuir presença nas seguintes redes: Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Whatsapp. Exceto o Avaí Futebol Clube, que segundo o entrevistado não possui a rede social o Whatsapp. Os números de usuários/seguidores ativos em cada página foram apresentados ao decorrer do capítulo 1.3.1 do presente trabalho. O pesquisador foi investigar se realmente o clube estavam ativos em todas as redes sociais apresentadas, e verificou que sim, exceto o Youtube do Criciúma Esporte Clube, que não recebe conteúdo há mais de 6 meses. Aproveitando o questionamento anterior, os entrevistados foram indagados sobre qual rede social é mais importante para o clube, aquela que gera maior impacto. A rede de maior impacto dos clubes Criciúma e Figueirense é o Twitter, enquanto dos demais clubes é o Facebook. Nesse mesmo sentido, o autor questionou sobre a métrica utilizada pelos clubes para avaliar o impacto de cada rede social. Todos os clubes afirmaram utilizar as próprias ferramentas disponíveis nas redes sociais para avaliar o impacto de cada publicação, o entrevistado responsável pelo Avaí Futebol Clube informou possuir uma ferramenta específica para essa função, chamada “Mlabs”, segundo o autor averiguou no site da empresa, é um portal especializado em gestão de redes sociais, que permite agendar posts e interagir com usuários de várias redes por meio de uma única tela, além de emitir relatórios de alcance e engajamento.

Buscando compreender como é o fluxo de trabalho dos clubes entrevistados nas redes sociais, o autor fez questionamentos visando entender questões como planejamento, comportamento, entre outros. Quanto aos conteúdos produzidos pelos clubes nas redes sociais, todos os clubes afirmaram produzir notícias, curiosidades, conteúdos exclusivos, promoções e

conteúdos interativos. Ao serem questionados se o comportamento do clube é mais formal ou informal, Avaí e Chapecoense foram os únicos clubes que afirmaram serem mais informais, enquanto os demais sinalizaram que agem com mais formalidade em suas publicações e conteúdos. Nesse sentido, no capítulo 1.3.1 o autor apresentou algumas publicações da Associação Chapecoense de Futebol que demonstram a informalidade do clube em seu relacionamento digital, o que acaba chamando atenção até de torcedores de outros clubes, e potencializando o engajamento.

No mesmo campo de compreensão, buscou-se questionar os entrevistados como é realizado o planejamento de trabalho das redes sociais dos clubes. Todos os clubes afirmaram possuir um planejamento de trabalho nas redes sociais, porém não é nada estruturado, ou com caminhos que são seguidos de forma metodológica, o trabalho apenas é planejado de acordo com as publicações que serão realizadas em cada período, dentre outros. Não existe a preocupação com conteúdos personalizados, os clubes Criciúma e Joinville, por exemplo, não tem as redes sociais como pautas das reuniões de marketing, justamente os clubes que como foi observado nesse mesmo capítulo, não possuem uma equipe de marketing robusta. Os outros três clubes afirmaram possuir esse planejamento não estruturado, inclusive com conteúdos específicos pós-jogo em caso tanto de derrotas, como de vitórias, e que as redes sociais são pautas de reuniões semanais e quinzenais das equipes de marketing. Todos os entrevistados afirmaram que os clubes não são apenas produtores de conteúdo, mais também interagem com os torcedores em suas redes sociais. Dos entrevistados, todos os clubes possuem loja para atendimento aos torcedores, porém apenas Avaí, Chapecoense e Figueirense afirmaram que existe um investimento específico para divulgação da loja no meio digital. Quanto ao investimento em pontos de contato com o torcedor, todos os clubes afirmaram utilizar da secretaria de atendimento ao sócio torcedor, da loja física e de ações promocionais em jogos para criar essa proximidade.

O pesquisador encerrou os questionamentos aos entrevistados sobre a importância de diretrizes para melhorar o relacionamento digital com os torcedores, visto que todos os clubes já estão ativos no meio digital. Os

entrevistados afirmaram que seria uma forma muito importante de planejar o trabalho nesse meio que é a forma mais simples de se relacionar com o torcedor, foi levantada inclusive a dificuldade de criar engajamento entre os próprios torcedores.

3 DIRETRIZES DE MARKETING

Para dar início ao processo de ideação das diretrizes, o autor realizou um brainstorming. Segundo Baxter (2008, p.67), brainstorming é um termo da língua inglesa que traduzido ao português significa ‘tempestade de ideias’ é um termo cunhado por Alex Osborn em 1953, o brainstorming geralmente é realizado em grupo, podendo ser feito e adaptado para ser realizado individualmente. Para Baxter, a técnica do brainstorming é quantitativa, e se baseia no princípio de “quanto mais ideias, melhor”.

Segundo Baxter (2008, p. 68) através do uso dessa ferramenta “É possível conseguir mais de 100 ideias em uma sessão de uma a duas horas. As ideias iniciais tendem a ser as mais óbvias e as melhores e mais criativas costumam aparecer no final da sessão”. O Brainstorming para que corretamente aplicado consistem em seis etapas Baxter (2008, p. 67): (a) orientação, (b) preparação, (c) análise, (d) ideação, (e) incubação, (f) síntese, (g) avaliação.

- (a) Orientação é a fase inicial do brainstorming, onde se apresenta o problema ou o briefing a ser trabalhado.
- (b) A fase de preparação é onde os indivíduos fornecem suas ideias, e todas são levadas em consideração.
- (c) Na análise as ideias são agrupadas segundo um critério definido, buscando refinar o que foi gerado anteriormente.
- (d) A ideação consiste em associar e escolher as ideias mais relevantes, refinar e juntar as alternativas propostas com foco em escolher quais serão detalhadas.
- (e) Na incubação é onde as alternativas escolhidas são analisadas a fundo.
- (f) e (g) O objetivo dessas fases é descrever e detalhar as soluções propostas de acordo com o que foi proposto, e confrontá-las, como uma forma de validação.

Seguindo os caminhos citados, o autor, orientado pelo objetivo do projeto, que pretende propor diretrizes de marketing para que os clubes possam melhorar o relacionamento digital com seus torcedores, iniciou o

processo de brainstorming utilizando-se da nuvem de palavras, onde por meio de uma tempestade de palavras relacionadas ao projeto, busca-se formar ideias e possíveis soluções para os problemas, já de forma analítica, onde foram inseridas apenas palavras relacionadas ao tema do projeto. A nuvem de palavras geradas pelo autor pode ser observada na figura 27.

Figura 27 – Nuvem de palavras



Fonte: Primária (2018)

Dando seguimento ao processo de geração de alternativas, o autor utilizou da nuvem de palavras observada anteriormente para dar início ao processo de ideação, buscando propor diretrizes de acordo com as pesquisas realizadas com torcedores e gestores dos clubes. Para isso o autor utilizou a ferramenta do Mapa Mental, em inglês, Mind Map's, segundo Buzan (1996), o criador da técnica, é uma ferramenta de pensamento que permite refletir exteriormente o que se passa na mente. É uma maneira de organizar os pensamentos e utilizar o máximo da capacidade mental. A aplicabilidade dos

mapas mentais é inúmera, e não se restringem apenas ao ensino, mas passam por muitas áreas, como evolução pessoal, cotidiano, carreira, gestão, e processos e atividades. (VILELA, 2008).

Segundo o idealizador da técnica, Buzan (1996), o mapa mental deve seguir algumas orientações para ter uma conclusão válida. Primeiramente deve ser definido o tema do mapa, o que na verdade é a ideia central do assunto a ser abordado. Em seguida, deve se adicionar traços que levam a outra palavra importante para o desenvolvimento ou solução do tema central. Essas outras palavras devem servir como um sumário, onde o que está descrito fornece ideia do assunto que será abordado posteriormente. E assim deve prosseguir até se chegar a uma conclusão de acordo com a necessidade proposta.

Buscando propor diretrizes, o autor criou dois mapas mentais, um com o resultado da pesquisa quantitativa realizada com torcedores, e outros com o fruto da pesquisa qualitativa feita com os gestores dos clubes esses resultados dão embasamento para o autor validar as diretrizes. Os mapas mentais podem ser observados na figura 28 que diz respeito aos resultados da pesquisa com torcedores, e na figura 29 o da pesquisa com gestores dos clubes.

Figura 28 – Mapa Mental pesquisa quantitativa



Fonte: Primária (2018)

O mapa mental realizado com os resultados da pesquisa quantitativa demonstra o comportamento dos torcedores nas redes sociais, destacando-se alguns pontos, como a grande maioria dos acessos partindo do sexo masculino, a faixa etária dos usuários em quase sua totalidade entre 18 a 34 anos, o fato dos usuários acessarem as redes sociais praticamente todos os dias, dentre outros pontos que foram levantados na pesquisa.

Figura 29 – Mapa Mental pesquisa qualitativa



Fonte: Primária (2018)

O mapa mental feito com os resultados da pesquisa com gestores demonstram a grande diferença de como as redes sociais são tratadas pelos clubes, não somente as redes sociais como o próprio marketing, aonde em alguns clubes nem chega a possuir um departamento com uma equipe preparada e com foco em resultados de marketing. Os mapas desenvolvidos vistos ao decorrer desse capítulo mostram lacunas para a proposição de diretrizes, que podem ser geradas por palavras-chaves, que possivelmente podem estar dispostas na nuvem fruto da etapa de análise do brainstorming.

Passada as fases de orientação, preparação, análise e ideação, o autor já tem informações que permitem a entrada na fase de incubação, onde serão confrontados os mapas mentais com a nuvem de palavras geradas ao longo desse capítulo, além de toda fundamentação teórica e bibliográfica apresentada ao longo do projeto. Esse processo também foi realizado por meio de mapa mental, dentro desse mapa mental o autor utilizou a ferramenta 5W2H para dar suporte na proposição do resultado. O autor Polacinski (2012) descreve que o 5W2H consiste em um plano de ação para atividades pré-estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível,

além também de servir como mapeamento dessas atividades. Na tabela 21 é possível observar as etapas do método 5W2H. O mapa mental que mostra todo o fluxo de pensamento, com o suporte da ferramenta 5W2H é observado na figura 30.

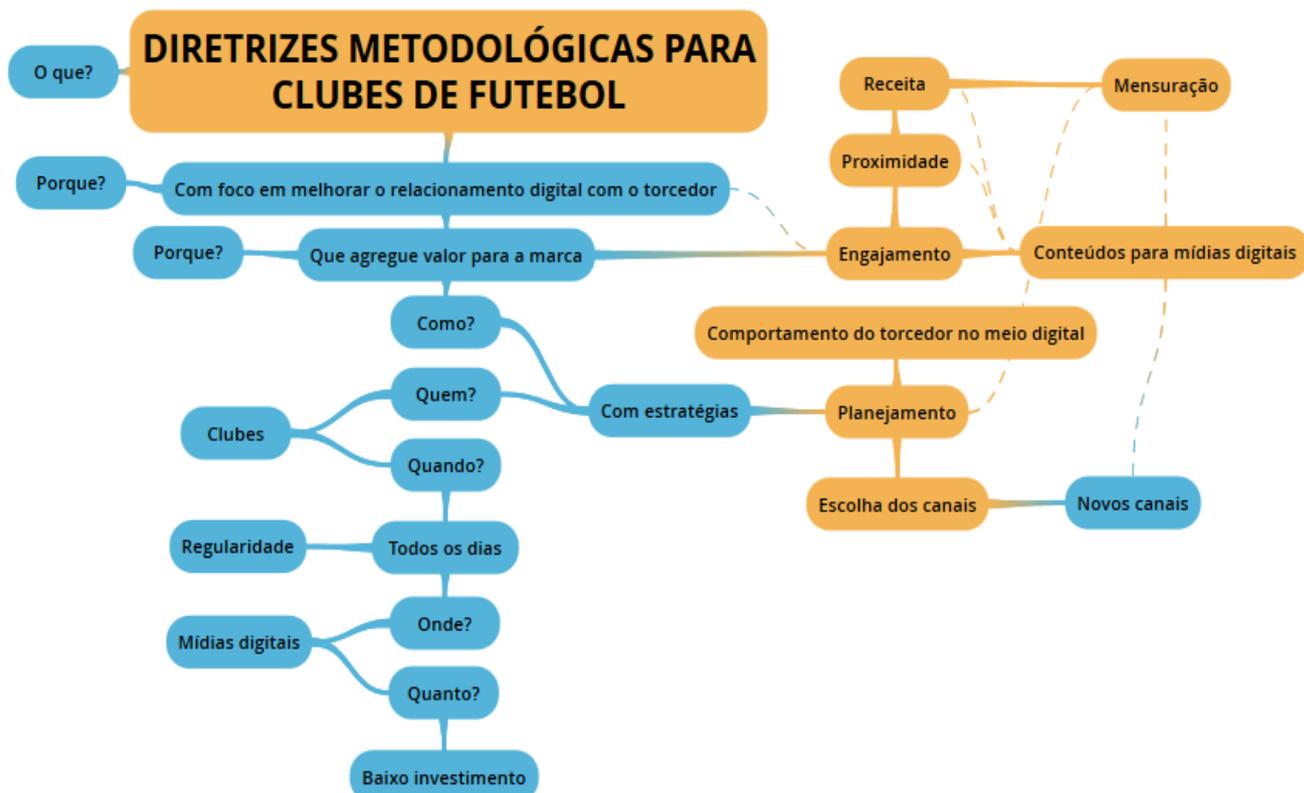
Figura 30 – Método 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Meira (2003)

Como é possível observar na tabela, o método 5W2H é formado por cinco questionamentos que possuem o objetivo de estabelecer um plano de ação para o desenvolvimento de processos e atividades, no caso desse projeto, o método será utilizado como um suporte para a proposição das diretrizes de marketing observadas na figura 31, com destaque na cor laranja.

Figura 31 – Mapa Mental Diretrizes de Marketing



Fonte: Primária (2018)

Com a ideação de dois mapas mentais, uma nuvem de palavras, com suporte da ferramenta 5W2H, todo embasamento na fundamentação teórica e pesquisas de campo, o autor chegou à proposição de oito diretrizes que os clubes de futebol podem seguir com o objetivo de melhorar o relacionamento digital com seus torcedores, agregando valor de marca. As oito diretrizes serão detalhadas a seguir, nas últimas etapas do processo de brainstorming sugerido por Baxter (2008, p. 67), as etapas de síntese e avaliação. Essas etapas consistem no detalhamento da solução proposta, bem como no confronto da solução com a fundamentação teórica e pesquisas aplicadas como forma de validação das diretrizes. As oito diretrizes enumeradas em ordem de aplicação são: 1ª Analisar o comportamento do Público Alvo. 2ª Planejar. 3ª Definir Canais. 4ª Produzir Conteúdos. 5ª Criar Engajamento. 6ª Ser próximo. 7ª Gerar Receita. 8ª Mensurar os resultados.

1ª Analisar o comportamento do público alvo: A primeira diretriz tem como fundamento analisar o comportamento dos torcedores no meio digital,

sem essa análise não é possível executar um bom planejamento, como foi possível observar na pesquisa quantitativa, algumas informações sobre o comportamento do torcedor são imprescindíveis para um bom planejamento. É importante conhecer o hábito dos torcedores para traçar estratégias de acordo com as necessidades observadas. Um ótimo exemplo que foi observado na pesquisa foi à assiduidade dos torcedores nas redes sociais, 67% dos entrevistados acessa as redes sociais do clube para qual torce todos os dias, isso significa que existe a necessidade da produção de conteúdo e o compartilhamento de conteúdo regularmente nas páginas dos clubes, como o torcedor acessa todos os dias, o clube precisa disponibilizar novos conteúdos, assim o torcedor continuará a acessar a página diariamente em busca de novos conteúdos, e se iniciará então um relacionamento, que deve ser planejado de acordo com os objetivos propostos pelo clube. Portanto, podemos definir que a primeira diretriz consiste em: Analisar o comportamento dos torcedores no meio digital. Para isso diversos questionamentos podem ser realizados, como, quem o influencia? Qual a importância do clube para ele? Quais os impactos positivos e negativos que as redes sociais do clube o causam? Que conteúdos geram maior satisfação? Nesse sentido, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam a importância de definir um subconjunto específico do público, e não segmentá-los em termos amplos. Os parâmetros definidos podem seguir a segmentação tradicional, como geográficos, demográficos, psicográficos, mas os autores destacam principalmente o perfil comportamental dos consumidores. Também é importante analisar os diversos níveis de interação do torcedor, qual a influência do resultado de campo no comportamento do torcedor nas redes sociais, dentre outros aspectos.

2ª Planejar: A segunda diretriz nada mais é do que a utilização dos dados adquiridos na primeira diretriz, os dados de comportamento adquiridos são muito valiosos, desde que sejam bem utilizados na fase de planejamento. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que a realização de um planejamento apropriado, com combinação de tema, formato, e narrativa de forma pertinente e genuína, propiciam uma campanha bem sucedida. É no planejamento que o clube deve traçar estratégias, identificar quais ações tendem a gerar melhor resultado, pensar em formas de se relacionar com seu

torcedor. Podemos pensar no planejamento da seguinte maneira: Na fase de análise do público alvo, o clube identificou que postagens realizadas após derrotas possuem um índice de alcance muito menor do que em caso de vitórias, sem contar que a experiência do torcedor se torna ruim, e isso é transpassado para as mídias do clube como forma de insatisfação. Com essas informações em mãos o clube deve traçar estratégias e criar um planejamento para cada momento, buscando sempre criar um bom relacionamento com seus torcedores. Nesse sentido, o clube oferecer a venda de plano de sócio nas redes sociais após uma derrota dentro de campo, certamente não será aceito de forma satisfatória pelos torcedores, esse tipo de conteúdo deve ser publicado em outro momento mais oportuno. Dessa forma, pode-se conceituar a segunda diretriz como: O planejamento e definição de estratégias utilizadas pelo clube nos meios digitais, a fim de melhorar o relacionamento com seus torcedores aumentando a proximidade e buscando a fidelização. Após esse planejamento é preciso ter a definição de como executá-lo e com qual objetivo, para isso é necessário definir os meios e conteúdos a serem publicados.

3ª Definir canais: Nessa etapa o clube já deve conhecer a fundo o comportamento do público alvo e ter definido o planejamento que norteará o trabalho no meio digital. Porém esse planejamento deve ser acompanhado da escolha dos melhores canais. Para os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), é responsabilidade dos profissionais de marketing assegurar, por meio de uma distribuição adequada, que o conteúdo possa ser descoberto pelo público. De nada adianta um clube possuir presença em todas as redes sociais, sendo que não produzirá conteúdo relevante regularmente para todas elas, como foi possível observar na pesquisa com gestores, as equipes de marketing dos clubes não são robustas, ou seja, é difícil produzir conteúdo de qualidade para todos os canais. A terceira diretriz consiste em: Definir os canais que o clube produzirá conteúdo nos meios digitais. Essa definição surge logo após o planejamento do clube, não é possível definir os canais sem antes ter em mente o que se pretende no meio digital, se o clube pretende utilizar o meio digital apenas como um portal de notícias, talvez não haja necessidade de possuir um perfil no Twitter, onde as mensagens são limitadas a poucos caracteres e costuma ser uma página mais interativa. Agora se o clube

pretende utilizar o site como fonte de informação, e utilizar as redes sociais para desenvolver uma proximidade com seu torcedor, o Twitter pode ser a rede social mais adequada. A escolha dos canais deve ser definida com o resultado do planejamento.

4ª Produzir conteúdo: A quarta diretriz complementa o que foi definido na escolha dos canais, afinal, um canal precisa de conteúdo, e conteúdos devem ser personalizados de acordo com o objetivo de cada canal e com o objetivo proposto no planejamento. O clube precisa produzir conteúdo específicos para atender a necessidade do torcedor, buscando exemplificar isso de uma forma mais objetiva, observando o fluxo de cada canal existente e o comportamento que os torcedores apresentaram na pesquisa, pode se sugerir que o site oficial do clube seja o canal para produção de conteúdos como notícias oficiais onde a formalidade prevalece. O twitter pode ser a rede social mais interativa, onde se estabelece um nível de amizade e proximidade com o torcedor, como os caracteres são limitados, o clube pode utilizar a rede para interagir com torcedores, agir de maneira mais informal, e linkar o torcedor para outros canais. A rede social Facebook, por possuir um perfil que permite publicações mais extensas, compartilhamentos, opção de curtir, inserir reações em publicações, dentre outros, pode ser uma página para produção de conteúdos de engajamento, com cunho emocional, onde busque alcançar uma quantidade maior de torcedores. O Youtube pode ser um canal com conteúdos exclusivos, bastidores de jogos, de treinos, da concentração, de entrevistas com jogadores, um canal onde os torcedores sintam que possuem conteúdos exclusivos. O Instagram por ser um canal mais visual pode ter conteúdos como o compartilhamento de curiosidades, ações de proximidade, lembrar momentos históricos do clube, despertar o interesse do torcedor em explorar todos os canais. O Whatsapp como um canal de comunicação rápida e direta, pode ser utilizado pelo clube para atendimento ao sócio torcedor, dúvidas, dentre outros. O e-mail deve ser um meio de atendimento formal ao torcedor, utilizado para ações como um cartão de aniversário, ações exclusivas ao sócio, promoções. Ressalta-se que esses conteúdos devem ser norteados pelas diretrizes anteriores, de acordo com o comportamento, o planejamento, os canais de atuação, o autor apenas utilizou-se de exemplos práticos para

ressaltar a importância da produção de conteúdos personalizados para cada canal determinado anteriormente. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), destacam dois fatores devem ser levados em conta na definição do tema para criação dos conteúdos. O primeiro é que um ótimo conteúdo tem relevância para a vida do consumidor. O segundo fator é que um conteúdo eficaz apresenta histórias que refletem a personalidade da marca. Nesse sentido é importante produzir conteúdos que criem um ambiente propício para interação e que despertem o engajamento do torcedor.

5ª Criar engajamento: Não há como se estabelecer um bom relacionamento se não há engajamento, pessoas que se relacionam estão engajadas a ouvir o outro, um clube pode estar presente em todos os canais digitais, mas ao mesmo tempo não se relacionar, isso ocorre pela falta de engajamento, é necessário criar esse engajamento para melhorar o relacionamento digital com os torcedores. Se engajar é mostrar se solidário em prol de algo, é se envolver interagir, se tornar íntimo, é influenciar outras pessoas a se engajar junto, é defender e lutar por algo. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que o marketing digital e o marketing tradicional devem coexistir no marketing 4.0, com o objetivo máximo de conquistar a defesa da marca pelos clientes. O engajamento está completamente ligado à produção de conteúdos, que conseqüentemente passa por todas as diretrizes anteriores, porém é necessário mais que isso para engajar um consumidor, é necessário que ele confie na marca, a confiança passa pelo nível de interação e proximidade, é necessário que o clube responda comentários, indique soluções, é necessário utilizar os meios digitais como um canal de proximidade com o torcedor, como o principal elo entre clube-torcida.

6ª Ser próximo: Se um clube seguiu todas as diretrizes anteriores com sucesso e tem seus torcedores engajados, é hora de administrar, ou traduzindo para um conceito mais mercadológico, fidelizar seu torcedor. Para medir essa proximidade os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam a importância do nivelamento de clientes. Quanto maior o nível, maior a chance se tornarem fiéis e defenderem a marca. É esse que deve ser o foco, se tornar próximo e fazer com que os clientes defendam a marca. O meio digital é um

dos melhores, (se não o melhor) ponto de contato entre clube e torcida, não há uma forma de se comunicar com os torcedores em grande massa de forma personalizada, se o clube realizar uma campanha de marketing estará atingindo um grande número de pessoas, mas de forma generalizada, da mesma forma da realização de comunicados em dias de jogos, ou até mesmo o atendimento ao sócio, não são todos torcedores que procuram esses canais. O meio digital é diferente, não é difícil para o torcedor estar ali, ele não precisa se deslocar de sua casa até a sede do clube, não está vendo uma campanha na TV que é válida para a grande massa. Ele apenas acompanha regularmente os conteúdos que ali são publicados, e como vimos na pesquisa aplicada com os torcedores, em algum momento ele interage, esporadicamente, mas existe essa tendência de interagir, o clube precisa aproveitar esses momentos para se mostrar próximo do torcedor, se tornar amigo, adquirir a confiança dos torcedores. Ser próximo consiste em tornar o meio digital um elo entre clube e torcedor.

7ª Gerar Receita: Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing digital é mais controlável que o marketing tradicional, portanto seu foco é promover resultados, enquanto o marketing tradicional busca iniciar a interação com os clientes. Essa diretriz consiste no fator principal que qualquer organização precisa, gerar receita. Afinal, um clube de futebol possui custos, como qualquer outra empresa, e para arcar com esses custos precisa de alguma forma gerar receita, caso não precisasse, não haveria uma equipe de marketing, não existiria custo de patrocínio, um jogador não precisaria ser vendido. Essa é a diretriz que precisa ser fruto de todas as citadas anteriormente, se o clube conhece o comportamento do torcedor, se traçou estratégias e se planejou de acordo com esse comportamento, definiu os canais e conteúdos a serem publicados, conseguiu engajar seus torcedores e por fim criou um nível de proximidade com seus torcedores, é necessário explorar isso com foco em receita. Depois que se adquire a confiança dos torcedores o clube precisa de alguma forma que o torcedor consuma ainda mais o clube, ou se ainda não consome passe a consumir. Nesse sentido o clube deve pensar em ações, como atualmente já existem as TV's do clube em canais digitais. Se o conteúdo publicado nesse canal for diferenciado, se o

torcedor se sentir privilegiado, interagir com o conteúdo, se engajar, se sentir próximo dos atletas por possuir conteúdo de bastidores, porque não tornar um canal exclusivo? Onde os torcedores devem pagar uma mensalidade para usufruir, porque não vender camisas oficiais no Facebook? Não criar campanhas de sócio exclusivas e personalizadas por meio do Twitter? Como vimos na diretriz anterior, o meio digital deve ser o principal elo entre clube e torcedor, e isso precisa refletir em consumo e agregar valor para a marca.

8ª Mensurar os resultados: É o momento de mensurar se os objetivos propostos no planejamento foram efetivamente atingidos. A mensuração de resultados apesar de ser a última das diretrizes pode ser considerada uma das mais importantes, ela permite o acompanhamento de todas as ações realizadas, buscando compreender se elas estão cumprindo com os objetivos de forma total, parcial ou até mesmo se tudo está dando errado. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam cinco indicadores para medição do conteúdo, se é: visível, comunicável, pesquisável, útil e compartilhável. Visível, refere-se à quantificação do alcance e da consciência. Comunicável, mede quão bem o conteúdo atrai o interesse, pesquisável é a medição de todo conteúdo descoberto por mecanismos de busca, as de ação medem se o conteúdo pode induzir o cliente a algo, e compartilhável, é a medição do que é compartilhado que deve ter como objetivo chegar a defesa da marca. Todos os resultados devem ser mensurados, envolvimento, interações, o que gerou receita, quanto mais informações serem captadas nessa fase melhor, a partir da mensuração dos resultados será possível analisar se o planejamento deu certo ou não. Se deu certo, os resultados devem ser utilizados para potencializar todos os resultados positivos em um próximo planejamento, caso não tenha sucesso é necessário repensar todo planejamento, ajustar os pontos, verificar as lacunas que estão abertas para que no futuro o retorno seja positivo.

Por meio de toda fundamentação teórica realizada, as pesquisas aplicadas com os principais personagens desse relacionamento digital entre clubes e torcedores, e todo processo de ideação realizado pelo autor, acredita-se que as oito diretrizes propostas possam colaborar para que clubes de futebol melhorem o relacionamento digital com seus torcedores, como visto ao

decorrer desse projeto os clubes já possuem presença no meio digital, porém não existe um planejamento de trabalho estruturado para tal fim, dessa forma as diretrizes devem nortear os clubes a melhorarem e estruturarem esse relacionamento digital com os torcedores, agregando valor para a marca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto, tratando-se de um relatório técnico de Mestrado Profissional em Design, vinculado à Universidade da Região de Joinville (Univille) e ao Programa de Pós-Graduação em Design, percorreu a cerca de reflexões pautadas no relacionamento digital dos clubes com seus torcedores, a pesquisa teve foco nos clubes de futebol do estado de Santa Catarina. O projeto enquadra-se na linha de atuação 'Produção de Design e Contexto Sociocultural' do referido programa.

O trabalho teve como objetivo geral, propor diretrizes de marketing para que os clubes de futebol pudessem melhorar o relacionamento digital com seus torcedores, agregando valor para a marca. Para esse processo o autor utilizou a metodologia do 'design thinking' e o modelo do diamante duplo, que contemplou as seguintes fases do projeto: imersão, análise, ideação e entrega.

Na fase de imersão o autor realizou toda fundamentação teórica acerca dos temas principais do projeto, a dimensão sociocultural do futebol, a relação do torcedor com o seu clube, o marketing esportivo, a mídia e o engajamento de fãs no esporte, o branding no esporte, o design no universo do futebol, e a gestão de produtos e marcas no esporte. A fase de imersão deu embasamento teórico ao autor para prosseguir com as fases posteriores do modelo proposto no diamante duplo.

A análise realizada pelo autor, proposta na metodologia do 'design thinking' refletiu na definição da pesquisa a ser realizada, uma pesquisa quantitativa com 125 torcedores, que pode observar o comportamento dos torcedores no meio digital, e uma pesquisa qualitativa com 5 gestores de clubes catarinenses, que oportunizou compreender como é realizado o trabalho dos clubes no mundo digital. A fase de análise foi composta pela geração dos questionários a serem aplicados, bem como a aplicação das pesquisas, e por fim a análise dos resultados.

A última etapa do processo foi a fase de ideação, onde o autor utilizou o método do brainstorming para a geração de alternativas, após os desdobramentos de todas as etapas do brainstorming, o autor propôs oito

diretrizes de marketing para que os clubes de futebol melhorem o relacionamento com seu torcedor, agregando valor para a marca.

Espera-se que as diretrizes propostas possuam como maior benefício dar suporte aos clubes para que possam melhorar o relacionamento digital com seus torcedores, observando que segundo os gestores entrevistados, existe a carência de um procedimento metodológico para se planejar esse trabalho, as diretrizes podem ser implantadas por meio de um profissional de marketing que tenha conhecimento nas ferramentas digitais, e que se baseie nas diretrizes para nortear o trabalho do clube.

Dando suporte ao objetivo geral deste trabalho, os objetivos específicos foram revelados ao decorrer do projeto, onde por meio da pesquisa qualitativa com gestores foram observadas diversas estratégias de relacionamento utilizadas pelos clubes com seus torcedores, foi possível observar por meio da pesquisa quantitativa alguns aspectos do comportamento dos torcedores no meio digital, destaque para a grande regularidade no acesso, onde 67% dos entrevistados afirmaram visitar as páginas do seu clube todos os dias, além de outros aspectos como faixa etária dos usuários, a participação na produção de conteúdo, os canais mais relevantes para os torcedores, dentre outros que foram revelados na pesquisa. Nesse sentido o projeto de forma muito satisfatória abordou diversos aspectos importantes no que diz respeito ao relacionamento digital entre clubes e seus torcedores.

Por fim, este projeto contribui com a produção científica, que poderá ser utilizado para o desenvolvimento de síntese crítica sobre o tema. As reflexões estabelecidas permitem o desdobramento de outras investigações, agregando academicamente com futuras produções. Além do formato de relatório técnico a ser publicado no portal da universidade também foi desenvolvido um ebook para ser compartilhado em redes sociais e distribuídos entre os times de futebol catarinenses como também parte dos resultados podem ser utilizados para publicações e palestras resultantes do projeto de pesquisa Gbrand.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- ADOLPHO, Conrado; **Os 8ps do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec. 2011. 77p.
- ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **O processo da criatividade**. São Paulo: Makron, 2000.
- AMA; **American Marketing Association**, 2017. Disponível em:<<https://www.ama.org/>>. Acesso em: 25 de mar. 2017.
- AREIAS, João Henrique; **Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Outras Letras. 2007. 205p.
- AVAIÍ; **Site Oficial Avaí Futebol Clube**. 2017. Disponível em:<www.avai.com.br/>. Acesso em: 02 de abr. 2017.
- BAXTER, Mike. **Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.
- BDO; **Divisão Sports Management**. 2017. Disponível em:<<https://www.bdobrazil.com.br/pt-br/bdo-brazil/>>. Acesso em 04 abr. 2017.
- CBF; **Cadastro Nacional de Clubes de Futebol**, 2009. Disponível em:<<http://cdn.cbf.com.br/content/201303/document-20130319-234423.pdf/>>. Acesso em: 03 de mar. 2017.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAPECOENSE; **Site Oficial Associação Chapecoense Futebol**. 2017. Disponível em:<<https://chapecoense.com/pt/>>. Acesso em: 07 de mai. 2017.
- CRICIÚMA EC; **Site Oficial Criciúma Esporte Clube**. 2017. Disponível em:<<http://www.criciumaec.com.br/>>. Acesso em: 07 de mai. 2017.
- DAMATTA; **Universo do futebol**. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.
- DAOLIO, J; **As contradições do futebol brasileiro**. In: CARRANO, P. C. R. (org.). **Futebol: paixão e política**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000, p. 33.
- DAOLIO, J; **De galos, homens e... futebol**. Revista da Educação física/UEM, Maringá, v. 5, nº 1, 1997.

- DEMIR, E.; DESMET, P.; HEKKERT, P. 2009; **Appraisal Patterns of Emotions in Human-Product Interaction**. International Journal of Design, 3(2):41-51.
- DESIGN COUNCIL; **Design methods for developing services**, Londres, 2005. Disponível em:< [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf/](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf/)>. Acesso em 28 de mai. de 2017.
- DESMET P; 2002. **Designing emotions**. Delft, The Netherlands. Tese de Doutorado. Delft University of Technology. 2002. 225 p.
- DESMET, P.; HEKKERT, P.; **Framework of Product Experience**. International Journal of Design, 2007.
- DICK, A.; BASU, K; **Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework**. Journal of the Academy of Marketing Science, vol.22, n.2, p. 99-114, 1994.
- EC VITÓRIA; **Site Oficial Esporte Clube Vitória**. 2017. Disponível em:< www.ecvitoria.com.br/>. Acesso em: 22 de mar. 2017.
- ESPARTEL, L. B.; MULLER NETO, H. F; POMPIANI, A. E. M. **Amar é ser fiel a quem nos trai**: a relação do torcedor com seu time de futebol. Organizações & Sociedade da Escola de Administração Federal da Bahia, Salvador, v. 16, n. 48. jan./marc. 2009.
- FIGUEIRENSE FC; **Site Oficial Figueirense Futebol Clube**, 2017. Disponível em:< <http://www.figueirense.com.br/>>. Acesso em: 07 de mai. 2017.
- FORLIZZI, J.; BATERBEE, K. 2004; **Understanding Experience in Interactive Systems**. Human-Product Interaction.
- FRIJDA, N.H. 1986. **The emotions**. Cambridge, Cambridge University Press, 544 p.
- GAREE, M. L.; SCHORI, T. R. **Focus Group illuminate Quantitative Research**. Marketing News, Chicago, IL, v.31, n.12, p.H25, june 1997.
- GOOGLE; **Google Trends**, 2017. Disponível em:< <https://trends.google.com.br/trends/>>. Acesso em: 05 de mar. 2017.
- GIL, A. C; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

HALLIGAN, Brian; SHAH, Dharmesh. **Inbound Marketing**: Get pound using Google, Social Media and Blogs. 2. ed. Estados Unidos: John Wiley Trade, 2019. 256 p.

HIGGINS, E. Tory (2006). **Value from hedonic experience and engagement**. *Psychological Review*, v. 113, n. 3, p. 439-460.

JOINVILLE EC; **Site Oficial Joinville Esporte Clube**, 2017. Disponível em: <www.jec.com.br/>. Acesso em: 07 de mai. 2017.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **A Framework for Marketing Management**. (5th ed.) Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P. HERMAWAN, K. SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Sextante, 2017.

LAZARUS, R.S. 1991. **Emotion and adaptation**. Oxford, Oxford University Press, 557 p.

MAHONY, D. F., MADRIGAL, R., & Hovk, D. (2000). **Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty**. *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 1-12

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**: o valor do esporte no século XXI. Rio de Janeiro, BestSeller, 2013.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCA, Hugo Motta Bacêllo; **Fatores Institucionais e Organizacionais que Afetam a Profissionalização da Gestão do Departamento de Futebol dos Clubes**. Dissertação. PUC: Rio de Janeiro, 2006.

MURAD, M; **A violência e o futebol: dos estudos clássicos aos dias de hoje**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MURAD, M; **Sociologia e Educação Física**: diálogos, linguagens do corpo, esportes. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

NORMAN, D; **Emotional design**: Why we love (or hate) everyday things. New York, Basic Books. 2004, 272 p

NOTÍCIAS DO DIA; **Site ND online**, 2017. Disponível em:<<https://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/escudos-de-avai-e-de-figueirense-tem-historias-e-significados/>>. Acesso em 07 de mai. 2017.

OLIVEIRA, M. & FREITAS, H. M. R; **Focus Group, mais que uma técnica de coleta de dados, método de investigação qualitativa**: um guia prático submetido ao ENANPAD 1998.

OLIVER, R. L; **Whence consumer loyalty**. Journal of Marketing, v. 63, special issue, p. 33-44 1999.

PATTERSON, Paul; YU, Ting; RUYTER, Ko de; **Understanding Customer Engagement in Services**. ANZMAC 2006 Conference, 2006, Brisbane. Proceedings... Brisbane, 2006

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Bem; **Marketing esportivo**: a reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman. 2008. 360 p. Vol. Único

REIS, H. H. B; **Futebol e violência**. Campinas, SP: Autores associados, 2006.

RUNDLE-THIELE, Sharyn; **Elaborating customer loyalty**: exploring loyalty to wine retailers. Journal of Retailing and Consumer Services. v.12, p333-344, September 2005.

SANTA ROSA, José Guilherme; **Ergodesign participativo**: um possível caminho para a inovação no design de interface produtos, ambientes, serviços e processos.

SAMPAIO, R.F, MANCINI, M.C; **Estudos de Revisão Sistemática**: Um Guia para Síntese Criteriosa da Evidência Científica. Rev. Bras. Fisioter. São Carlos, v.11, n.1, p 83-89, jan/fev. 2007.

SC CORINTHIANS; **Site Oficial Sport Club Corinthians Paulista**, 2017. Disponível em:< www.corinthians.com.br/>. Acesso em: 22 de mar. 2017.

SCHLICKSUPP, Helmut; KING, Bob. **Criatividade: Uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SOMOGGI, A.; **O melhor negócio do mundo**. Disponível em:<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2011/05/12/o-melhor-neg-cio-do-mundo.html/>. Acesso em 12 de mai. 2017.

SORIANO, FERRAN; **A bola não entra por acaso**: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol. São Paulo: Larousse. 2010. 208p.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. 2008; **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Trad. de Luciane de Oliveira da Rocha. 2ª ed., Porto Alegre, Artmed.

SUMINO, M., & HARADA, M; **Affective experience of J. League fans**: The relationship between affective experience, team loyalty and intention to attend. *Managing Leisure*, 2004.

TONETTO, L.; DESMET, P; **Natural Language in Measuring User Emotions**: a qualitative approach to quantitative survey-based emotion measurement. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DESIGN & EMOTION, 8, London, 2012. Proceedings... London, University of the Arts London.

TWITTER; **Twitter oficial Chapecoense**. 2017. Disponível em:< <http://www.twitter.com/ChapecoenseReal/>>. Acesso em: 16 de mai. 2017.

TWITTER; **Twitter oficial Paraná Clube**. 2017. Disponível em:< <http://www.twitter.com/ParanaClube/>>. Acesso em: 16 de mai. 2017.

UOL; **Paraná mostra no twitter que é “gente como a gente” quando o assunto é futebol**. 2017. Disponível em:< <https://uolesporte.blogosfera.uol.com.br/2017/06/14/parana-mostra-no-twitter-que-e-gente-como-a-gente-quando-o-assunto-e-futebol/>>. Acesso em 07 de mai. 2017.

VIVEK, S. D; **A scale of consumer engagement**. Tese de Doutorado. Department of Management and Marketing, University of Alabama, Tuscaloosa, 2009.

WAKEFIELD, K.L., & SLOAN, H.J; (1995). **The effects of team loyalty & selected stadium factors on spectators attendance**. *Journal of Sport Management*, 9, 153 – 172.

WHESHSLER, Solange Muglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Livro Pleno, 2002.

YIN, R.K; **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

8ª DIRETRIZES

PARA AUMENTAR O ENGAJAMENTO DE TORCEDORES NO MEIO DIGITAL.

CLUBES PRECISAM ESTAR PREPARADOS

DOS MAIS DE 207 MILHÕES DE BRASILEIROS, 130 MILHÕES ESTÃO CONECTADOS ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS. É IMPORTANTÍSSIMO QUE OS CLUBES DE FUTEBOL UTILIZEM ESSE MEIO COMO PONTO DE CONTATO COM SEUS TORCEDORES, BUSCANDO ESTABELECEER UM RELACIONAMENTO E FIDELIZAR O TORCEDOR.



1ª ANÁLISE DO PÚBLICO ALVO - CONSISTE NA CRIAÇÃO DE **PERSONAS**, IDENTIFICANDO CARACTERÍSTICAS DOS USUÁRIOS COMO SEXO, FAIXA ETÁRIA, FREQUÊNCIA DE ACESSO, PREFERÊNCIA DE CONTEÚDOS E O PERFIL COMPORTAMENTAL DO USUÁRIO NA REDE.



2ª PLANEJAMENTO: UTILIZANDO OS DADOS ADQUIRIDOS NA ANÁLISE DO PÚBLICO ALVO, DEVE-SE DEFINIR **OBJETIVOS** E TRAÇAR **ESTRATÉGIAS** PARA ALCANÇÁ-LOS.



3ª DEFINIÇÃO DOS CANAIS: O CLUBE DEVE DEFINIR QUAIS **CANAIS** SÃO MAIS **RELEVANTES** PARA PRODUZIR E COMPARTILHAR CONTEÚDOS DE ACORDO COM OS OBJETIVOS PROPOSTOS.



4ª PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS: **PRODUZIR CONTEÚDO** PERSONALIZADO E COM FREQUÊNCIA PARA CADA CANAL.



5ª ENGAJAMENTO: **MOTIVAR** OS TORCEDORES A INTERAGIREM COM O CLUBE NAS REDES SOCIAIS E **COMPARTILHAREM** OS CONTEÚDOS.



6ª CRIAR PROXIMIDADE: CRIAR UM **LAÇO** ENTRE O CLUBE E O TORCEDOR POR MEIO DAS REDES SOCIAIS, O FOCO DESSA RELAÇÃO É FAZER COM QUE O TORCEDOR **DEFENDA** A MARCA PERANTE OUTROS TORCEDORES.



7ª GERAR RECEITA: É NECESSÁRIO TRANSFORMAR A CONFIANÇA DO TORCEDOR EM **RECEITA**, TORNAR O TORCEDOR UM CONSUMIDOR DO CLUBE.



8ª MENSURAR OS RESULTADOS: É O MOMENTO DE **MENSURAR** SE OS OBJETIVOS PROPOSTOS NO PLANEJAMENTO FORAM EFETIVAMENTE ATINGIDOS.

CONTATO:

DANIELGGALDINO@HOTMAIL.COM | (47) 99975-8940

APÊNDICE B – APRESENTAÇÃO BANCA



RELEVÂNCIA DO TEMA



PAÍS DO FUTEBOL



**662 CLUBES - 101
SUL**
CBF (2017)



PIB 3,2%
ESPORTE 6,2%
ARY GRAÇA E ISTVAN
KASZMAR (2012)

RELEVÂNCIA DO TEMA



**\$500 BILHÕES
R\$ 452 MILHÕES**
DELOITTE(2014)
BRUNORO (2017)



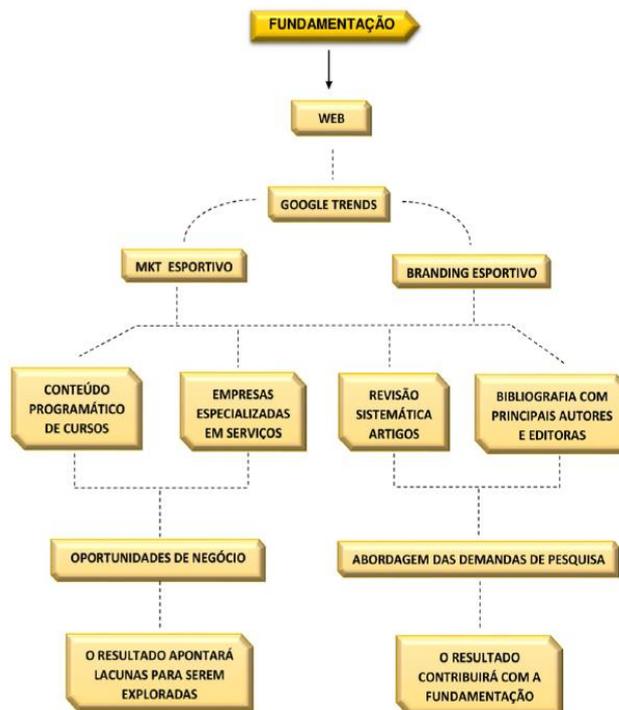
**62% ESTÁ
CONECTADA**
WE ARE, HOOTSUITE
(2018)



**AUSÊNCIA DE
DIRETRIZES**

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN



Como os clubes de futebol podem utilizar o meio digital para melhorar o relacionamento com o torcedor?



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

METODOLOGIA



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO FUTEBOL

"o esporte é o lúdico socialmente
institucionalizado"
Maurício Murad

"o futebol praticado, vivido,
discutido e teorizado no Brasil seria
um modo específico, pelo qual a
sociedade brasileira fala, apresenta-
se, revela-se, deixando-se, portanto,
descobrir"
Roberto da Matta

"bola pra frente, chutar para o alto,
dar bola, matar no peito, pisar na
bola, show de bola, suar a camisa"

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE



MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

A relação do torcedor com seu clube

"lealdade máxima, ilegítima, latente,
baixa"

Daniel Mahony, Robert Madrigal, Denis
Howard

"amar é ser fiel a quem nos trai"

Lélis Espartel, Hugo Neto, Ana Pompiani

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

MARKETING ESPORTIVO

“a conexão ideal com os torcedores é aquela de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos esportivos”

“a melhor ação de marketing para qualquer produto esportivo (clube) é vencer, ou, no mínimo, participar de maneira excitante”

IRVING REIN, PHILIP KOTLER, BEM SHIELDS

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

MÍDIA E ENGAJAMENTO DE FÃS NO ESPORTE

Case Irmãos Neto



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

BRANDING NO ESPORTE

“a estratégia de branding para ter sucesso e o valor da marca ser criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenciais entre as marcas”

Philip Kotler, Kevin Keller

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE



MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

O DESIGN NO UNIVERSO DO FUTEBOL



“DESIGN: VISCERAL, COMPORTAMENTAL E REFLEXIVO ”
DONALD NORMAN

“EXPERIÊNCIA É ESSENCIALMENTE UM RELACIONAMENTO TOTAL,
PESSOAL E INTERNO”
JODI FORLIZZI, KATJA BATTARBEE

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

GESTÃO DE PRODUTOS E MARCAS NO ESPORTE

“8ps: pesquisa, planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização, precisão”

Conrado Adolpho

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE



Brian Halligan, Dharmesh Shah

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

Análise

Pesquisa Quantitativa

- 17 PERGUNTAS
- 125 ENTREVISTADOS
- GOOGLE DOCS

Pesquisa Qualitativa

- 5 GESTORES ENTREVISTADOS
- ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

PESQUISA QUANTITATIVA

Comportamento do torcedor

- 91% HOMENS
- 38% 18 A 25 ANOS
- FACEBOOK E TWITTER PRINCIPAIS REDES
- 90% BUSCA NOTÍCIAS E INFORMAÇÕES
- PARTICIPAM ESPORADICAMENTE OU APENAS BUSCAM INFORMAÇÕES
- 67% ACESSAM TODOS OS DIAS
- BUSCA POR CONTEÚDOS LIGADOS AO CLUBE
- 46% NÃO FREQUENTA REDES DE CLUBES RIVAIS
- 50% VAI SEMPRE AOS JOGOS
- 60% SÃO SÓCIOS
- 38% AVALIAM O TRABALHO COMO BOM
- 58% OBSERVAM OUTROS CLUBES COMO EXEMPLO NAS REDES SOCIAIS
- O CONTEÚDO DEVE SER MAIS INTERATIVO
- 46% ACREDITAM QUE PROVOCAÇÕES IMPACTAM NO COMPORTAMENTO DO TORCEDOR
- POSSUEM PRODUTOS OFICIAIS

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE



MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

PESQUISA QUALITATIVA

Estratégias dos Clubes

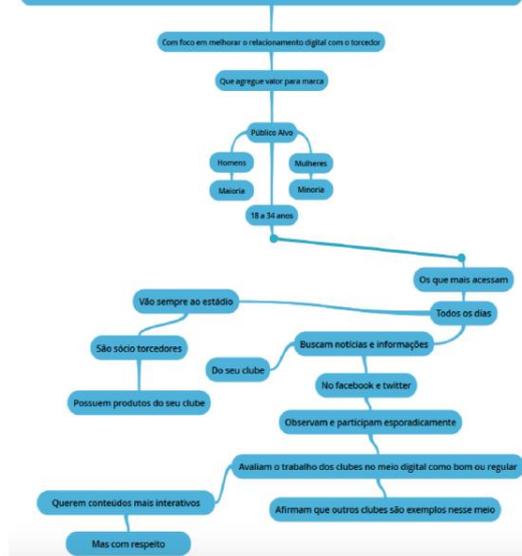
- APENAS 3 POSSUEM FORMAÇÃO ACADÊMICA EM MARKETING ESPORTIVO
- O GESTOR COM MAIS TEMPO DE CASA ESTÁ HÁ 36 MESES NO CARGO
- 3 CLUBES POSSUEM PROFISSIONAL DE SOCIAL MEDIA
- CLUBES ESTÃO PRESENTES EM TODAS REDES SOCIAIS
- REDES DE MAIS IMPACTO SÃO FACEBOOK E TWITTER
- APENAS 1 CLUBE POSSUÍ UMA FERRAMENTA PARA MEDIÇÃO DE RESULTADOS
- AFIRMAM PRODUZIR DIVERSOS TIPOS DE CONTEÚDO
- DOIS CLUBES POSSUEM UM COMPORTAMENTO MAIS INFORMAL
- O PLANEJAMENTO DO TRABALHO É FEITO EM REUNIÕES, NÃO EXISTEM DIRETRIZES QUE GUIAM O PROCESSO
- AFIRMAM INTERAGIR COM OS TORCEDORES
- NÃO UTILIZAM A REDE SOCIAL COMO PONTO DE CONTATO PARA DESENVOLVER UM RELACIONAMENTO

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE



MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

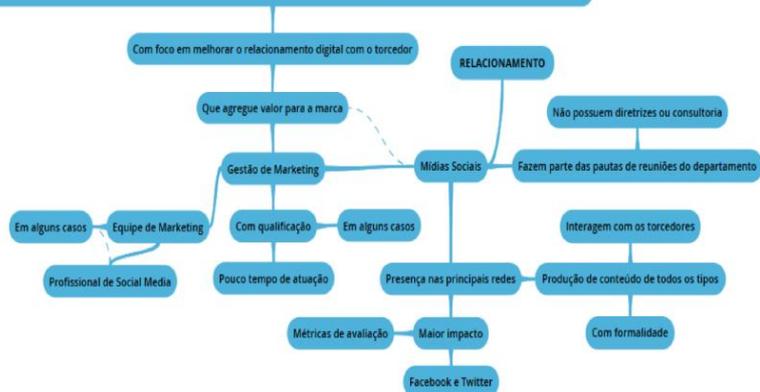
DIRETRIZES METODOLÓGICAS PARA CLUBES DE FUTEBOL



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

DIRETRIZES METODOLÓGICAS PARA CLUBES DE FUTEBOL



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN



UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE

MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

8ª DIRETRIZES

PARA AUMENTAR O ENGAJAMENTO DE TORCEDORES NO MEIO DIGITAL.

CLUBES PRECISAM ESTAR PREPARADOS

DOS MAIS DE 207 MILHÕES DE BRASILEIROS, 130 MILHÕES ESTÃO CONECTADOS ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS. É IMPORTANTÍSSIMO QUE OS CLUBES DE FUTEBOL UTILIZEM ESSE MEIO COMO PONTO DE CONTATO COM SEUS TORCEDORES, BUSCANDO ESTABELECEER UM RELACIONAMENTO E FIDELIZAR O TORCEDOR.

1ª ANÁLISE DO PÚBLICO ALVO - CONSISTE NA CRIAÇÃO DE PERSONAS, IDENTIFICANDO CARACTERÍSTICAS DOS USUÁRIOS COMO SEXO, FAIXA ETÁRIA, FREQUÊNCIA DE ACESSO, PREFERÊNCIA DE CONTEÚDOS E O PERFIL COMPORTAMENTAL DO USUÁRIO NA REDE.

2ª PLANEJAMENTO: UTILIZANDO OS DADOS ADQUIRIDOS NA ANÁLISE DO PÚBLICO ALVO, DEVE-SE DEFINIR OBJETIVOS E TRAÇAR ESTRATÉGIAS PARA ALCANÇÁ-LOS.

3ª DEFINIÇÃO DOS CANAIS: O CLUBE DEVE DEFINIR QUAIS CANAIS SÃO MAIS RELEVANTES PARA PRODUZIR E COMPARTILHAR CONTEÚDOS DE ACORDO COM OS OBJETIVOS PROPOSTOS.

4ª PRODUÇÃO DE CONTEÚDOS: PRODUZIR CONTEÚDO PERSONALIZADO E COM FREQUÊNCIA PARA CADA CANAL.

5ª ENGAJAMENTO: MOTIVAR OS TORCEDORES A INTERAGIREM COM O CLUBE NAS REDES SOCIAIS E COMPARTILHAREM OS CONTEÚDOS.

6ª CRIAR PROXIMIDADE: CRIAR UM LAÇO ENTRE O CLUBE E O TORCEDOR POR MEIO DAS REDES SOCIAIS, O FOCO DESSA RELAÇÃO É FAZER COM QUE O TORCEDOR DEFENDA A MARCA PERANTE OUTROS TORCEDORES.

7ª GERAR RECEITA: É NECESSÁRIO TRANSFORMAR A CONFIANÇA DO TORCEDOR EM RECEITA, TORNAR O TORCEDOR UM CONSUMIDOR DO CLUBE.

8ª MENSURAR OS RESULTADOS: É O MOMENTO DE MENSURAR SE OS OBJETIVOS PROPOSTOS NO PLANEJAMENTO FORAM EFETIVAMENTE ATINGIDOS.

CONTATO:
DANIELGALDINO@HOTMAIL.COM | (47) 99975-8940



2018

8 DIRETRIZES

PARA AUMENTAR O ENGAJAMENTO DE TORCEDORES NO MEIO DIGITAL

CLUBES PRECISAM ESTAR PREPARADOS

DOS MAIS DE 207 MILHÕES DE BRASILEIROS, 130 MILHÕES ESTÃO CONECTADOS ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS. É IMPORTANTÍSSIMO QUE OS CLUBES DE FUTEBOL UTILIZEM ESSE MEIO COMO PONTO DE CONTATO COM SEUS TORCEDORES, BUSCANDO ESTABELECEER UM RELACIONAMENTO E FIDELIZAR O TORCEDOR.

DANIEL GIOVANE GALDINO
ELCIO RIBEIRO DA SILVA

GBRAND
projeto de pesquisa
marketing | acadêmicos

**MESTRADO
PROFISSIONAL
EM DESIGN**


univille



Sobre esta publicação:

Este material é parte de uma pesquisa realizada no programa de Mestrado Profissional em Design da Universidade Univille pelo mestrando Daniel Giovane Galdino. Possui aderência ao projeto de pesquisa Gbrand coordenado pelo professor orientador Elcio Ribeiro da Silva e apresenta diretrizes de marketing para clubes de futebol que anseiam melhorar o relacionamento digital com seus torcedores. O campo da investigação se restringe ao futebol brasileiro, principalmente os clubes profissionais de Santa Catarina. Para embasamento e referencial teórico sobre o tema foram aplicadas uma pesquisa quantitativa com 125 torcedores entrevistados, e uma qualitativa, com cinco gestores de clubes. A metodologia utilizada foi a do 'design thinking' por meio do modelo do diamante duplo, composto pelas fases de imersão, análise, ideação e entrega. O resultado apresenta oito diretrizes de marketing para que os clubes de futebol possam melhorar o relacionamento digital com seus torcedores, agregando valor para a marca, além disso, como fruto do projeto, foi possível observar aspectos do comportamento dos torcedores e estratégias digitais utilizadas por clubes de futebol.

Esse e outros projetos na íntegra podem ser acessados em www.univille.br/mestrados clique em mestrado profissional em Design / menu projetos finais defendidos.

Autores:

Daniel Giovane Galdino
Elcio Ribeiro da Silva

Entre em contato com o autor:
danielggaldino@hotmail.com
(47) 99975-8940

www.univille.br/mestrados

GBRAND
GRUPO DE INICIAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM DESIGN

**MESTRADO
PROFISSIONAL
EM DESIGN**

univille



1
**ANALISAR O
COMPORTAMENTO
DO PÚBLICO ALVO**

A primeira diretriz tem como fundamento analisar o comportamento dos torcedores no meio digital, sem essa análise não é possível executar um bom planejamento. É importante conhecer o hábito dos torcedores para traçar estratégias de acordo com as necessidades observadas 67% dos entrevistados acessa as redes sociais do clube para qual torce todos os dias, isso significa que existe a necessidade da produção de conteúdo e o compartilhamento de conteúdo regularmente nas páginas dos clubes, como o torcedor acessa todos os dias, o clube precisa disponibilizar novos conteúdos, assim o torcedor continuará a acessar a página diariamente em busca de novos conteúdos, e se iniciará então um relacionamento, que deve ser planejado de acordo com os objetivos propostos pelo clube. Portanto, podemos definir que a primeira diretriz consiste em: Analisar o comportamento dos torcedores no meio digital. Para isso diversos questionamentos podem ser realizados, como, quem o influenciou? Qual a importância do clube para ele? Quais os impactos positivos e negativos que as redes sociais do clube o causam? Que conteúdos geram maior satisfação? Nesse sentido, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam a importância de definir um subconjunto específico do público, e não segmentá-los em termos amplos. Os parâmetros definidos podem seguir a segmentação tradicional, como geográficos, demográficos, psicográficos, mas os autores destacam principalmente o perfil comportamental dos consumidores. Também é importante analisar os diversos níveis de interação do torcedor, qual a influência do resultado de campo no comportamento do torcedor nas redes sociais, dentre outros aspectos.

KOTLER, P. HERMAMWAN, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Setiawan, 2017.

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



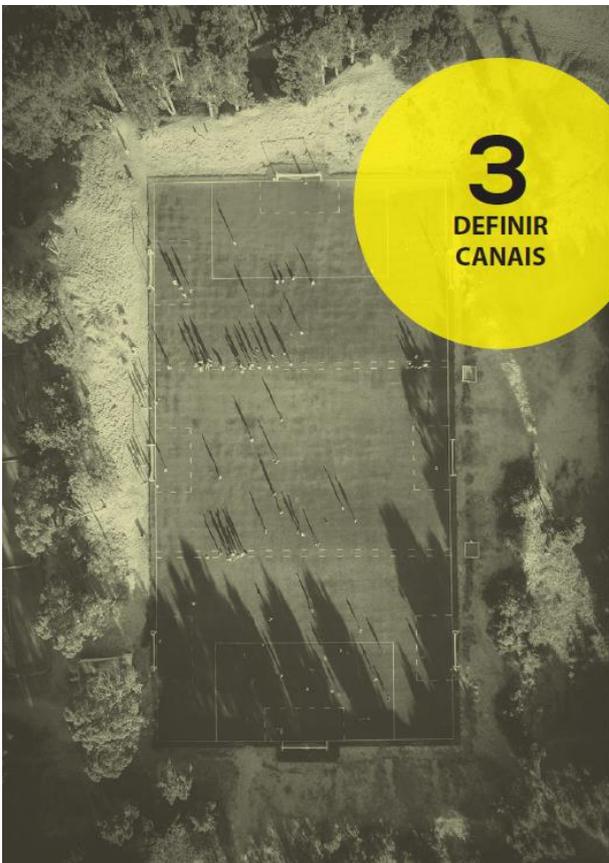
2 PLANEJAR

A segunda diretriz nada mais é do que a utilização dos dados adquiridos na primeira diretriz, os dados de comportamento adquiridos são muito valiosos, desde que sejam bem utilizados na fase de planejamento. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam que a realização de um planejamento apropriado, com combinação de tema, formato, e narrativa de forma pertinente e genuína, propiciam uma campanha bem sucedida. É no planejamento que o clube deve traçar estratégias, identificar quais ações tendem a gerar melhor resultado, pensar em formas de se relacionar com seu torcedor. Podemos pensar no planejamento da seguinte maneira: Na fase de análise do público alvo, o clube identificou que postagens realizadas após derrotas possuem um índice de alcance muito menor do que em caso de vitórias, sem contar que a experiência do torcedor se torna ruim, e isso é transpassado para as mídias do

clube como forma de insatisfação. Com essas informações em mãos o clube deve traçar estratégias e criar um planejamento para cada momento, buscando sempre criar um bom relacionamento com seus torcedores. Nesse sentido, o clube oferecer a venda de plano de sócio nas redes sociais após uma derrota dentro de campo, certamente não será aceito de forma satisfatória pelos torcedores, esse tipo de conteúdo deve ser publicado em outro momento mais oportuno. Dessa forma, pode-se conceituar a segunda diretriz como: O planejamento e definição de estratégias utilizadas pelo clube nos meios digitais, a fim de melhorar o relacionamento com seus torcedores aumentando a proximidade e buscando a fidelização. Após esse planejamento é preciso ter a definição de como executá-lo e com qual objetivo, para isso é necessário definir os meios e conteúdos a serem publicados.

KOTLER, P. HERMANIANI, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextaria, 2017.

PROGRAMA DE MESTRIA DO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



3 DEFINIR CANAIS

Nessa etapa o clube já deve conhecer a fundo o comportamento do público alvo e ter definido o planejamento que norteará o trabalho no meio digital. Porém esse planejamento deve ser acompanhado da escolha dos melhores canais. Para os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), é responsabilidade dos profissionais de marketing assegurar, por meio de uma distribuição adequada, que o conteúdo possa ser descoberto pelo público. De nada adianta um clube possuir presença em todas as redes sociais, sendo que não produzirá conteúdo relevante regularmente para todas elas. A terceira diretriz consiste em: Definir os canais que o clube produzirá conteúdo nos

meios digitais. Essa definição surge logo após o planejamento do clube, não é possível definir os canais sem antes ter em mente o que se pretende no meio digital, se o clube pretende utilizar o meio digital apenas como um portal de notícias, talvez não haja necessidade de possuir um perfil no Twitter, onde as mensagens são limitadas a poucos caracteres e costuma ser uma página mais interativa. Agora se o clube pretende utilizar o site como fonte de informação, e utilizar as redes sociais para desenvolver uma proximidade com seu torcedor, o Twitter pode ser a rede social mais adequada. A escolha dos canais deve ser definida com o resultado do planejamento.

KOTLER, P. HERMANIANI, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextaria, 2017.

PROGRAMA DE MESTRIA DO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



4
**PRODUZIR
CONTEÚDO**

A quarta diretriz complementa o que foi definido na escolha dos canais, afinal, um canal precisa de conteúdo, e conteúdos devem ser personalizados de acordo com o objetivo de cada canal e com o objetivo proposto no planejamento. O clube precisa produzir conteúdo específico para atender a necessidade do torcedor, buscando exemplificar isso de uma forma mais objetiva, observando o fluxo de cada canal existente e o comportamento que os torcedores apresentaram na pesquisa, pode sugerir que o site oficial do clube seja o canal para produção de conteúdos como notícias oficiais onde a formalidade prevalece. O twitter pode ser a rede social mais interativa, onde se estabelece um nível de amizade e proximidade com o torcedor, como os caracteres são limitados, o clube pode utilizar a rede para interagir com torcedores, agir de maneira mais informal, e linkar o torcedor para outros canais. A rede social Facebook, por possuir um perfil que permite publicações mais extensas, compartilhamentos, opção de curtir, inserir reações em publicações, dentre outros, pode ser uma página para produção de conteúdos de engajamento, com cunho emocional, onde busque alcançar uma quantidade maior de torcedores. O Youtube pode ser um canal com conteúdos exclusivos, bastidores de jogos, de treinos, da concentração, de entrevistas com jogadores, um canal onde os torcedores

res sintam que possuem conteúdos exclusivos. O Instagram por ser um canal mais visual pode ter conteúdos como o compartilhamento de curiosidades, ações de proximidade, relembrar momentos históricos do clube, despertar o interesse do torcedor em explorar todos os canais. O Whatsapp como um canal de comunicação rápida e direta, pode ser utilizado pelo clube para atendimento ao sócio torcedor, dúvidas, dentre outros. O e-mail deve ser um meio de atendimento formal ao torcedor, utilizado para ações como um cartão de aniversário, ações exclusivas ao sócio, promoções. Ressalta-se que esses conteúdos devem ser norteados pelas diretrizes anteriores, de acordo com o comportamento, o planejamento, os canais de atuação, o autor apenas utilizou-se de exemplos práticos para ressaltar a importância da produção de conteúdos personalizados para cada canal determinado anteriormente. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), destacam dois fatores devem ser levados em conta na definição do tema para criação dos conteúdos. O primeiro é que um ótimo conteúdo tem relevância para a vida do consumidor. O segundo fator é que um conteúdo eficaz apresenta histórias que refletem a personalidade da marca. Nesse sentido é importante produzir conteúdos que criem um ambiente propício para interação e que despertem o engajamento do torcedor.

KOTLER, P. HERMAWAN, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextante, 2017.

PROGRAMA DE MESTRIA DO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



5
**CRIAR
ENGAJAMENTO**

Não há como se estabelecer um bom relacionamento se não há engajamento, pessoas que se relacionam estão engajadas a ouvir o outro, um clube pode estar presente em todos os canais digitais, mas ao mesmo tempo não se relacionar, isso ocorre pela falta de engajamento, é necessário criar esse engajamento para melhorar o relacionamento digital com os torcedores. Se engajar é mostrar se solidário em prol de algo, é se envolver interagir, se tornar íntimo, é influenciar outras pessoas a se engajar junto, é defender e lutar por algo. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que o marketing digital e o marketing

tradicional devem coexistir no marketing 4.0, com o objetivo máximo de conquistar a defesa da marca pelos clientes. O engajamento está completamente ligado à produção de conteúdos, que consequentemente passa por todas as diretrizes anteriores, porém é necessário mais que isso para engajar um consumidor, é necessário que ele confie na marca, a confiança passa pelo nível de interação e proximidade, é necessário que o clube responda comentários, indique soluções, é necessário utilizar os meios digitais como um canal de proximidade com o torcedor, como o principal elo entre clube-torcida.

KOTLER, P. HERMAWAN, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextante, 2017.

PROGRAMA DE MESTRIA DO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



6 SER PRÓXIMO

Se um clube seguiu todas as diretrizes anteriores com sucesso e tem seus torcedores engajados, é hora de administrar, ou traduzindo para um conceito mais mercadológico, fidelizar seu torcedor. Para medir essa proximidade os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam a importância do nivelamento de clientes. Quanto maior o nível, maior a chance se tornarem fiéis e defenderem a marca. É esse que deve ser o foco, se tornar próximo e fazer com que os clientes defendam a marca. O meio digital é um dos melhores, (se não o melhor) ponto de contato entre clube e torcida, não há uma forma de se comunicar com os torcedores em grande massa de forma personalizada, se o clube realizar uma campanha de marketing estará atingindo um grande número de pessoas, mas de forma generalizada, da mesma

forma da realização de comunicados em dias de jogos, ou até mesmo o atendimento ao sócio, não são todos torcedores que procuram esses canais. O meio digital é diferente, não é difícil para o torcedor estar ali, ele não precisa se deslocar de sua casa até a sede do clube, não está vendo uma campanha na TV que é válida para a grande massa. Ele apenas acompanha regularmente os conteúdos que ali são publicados, e como vimos na pesquisa aplicada com os torcedores, em algum momento ele interage, esporadicamente, mas existe essa tendência de interagir, o clube precisa aproveitar esses momentos para se mostrar próximo do torcedor, se tornar amigo, adquirir a confiança dos torcedores. Ser próximo consiste em tornar o meio digital um elo entre clube e torcedor.

KOTLER, P. HERMANN, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextanta, 2017.

PROGRAMA DE GESTÃO DO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



7 GERAR RECEITA

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o marketing digital é mais controlável que o marketing tradicional, portanto seu foco é promover resultados, enquanto o marketing tradicional busca iniciar a interação com os clientes. Essa diretriz consiste no fator principal que qualquer organização precisa, gerar receita. Afinal, um clube de futebol possui custos, como qualquer outra empresa, e para arcar com esses custos precisa de alguma forma gerar receita, caso não precisasse, não haveria uma equipe de marketing, não existiria custo de patrocínio, um jogador não precisaria ser vendido. Essa é a diretriz que precisa ser fruto de todas as citadas anteriormente, se o clube conhece o comportamento do torcedor, se traçou estratégias e se planejou de acordo com esse comportamento, definiu os canais e conteúdos a serem publicados, conseguiu engajar seus torcedores e por fim criou um nível de proximidade com seus torce-

dores, é necessário explorar isso com foco em receita. Depois que se adquire a confiança dos torcedores o clube precisa de alguma forma que o torcedor consuma ainda mais o clube, ou se ainda não consome passe a consumir. Nesse sentido o clube deve pensar em ações, como atualmente já existem as TVs do clube em canais digitais. Se o conteúdo publicado nesse canal for diferenciado, se o torcedor se sentir privilegiado, interagir com o conteúdo, se engajar, se sentir próximo dos atletas por possuir conteúdo de bastidores, porque não tomar um canal exclusivo? Onde os torcedores devem pagar uma mensalidade para usufruir, porque não vender camisas oficiais no Facebook? Criar campanhas de sócio exclusivas e personalizadas por meio do Twitter? Como vimos na diretriz anterior, o meio digital deve ser o principal elo entre clube e torcedor, e isso precisa refletir em consumo e agregar valor para a marca.

KOTLER, P. HERMANN, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Sextanta, 2017.

PROGRAMA DE GESTÃO DO PROFISSIONAL EM DESIGN - UNIVILLE



É o momento de mensurar se os objetivos propostos no planejamento foram efetivamente atingidos. A mensuração de resultados apesar de ser a última das diretrizes pode ser considerada uma das mais importantes, ela permite o acompanhamento de todas as ações realizadas, buscando compreender se elas estão cumprindo com os objetivos de forma total, parcial ou até mesmo se tudo está dando errado. Os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) destacam cinco indicadores para medição do conteúdo, se é: visível, comunicável, pesquisável, útil e compartilhável. Visível, refere-se à quantificação do alcance e da consciência. Comunicável, mede quão bem o conteúdo atrai o interesse, pesquisável é a medição de todo conteúdo desco-

berto por mecanismos de busca, as de ação medem se o conteúdo pode induzir o cliente a algo, e compartilhável, é a medição do que é compartilhado que deve ter como objetivo chegar a defesa da marca. Todos os resultados devem ser mensurados, envolvimento, interações, o que gerou receita, quanto mais informações serem captadas nessa fase melhor, a partir da mensuração dos resultados será possível analisar se o planejamento deu certo ou não. Se deu certo, os resultados devem ser utilizados para potencializar todos os resultados positivos em um próximo planejamento, caso não tenha sucesso é necessário repensar todo planejamento, ajustar os pontos, verificar as lacunas que estão abertas para que no futuro o retorno seja positivo.

KOTLER, P. HERMANIAN, K. SETIAWAN, I. Marketing 4.0: do tradicional ao digital. Setawan, 2017.

8 MENSURAR OS RESULTADOS

PROGRAMA DE GESTÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN - UNIFEL

Esse e outros projetos na íntegra podem ser acessados em www.univille.br/mestrados clique em mestrado profissional em Design / menu projetos finais defendidos.

“A melhor ação de marketing para qualquer produto esportivo (clube) é vencer, ou, no mínimo, participar de maneira excitante”.

(Irving Rein, Philip Kotler, Bem Shields)

GBRAND
projeto de pesquisa
regulador Univille

**MESTRADO
PROFISSIONAL
EM DESIGN**


univille

AUTORIZAÇÃO

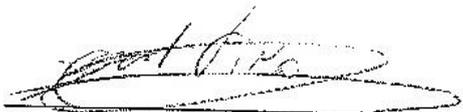
Nome do autor: Daniel Giovane Galdino

RG: 6.143.156

Título do Projeto Final: RELACIONAMENTO DIGITAL COM TORCEDORES:
DIRETRIZES METODOLÓGICAS PARA CLUBES DE FUTEBOL.

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias do projeto final de minha autoria.

Joinville, 15 de Junho de 2018.


Mestrando – Daniel Giovane Galdino