



CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO ABNER FERREIRA BRITO

**MARKETING ESPORTIVO E CONSTRUÇÃO DE LEALDADE: UM ESTUDO
SOBRE O MATCH DAY E A JORNADA DE COMPRA DOS TORCEDORES
CEARENSES EM JOGOS DE FUTEBOL**

FORTALEZA

2020

FRANCISCO ABNER FERREIRA BRITO

MARKETING ESPORTIVO E CONSTRUÇÃO DE LEALDADE: UM ESTUDO
SOBRE O MATCH DAY E A JORNADA DE COMPRA DOS TORCEDORES
CEARENSES EM JOGOS DE FUTEBOL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Christus, como
requisito obrigatório para a obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Christian Aquino
Avesque.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B862m Brito, Francisco Abner Ferreira.
Marketing Esportivo e Construção de lealdade : um estudo sobre o Match Day e a jornada de compra dos torcedores cearenses em jogos de futebol / Francisco Abner Ferreira Brito. - 2021.
87 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de , Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Me. Christian Aquino Avesque.

1. Marketing Esportivo. 2. Match Day. 3. Futebol cearense. I. Título.

CDD

Francisco Abner Ferreira Brito

**MARKETING ESPORTIVO E CONSTRUÇÃO DE LEALDADE: UM ESTUDO
SOBRE O MATCH DAY E A JORNADA DE COMPRA DOS TORCEDORES
CEARENSES EM JOGOS DE FUTEBOL**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO
CHRISTUS, como requisito parcial para
obtenção do Grau de Bacharel.

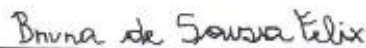
10,0
Média Final



Prof. Me. Christian Aquino Avesque.
Orientador(a)



Prof. Ma. Nicole Albuquerque de Vasconcelos Soares
Examinador(a)



Prof. Ma. Bruna Sousa Felix
Examinador(a)

Data da Aprovação: 14/01/2021

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho contou com a ajuda de diversas pessoas, dentre as quais agradeço:

A Deus por ter me dado saúde, proteção e força pra superar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Ao professor orientador Christian Aquino, que durante um ano me acompanhou pontualmente, dando todo o auxílio necessário para a elaboração do trabalho.

Aos professores do curso de Administração que através dos seus ensinamentos permitiram que eu pudesse hoje estar concluindo este trabalho.

A todos torcedores que participaram da pesquisa, pela colaboração e disposição no processo de obtenção de dados.

A minha mãe Maria das Graças, ao meu pai Francisco Pires, a minha irmã Ádila de Lourdes e a minha madrinha Maria Auri, que me incentivaram a cada momento durante o curso.

Aos meus amigos da faculdade pelos anos de convivência que serão lembrados para sempre.

Por fim, sou grato a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação.

RESUMO

A indústria do esporte vem crescendo ao longo das últimas décadas, tornando-se um dos mercados mais atraentes para se investir e lucrar em todo mundo. Um exemplo é o futebol, esporte que à medida que evolui como um grande negócio passou por uma série de transformações em seus modelos de gestão de clubes, mídias e entidades. Atualmente, os clubes trabalham apoiados nos princípios do marketing esportivo, e encontraram no conceito do *Match Day* uma forma para potencializar suas receitas, incentivando seus torcedores a um maior consumo de bens, serviços e experiências durante as suas partidas. Diante dessa realidade, o objetivo geral do presente estudo é identificar como é a jornada de compra dos torcedores dos clubes cearenses em dias de jogos de futebol. Seus objetivos específicos buscam conhecer quais os fatores que motivam e restringem a ida desses torcedores aos estádios e quais os serviços são considerados por eles como os mais importantes. A metodologia utilizada foi de natureza quantitativa e tipologia descritiva, e quanto aos meios, bibliográfica e pesquisa de campo. A coleta dos dados foi feita com a aplicação de um questionário online com 199 torcedores dos principais clubes cearenses, Ceará, Fortaleza e Ferroviário. Após a análise dos resultados, verificou-se que o perfil médio da amostra é composto em sua maioria por sócios torcedores, que frequentam a maioria dos jogos dos seus times e gastam em média até R\$100 por jogo. Dentre os motivos que os fazem ir aos estádios, os mais citados foram ver o jogo de perto e vibrar junto com a torcida, já os que os restringem foram a insegurança e os compromissos particulares. Conclui-se que a maioria dos torcedores cearenses pesquisados são considerados pela literatura como Fanáticos ou Aficionados, e que adoção de melhorias nos estádios e em suas proximidades poderão atrair para o *Match Day* um maior público e uma maior renda, fazendo com que os clubes cearenses possam aumentar os seus investimentos tanto em suas estruturas como em suas equipes.

Palavras-chave: Marketing Esportivo. Match Day. Futebol cearense.

ABSTRACT

The sport industry has grown over the past decades, becoming one of the most attractive markets to invest in and profit from around the world. One example is soccer, a sport that as it evolves as a big business has gone through a series of transformations in its models of management of clubs, media and entities. Currently, clubs work with the principles of sports marketing, and have found in the concept of Match Day a way to leverage their revenues, encouraging their fans to greater consumption of goods, services and experiences during their matches. Given this reality, the general objective of this study is to identify how it is the journey of purchasing fans of clubs in Ceará on days of soccer matches. Its specific objectives seek to know which factors motivate and restrict the visit of these fans to the stadiums and which services are considered by them as the most important. The methodology used was of a quantitative nature and descriptive typology, and as for the means, bibliography and field research. The data collection was done with the application of an online questionnaire with 199 fans from clubs, Ceará, Fortaleza and Ferroviário. After analyzing the results, it was found that the average profile of the sample is composed mostly by members, who attend most of their teams' games and spend on average up to R\$100 per game. Among the reasons that make them go to the stadiums, the most cited were, to see the game up close and vibrate together with the crowd, whereas the factors that restrict them were, insecurity and particular commitments. It was concluded that the majority of the researched fans are considered by the literature as Fanatics or Aficionados, and that the adoption of improvements in the stadiums and their surroundings could attract to Match Day a larger audience and a higher income, allowing the clubs from Ceará to increase their investments both in their structures and in their teams.

Keywords: Sports Marketing. Match Day. Soccer from Ceará.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing	18
Figura 2 - O mix de Marketing Esportivo	23
Figura 3 - O modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor	31
Figura 4 - O perfil do torcedor brasileiro	37
Figura 5 - Campanha “+30 para você, +30 de Sócio Vozão”	52
Figura 6 - Campanha “Marcelo Paz vai pra guerra”	53
Figura 7 - Campanha “Meio a Meio”	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As três gerações dos esportes	21
Quadro 2 - Processo decisório esportivo.....	33
Quadro 3 - Escada do Envolvimento dos Torcedores	36
Quadro 4 - Quadro resumo dos cruzamentos	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação das fontes de receitas dos 20 clubes brasileiros em 2018..	27
Gráfico 2 - Comparação de capacidade, público e ocupação média	34
Gráfico 3 - Índice Sports Value –Faturamento / Torcedor em 2018.....	38
Gráfico 4 - Sócio Torcedor e Match Day dos clubes Bahia, Ceará, Fortaleza e Sport	41
Gráfico 5 - Receitas operacionais líquidas dos clubes Ceará e Fortaleza - 2019	42
Gráfico 6 - Receitas Top 20 clubes – Receitas “Novo Normal” – R\$ bilhões	51
Gráfico 7 - Clube dos respondentes	59
Gráfico 8 - Sócio torcedores.....	60
Gráfico 9 - Frequência de ida aos estádios dos torcedores cearenses	61
Gráfico 10 - Local de compra dos ingressos	62
Gráfico 11 - Transporte ao estádio.....	63
Gráfico 12 - Gasto médio por jogo	64
Gráfico 13 - Principais motivos para ir ao estádio	65
Gráfico 14 - Principais motivos para não ir ao estádio.....	66
Gráfico 15 - Atributos mais importantes no estádio	67
Gráfico 16 - Notas dos serviços, atributos e instalações da Arena Castelão	68
Gráfico 17 - Satisfação com os jogos na Arena Castelão.....	69
Gráfico 18 - Situação dos sócios durante a paralisação	70
Gráfico 19 - Produtos e serviços adquiridos durante a paralisação	71
Gráfico 20 - Torcedores e o consumo de mídia na paralisação.....	72
Gráfico 21 - Opinião dos torcedores acerca da volta aos estádios	73
Gráfico 22 - Principais motivos para ir ao estádio x Time	74
Gráfico 23 - Principais motivos para não ir ao estádio x Time	75
Gráfico 24 - Atributos mais importantes no estádio x Time.....	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliando fatores de decisão dos torcedores	35
Tabela 2 - Receitas com Match Day – Esporte Global – US\$ milhões	40
Tabela 3 - Receita total e receita de Match Day – US\$ milhões	40
Tabela 4 - Classificação do perfil da amostra.....	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Conceito de Marketing	16
2.2 Mix de Marketing (4 Ps)	17
2.2.1 <i>Produto</i>	18
2.2.2 <i>Preço</i>	19
2.2.3 <i>Praça</i>	19
2.2.4 <i>Promoção</i>	20
2.3 Marketing Esportivo	20
2.4 Produtos do esporte	23
2.5 Clientes do esporte	24
2.6 Fontes de receitas no esporte	26
2.6.1 <i>Patrocínios</i>	27
2.6.2 <i>Licenciamento e varejo</i>	28
2.6.3 <i>Direitos de mídia</i>	29
2.6.4 <i>Exploração de arenas esportivas</i>	29
2.7 Processo de decisão de compra do torcedor	30
2.7.1 <i>Fatores de decisão de compra do torcedor</i>	33
2.8 A escada de envolvimento do torcedor	35
2.8.1 <i>Perfil do torcedor de futebol brasileiro</i>	37
2.9 Match Day	39
2.10 Pré-jogo	42
2.10.1 <i>Compra de ingressos</i>	43
2.10.2 <i>Ida ao estádio e estacionamento</i>	43
2.10.3 <i>Imediações do estádio</i>	44
2.10.3.1 <i>Áreas de Entretenimento e Lojas de produtos oficiais</i>	44
2.10.3.2 <i>Segurança</i>	45
2.10.3.3 <i>Acesso aos setores e Entrada no estádio</i>	46
2.11 Jogo	47
2.11.1 <i>Bares e Restaurantes</i>	47
2.11.2 <i>Banheiros</i>	47
2.11.3 <i>Acomodação</i>	47

2.11.4 Circulação.....	48
2.11.5 Pessoal de apoio e sinalização	48
2.11.6 Visibilização	49
2.12 Pós-jogo.....	49
2.12.1 Saída do estádio	49
2.12.2 Avaliações dos serviços prestados	49
2.13 Impacto da Covid-19 no mercado esportivo	50
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 Tipo de pesquisa.....	55
3.2 População e amostra	55
3.3 Instrumento e Coleta de dados	56
3.4 Tratamento de dados	57
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 Perfil da amostra	58
4.2 Jornada pré-jogo dos torcedores cearenses	60
4.3 Fatores que motivam e restringem a ida aos estádios.....	65
4.4 Serviços mais importantes nos estádios	67
4.5 Consumo dos torcedores durante a pandemia de Covid-19.....	69
4.6 Resultados da tabulação cruzada com a variância time	74
5 CONCLUSÃO.....	79
REFERÊNCIAS	81

1 INTRODUÇÃO

A indústria do esporte vem crescendo ao longo das últimas décadas, tornando-se um dos mercados mais atraentes para se investir e lucrar em todo mundo, isso, devido à grande movimentação de capital que o setor tem com a venda de produtos e serviços, como também, na capacidade que os eventos esportivos tem de atrair consumidores de todas idades, gêneros e classes sociais.

Dentre os esportes mais populares, um que se destaca é o futebol. Segundo o último censo realizado pela Federação Internacional de Futebol - FIFA, no mundo há cerca de 270 milhões de pessoas envolvidas com o futebol, seja como jogadores, técnicos, assessores ou funcionários de clubes (FIFA, 2006). Atualmente, milhares de partidas e campeonatos de futebol são disputados ao redor do mundo, tanto por atletas amadores como por profissionais.

Um dos campeonatos mais populares e rentáveis é a Copa do Mundo de futebol, torneio entre seleções nacionais organizado pela FIFA que acontece a cada quatro anos em um país sede. A última copa realizada na Rússia em 2018 recebeu em seus estádios mais de 3 milhões de torcedores, uma média de 47.371 espectadores por jogo (GOAL, 2018). Quanto à parte financeira, nenhum outro continente se compara ao Europeu, que na última temporada 2019/2020 arrecadou em seus principais torneios de clubes o valor de €3,25 bilhões (GLOBO ESPORTE, 2019a).

No Brasil, o futebol é considerado uma paixão nacional e é também um setor com contribuição econômica importante para o país (CBF, 2019). De acordo com a Confederação Brasileira de Futebol - CBF, na temporada de 2018 o futebol brasileiro movimentou direta e indiretamente o equivalente a R\$48,8 bilhões, através da CBF, Federações Estaduais, clubes, patrocinadores, mídia e torcedores. Este valor correspondia na altura a 0,72% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (CBF, 2019).

À medida que o futebol evolui como negócio, os clubes por todo mundo tiveram que transformar seus modelos de gestão, trocando as práticas amadoras e ultrapassadas por uma gestão profissional e moderna, incorporando princípios de administração em seus processos e esforçando-se na procura de novas fontes de receitas, que aumentem os seus investimentos tanto na estrutura do clube como em suas equipes.

A maior parte das receitas dos clubes brasileiros são provenientes do *business to business* (B2B), que compõem os direitos de TV, transferências de jogadores e os contratos, representando 72% do total gerado. E as receitas provenientes do *business to consumer* (B2C), adquiridas com os torcedores com a bilheteria, mensalidades dos sócios e vendas de produtos, representam apenas 21% do total. Há ainda 7% de outras rendas (SPORTS VALUE, 2019a).

Para aumentar o percentual do faturamento procedente de sua adeptos, os clubes passaram a aplicar das estratégias e ferramentas do marketing esportivo, cujo principal alvo são os torcedores e o potencial de receita que as equipes podem alcançar por meio deles, a partir do consumo de bens, serviços e experiências através do esporte (BRUNO; MESSIAS, 2016).

O marketing esportivo já é empregado há bastante tempo pelas equipes norte-americanas nos mais diversos tipos de esportes, como basquete, futebol americano e beisebol. Rein, Kotler e Shields (2008) consideram que a crescente concorrência e os esportes novos ou emergentes, cooperam para fragmentar o mercado esportivo.

No caso do futebol, os clubes europeus foram os pioneiros no uso do marketing esportivo, através da comercialização de produtos e artigos com a marca dos clubes e na criação dos programas de relacionamento com a torcida (SANTOS NETO, 2014). Esse *benchmarking*¹ com os clubes europeus resultaram em uma série de transformações no futebol brasileiro, como no crescimento dos investimentos em programas de sócio-torcedor, no aumento da oferta de produtos e serviços ligados aos clubes e na busca por uma maior rentabilização dos estádios, que tornaram-se uma importante fonte de receita para os clubes em virtude de sua importância no processo de fidelização e conquista de novos públicos e patrocinadores (SARAIVA SANTOS, 2011).

Aos poucos os clubes brasileiros também incorporam o conceito do *Match Day* a suas partidas, que corresponde ao dia de jogo e todas as atividades que giram em torno dele. Entre os serviços que compõem o *Match Day* estão a bilheteria, estacionamento, bares e restaurantes, lojas de produtos esportivos, banheiros, seguranças e demais atividades. Todos esses serviços impactam na satisfação e

¹ **Benchmarking:** observar a concorrência, marcas de maior categoria no mesmo esporte ou de outras modalidades, identificando as melhores práticas por meio da comparação a fim de incrementar a performance da marca.

percepção do torcedor sobre o jogo, que a partir de como acontece essa experiência poderá decidir se retornará ou não com mais frequência a acompanhar o seu time no estádio.

O *Match Day* movimenta por ano 50 bilhões de dólares em todo mundo (SPORTS VALUE, 2019b). Essa receita é gerada com bilheteria, shows, eventos, camarotes, restaurantes e projetos de sócio-torcedor em estádios, arenas e complexos esportivos. Ainda segundo o estudo da Sports Value (2019b), em 2017 o mercado brasileiro de clubes de futebol movimentou US\$250 milhões com seus estádios, apenas 0,5% do volume global.

Uma das barreiras para o crescimento dessa receita com *Match Day* no Brasil se dá pela baixa taxa de ocupação média dos estádios, que segundo o site Globo Esporte (2019b), foi de apenas 45,25% na principal competição do país em 2019, muito abaixo das principais ligas europeias que lotam seguidamente seus estádios e ganham milhões de euros em dias de jogos. Entre as ligas de futebol mundial, a Série A do Brasil figura apenas na 6ª posição em faturamento de *Match Day* (SPORTS VALUE, 2019b).

Para solucionar esse problema dos estádios vazios e explorar da melhor forma os benefícios que as partidas podem trazer, os clubes brasileiros devem primeiro compreender o comportamento dos seus torcedores que vão aos estádios, identificando os motivos que estimulam e restringem a ida deles aos jogos, que podem ser inúmeros, como o desempenho do time, preço do ingresso, transporte, localização do estádio, a experiência do jogo, a segurança e instalações em geral por exemplo.

A partir desse contexto a problematização deste trabalho se concentra na seguinte pergunta: como é a jornada de compra dos torcedores dos clubes cearenses em dias de jogos de futebol?

A relevância desta pesquisa se justifica pelo impacto econômico e cultural que o futebol tem no Brasil e o potencial de receita que os clubes podem obter com a criação de estratégias de marketing relacionadas ao *Match Day*. O estudo também contribui para um aprofundamento, no âmbito acadêmico, da discussão e da importância do marketing esportivo na experiência dos torcedores nos estádios de futebol.

A pesquisa tem como objetivo geral identificar como é a jornada de compra dos torcedores dos clubes cearenses em dias de jogos de futebol.

Os objetivos específicos da pesquisa são: identificar e caracterizar o evento *Match Day*, conhecer quais os fatores que motivam e restringem a ida dos torcedores cearenses aos estádios de futebol e conhecer quais serviços os torcedores cearenses consideram importantes nos estádios de futebol.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Inicialmente, conta com a contextualização do estudo em que se apresenta o tema, o problema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, e pôr fim à estrutura geral do trabalho. A segunda seção consiste na elaboração do referencial teórico, tendo este como foco principal o marketing esportivo e, mais especificamente sua aplicação no futebol, identificando e caracterizando o *Match Day*, o perfil do torcedor de futebol brasileiro e o processo decisório de compra desses torcedores.

A terceira seção ocupa-se dos procedimentos metodológicos utilizados no estudo, onde se caracteriza a classificação da pesquisa, o universo amostral e o instrumento de coleta de dados utilizado no trabalho. No final encontram-se os resultados da pesquisa, as conclusões e as referências usadas na produção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de auxiliar a tarefa de responder à questão de pesquisa apresentada, o referencial teórico deste trabalho abordará os seguintes assuntos: marketing, marketing esportivo, processo decisório do consumidor esportivo, perfil do torcedor e o *Match Day*.

2.1 Conceito de Marketing

A primeira década do século XXI foi marcada pelo crescimento do número de empresas no mercado, que para sobreviverem à concorrência começaram a investir na área de Marketing (KOTLER; KELLER, 2013). Existem na literatura diversos conceitos para marketing, e as variações são em torno das descrições dos elementos que o compõem (FARIAS; DUSCHITZ; CARVALHO, 2015).

A AMA (Associação Americana de Marketing) propõe a seguinte definição: “marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMA, 2017). Já Kotler e Keller (2013, p.3) veem o marketing como a “arte e a ciência da escolha de mercados-alvos e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para eles”.

Para a melhor compreensão dos demais conceitos Kotler e Keller (2013) definem o conjunto de termos básicos usados no marketing, formado pelas necessidades, desejos e demandas. Segundo os autores, necessidades são as carências básicas humanas de ar, comida, água, segurança, entre outras, e desejo é a forma como cada pessoa satisfaz essas necessidades. Quando os clientes desejam produtos específicos e possuem disposição de pagamento, cria-se a demanda.

Conforme Oliveira (2012, p. 1) “a essência do marketing é satisfazer os clientes como meio para alcançar o desenvolvimento empresarial”. Portanto, em linha gerais o marketing tem como objetivo identificar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, da maneira mais lucrativa para a empresa (KOTLER; KELLER, 2013).

Ainda na linha conceitual, cabe destacar a definição proposta por Las Casas (2004), que define o marketing como sendo todas as atividades de troca dos

consumidores visando a satisfação de seus desejos e necessidades, através de produtos e serviços disponíveis no mercado.

É essa compressão dos desejos dos clientes com oferta de soluções de produtos e serviços com qualidade, bom atendimento e inovação, que cria um diferencial no mercado (FERNÁNDEZ, 2008). Por fim, conclui-se que o marketing não se resume a propaganda e a venda, mas engloba diversas outras atividades como as que formam o Mix de Marketing.

2.2 Mix de Marketing (4 Ps)

Jerome McCarthy, na década de 1960, classificou as atividades de marketing em quatro grupos, que denominou de mix de marketing ou simplesmente 4 Ps, composto por: produto, preço, praça e promoção. McCarthy mapeou a cadeia de gestão da época baseando-se nessas quatro atividades, em que as empresas seguindo uma ordem, desenvolviam seus produtos, determinavam os seus preços de venda, realizavam a promoção e no fim estruturavam suas praças de distribuição (KOTLER; KELLER, 2013).

De acordo com Las Casas (2004), o planejamento de todas as organizações deve se apoiar nessas quatro variáveis, analisando que a ênfase em cada uma delas deve ser maior ou menor conforme o produto ou serviço ofertado. Corroborando, Cobra (2009) afirma que os 4 Ps interagem com a missão da empresa, permitindo a satisfação das necessidades e desejos de seus consumidores.

Cada uma das variáveis do composto de marketing possui elementos específicos, formada por agentes internos e externos da organização. Brandt Santos (2012) enfatiza que por isso o plano de marketing de uma empresa deve ser dinâmico e flexível, para poder adaptar-se às condições ambientais e as variáveis incontroláveis.

A Figura 1, mostra as quatro variáveis do mix de marketing e alguns de seus elementos.

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler; Keller (2013)

Em seguida, são explanadas algumas considerações relevantes sobre o mix de marketing e cada uma de suas atividades.

2.2.1 Produto

O produto é a variável mais importante do mix de marketing, dado o seu objetivo principal de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores (LAS CASAS, 2004). Nesse sentido, Urdan e Urdan (2010, p.33) conceituam o produto como sendo um “conjunto de bens oferecidos ao consumidor que satisfazem necessidades e atendem desejos”.

Seguindo a mesma linha Kotler e Armstrong (2015), tratam o produto como uma combinação de bens e serviços que as empresas oferecem para o seu mercado-alvo. Para o melhor atendimento dos clientes é preciso que os produtos ofertados tenham boa qualidade e atendam aos gostos dos consumidores (COBRA, 2009).

As empresas normalmente definem seus produtos a partir de pesquisas de mercado, que identificam o comportamento de seus consumidores e auxiliam os gestores na tomada decisão acerca do que e do quanto produzir (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

2.2.2 Preço

Kotler e Armstrong (2015) definem o preço como o valor que os consumidores pagam pelos produtos em troca do atendimento de seus desejos e necessidades. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.75) ainda afirmam que “para definir um preço de venda, as empresas utilizam uma combinação de métodos de precificação baseados no custo, na concorrência e no valor para o cliente”.

Além dos fatores internos para a determinação do preço outros aspectos devem ser levados em consideração aponta Las Casas (2004), como à lei da oferta e da procura, na qual quando a demanda é elevada e o produto é escasso a tendência é que o preço seja maior, já quando a oferta supera a demanda o preço do produto tende a diminuir com a intenção de chegar ao equilíbrio desejado.

O preço também é parte integrante do posicionamento de um produto ou serviço, já que normalmente quando um produto tem o preço alto o consumidor tem a percepção de encontrar nele maior qualidade e desempenho (FERNÁNDEZ, 2008).

Depois da definição do que produzir e do preço, as empresas precisam decidir como irão oferecer o produto ao mercado, definindo a praça de distribuição e a forma de promoção.

2.2.3 Praça

A variável praça, de acordo com Kotler e Armstrong (2015, p.57) “envolve todas as atividades da empresa que disponibilizam o produto para os consumidores-alvo”, incluindo os canais de distribuição formados por produtores, fabricantes e agentes varejistas e atacadistas.

A escolha do local certo para a distribuição do produto é um fator determinante para o sucesso da estratégia mercadológica da empresa, uma vez que o produto deve estar sempre disponível e acessível aos seus consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Para isso, é fundamental haver uma boa cobertura de atendimento, fazendo com que não falem produtos em nenhum mercado importante (COBRA, 2009).

A escolha certa de localização da praça nem sempre é uma decisão fácil, visto as inúmeras possibilidades que se apresentam (LAS CASAS, 2004). Uma má

escolha de localização ou canal de distribuição incorreto poderá prejudicar todo resultado de venda de uma empresa, mesmo que seu produto seja de qualidade.

2.2.4 Promoção

Após as etapas do mix de marketing de desenvolvimento de produto e de definição do seu preço de venda é necessário criar as estratégias de promoção desse produto no mercado.

De acordo com Las Casas (2004), a variável promoção possui um significado de comunicação. Ou seja, no marketing, a promoção refere-se a forma como as empresas comunicam-se com seus consumidores, para informá-los dos seus produtos, serviços ou formação da própria imagem. Nesse sentido, Kotler e Armstrong (2015, p.58) definem a promoção como “as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”.

São vários os tipos de comunicação que as empresas utilizam para divulgarem as informações de seus produtos, os principais são por meio de propaganda, publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, *merchandising* e relações públicas (LAS CASAS, 2004) e (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Grewal e Levy (2012) apontam que está cada vez mais difícil as empresas alcançarem seu público-alvo, principalmente por conta das novas mídias sociais e da poluição de informações que os consumidores se deparam todos os dias. Cabe então aos gestores utilizarem uma combinação de tecnologia e estratégias de promoção de produtos destinadas a regiões ou a comunidades específicas de clientes.

Uma boa integração dessas quatro atividades de marketing pelas empresas resultará na obtenção de resultados financeiros positivos e em um bom posicionamento dentro de seu mercado de atuação (COBRA, 2009), por meio da entrega de valor para os consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

2.3 Marketing Esportivo

O marketing independe do tipo de organização ou cliente e atualmente se aplica em várias áreas e grupos de mercado, como em produtos e serviços, lugares, eventos, experiências, pessoas, ideias e nos esportes, como é conhecido o Marketing Esportivo (KOTLER; KELLER, 2013).

Rein, Kotler e Shields (2008), apresentam a evolução da indústria do esporte em três grandes gerações - do Monopólio, da Televisão e dos Melhores Momentos. O Quadro 1 apresenta uma análise de cada geração feita pelos autores seguindo as seguintes dimensões: cultural, produtos, distribuição, estrutura de poder, infraestrutura e atração.

Quadro 1 - As três gerações dos esportes

Geração do Esporte	Dimensões
<p align="center">Geração do Monopólio (1900-1950)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: Os esportes foram industrializados pela primeira vez nesta época, e contavam com uma base de torcedores predominantemente masculina. • Produtos: Um número limitado de modalidades esportivas dominava a indústria: beisebol, corridas de cavalos, boxe, hóquei e futebol americano. • Distribuição: Os principais meios de comunicação eram eventos ao vivo, rádio, jornais e revistas. • Estrutura do poder: O poder na relação diretores-atleta pedia inteiramente em favor dos proprietários, comissão de credores, técnicos, promotores, dirigentes das ligas e patrocinadores. • Infraestrutura: Grandes estádios de futebol americano e várias instalações multifuncionais foram construídas durante essa geração. • Atração: A captação de torcedores funcionava à base de estratégias promocionais e de publicidade que muitas vezes priorizavam o acesso e o custo dos ingressos.
<p align="center">Geração da Televisão (1950-1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: A televisão virtualmente saturou o mercado. Novos tipos de esportes de consumo emergiram e redefiniram as práticas da indústria. • Produtos: O futebol americano e o basquete tornaram-se os principais esportes profissionais. Esportes como luta livre profissional, encontraram audiências imensas na televisão. • Distribuição: Esportes narrados pelo rádio passaram a perder influência, e a audiência da televisão tornou-se líder em esportes ao vivo. Jornais e revistas mudaram seu estilo a fim de concorrer com a TV. • Estrutura do poder: O Poder no relacionamento diretor-jogador tornou-se tanto mais equilibrado quanto conflituoso, à medida que sindicatos, agentes e televisões, às vezes diretamente, influíam sobre os contratos. • Infraestrutura: Os estádios em forma de domos estavam em moda e as instalações imensas, impessoais e abertas se tornaram cada vez mais comuns. • Atração: A indústria do esporte tornou-se mais quantitativa, informando-se cada vez mais a partir dos dados levantados em pesquisas sobre esportes e preferências relativas ao consumo de produtos.
<p align="center">Geração dos Melhores Momentos (1990-Tempos Atuais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: Surgiu uma nova sociedade de informação. Os eventos mais tradicionais dos esportes foram reconfigurados, havendo também um crescente foco no mercado jovem. • Produtos: Esportes radicais e outros voltados para os jovens tornaram-se dominantes. O individualismo é cada vez mais pronunciado e, deixa mais incerto o mercado para os esportes coletivos. • Distribuição: Novas mídias tornaram-se dominantes. Quase que diariamente surgem inovações que deixam o mercado esportivo mais segmentado e proporcionam novas opções aos esportistas. • Estrutura do poder: O poder fica um tanto diluído, à medida que a mídia, os agentes, os atletas, os proprietários e os patrocinadores entram em conflitos mútuos relacionados com receitas e exposição pública.

	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura: Os estádios se transformaram em centros integrados de diversas experiências, com forte ênfase em temas que representam a identidade do lugar • Atração: Todo mundo busca estratégias destinadas a gerar receitas a partir de novas fontes de mídia e de manter a lucratividade das antigas. Os torcedores acostumados a interagir com os esportes e se mostram cada vez mais dispostos e preparados a participar de produções de conteúdo esportivo.
--	---

Fonte: Adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008, p.43)

Um dos esportes que mais evoluíram ao longo dessas gerações, cujo objeto de estudo dessa pesquisa investiga, é o futebol. No Brasil, o futebol é considerado uma paixão nacional, e impulsionados pelo grande mercado de torcedores, os clubes de futebol do país passaram a utilizar o marketing esportivo como uma importante ferramenta para alavancar a visibilidade de suas marcas, criar oportunidades em novos mercados e consolidar a fidelidade de seus torcedores, gerando receitas por meio deles (ZUCCO et al., 2015).

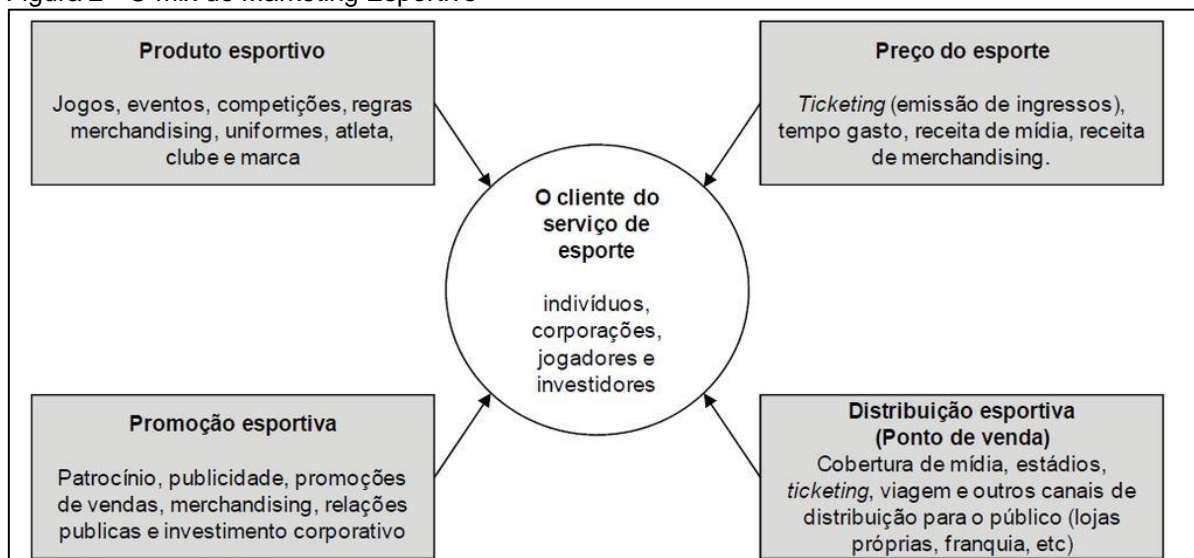
De acordo Siqueira (2014) o conceito de marketing esportivo está intimamente ligado ao conceito de marketing tradicional. Com uma diferença, no marketing tradicional o objeto do estudo é a relação existente entre as empresas e o mercado, e no marketing esportivo, as empresas passam a ser as entidades esportivas (federações, clubes e promotores de eventos), enquanto os clientes são os praticantes, torcedores, mídia, governo e empresas em geral.

Já Fleury, Alejandro e Feldmann (2014) explicam que a diferença entre o marketing tradicional e o esportivo está no fato de que o esporte possibilita para as empresas que nele investem retorno institucional ao mesmo tempo que bons resultados na promoção de seus produtos. Gonçalves et al. (1994), complementa que como ferramenta de fixação de marca o marketing esportivo também é uma boa opção para as empresas em relação ao seu marketing institucional.

No que se refere ao objetivo do marketing esportivo, Siqueira (2014) o define como sendo a captação e fidelização de clientes dentro do mercado dos esportes. Nesse mercado os clientes são os torcedores, que com o consumo de bens, serviços e experiências proporcionadas pelos clubes acabam por potencializar as receitas dessas entidades (BRUNO; MESSIAS, 2016)

Assim como o marketing tradicional possui o seu mix de atividades, Fagundes et.al (2012) caracterizam o mix de marketing esportivo, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - O mix de Marketing Esportivo



Fonte: Fagundes et.al (2012, p.102)

De acordo com a figura proposta pelos autores, o mix de marketing esportivo possui semelhanças apenas na variável promoção quando comparado com o marketing tradicional. As demais atividades possuem características específicas do mercado esportivo, que também reúne produtos e clientes singulares.

2.4 Produtos do esporte

O esporte possui características únicas e imprevisíveis em comparação aos demais mercados. Segundo Pozzi (2000, p.4) o esporte "trata-se de um produto intangível, experimental e subjetivo, em que predomina a paixão e todos os nele envolvidos se consideram *experts*, dada a forte identificação pessoal com o produto".

Siqueira (2014) então divide os produtos do esporte em três grupos: atletas, equipes e eventos.

Os atletas são o principal elemento para as práticas esportivas. Sem eles não haveria as competições. Com suas performances os atletas acabam por impactar as receitas das entidades esportivas, na medida em que quanto melhores forem seus desempenhos, maiores serão o envolvimento e interesse dos fãs (SIQUEIRA, 2014). Rein, Kotler e Shields (2008), citam que os atletas, e principalmente os astros, sempre foram as atrações principais para conquistar e manter a atenção dos torcedores, cabendo aos donos das equipes garantir e maximizar tal conexão.

No cenário brasileiro, a CBF, entidade reguladora e controladora dos campeonatos de futebol no Brasil, possuía em 2018 registrados em seu sistema 360.291 atletas, 347.487 do gênero masculino e 12.804 do gênero feminino. Desse total apenas 25% deles eram formados por atletas profissionais (CBF, 2019).

As equipes se apresentam como um produto muito valioso para o marketing esportivo. Diferentemente dos atletas, que possuem um ciclo de vida curto, os clubes de modalidades coletivas, como o futebol, costumam angariar fãs ainda mais leais por muito mais tempo (SIQUEIRA, 2014).

O Brasil contava em 2018 com 1.430 clubes ativos registrados na CBF, sendo que 1.347 possuíam modelo de gestão associativo e 83 eram geridos por empresas, o que mostra toda a riqueza, capilaridade e o dinamismo do futebol brasileiro (CBF, 2019).

Apesar desse grande número de clubes espalhados pelo país, os autores Rein, Kotler e Shields (2008) alertam que as participações das pessoas em esportes coletivos em todo mundo estão em declínio, muito em conta da tendência individualista da sociedade atual que contribui para fragmentar a audiência dos esportes coletivos. Para provar isso, a última pesquisa de torcedores Datafolha (2019) apontou que 22% da população brasileira não torce para nenhum clube de futebol. Servindo de alerta para os clubes do país, já que são eles os que mais dependem dos torcedores para a sobrevivência de suas entidades.

Outro produto do marketing esportivo são os eventos, que segundo Siqueira (2014) são reuniões de atletas ou equipes, e por esse motivo, criam um apelo especial para o mercado. No Brasil em 2018, foram realizados 253 campeonatos de futebol, sendo 16 nacionais coordenados pela CBF e 237 torneios realizados pelas Federações Estaduais, totalizando mais de 19 mil partidas no ano, distribuída em competições da categoria de base, principal e feminina (CBF, 2019).

2.5 Clientes do esporte

Segundo Siqueira (2014) os principais clientes no meio esportivo são classificados em: praticantes, mercado corporativo e torcedores.

Os atletas além de principal produto esportivo também são importantes consumidores de produtos e serviços do setor (SIQUEIRA, 2014). Nesse sentido, muitas marcas de artigos esportivos fazem contratos com esses atletas para a

divulgação de seus produtos, vinculando sua imagem à do esportista, atraindo desse modo, consumidores que compram seus produtos por enxergarem neles a figura de seus ídolos.

Para elucidar isso, os 10 jogadores de futebol mais bem pagos do mundo faturaram com patrocínio US\$35 milhões em 2019, de acordo com a Forbes (2019). A maior parte desses patrocínios são de marcas de materiais esportivos, e a outra parte é dividida em marcas dos mais diversos segmentos, como alimentação, operadoras de cartão de crédito, fabricante de automóveis, relógios, entre outras.

Outro cliente dos esportes é o mercado corporativo, formado por empresas de diversos setores que encontram no esporte uma grande oportunidade de divulgação de suas marcas para a captação de potenciais consumidores. Essas oportunidades se apresentam em todas as fases do marketing esportivo. Como por exemplo, na compra de espaços publicitários nas arenas, no patrocínio de uniformes de equipes e nas cotas de transmissão na mídia (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

No Brasil, em 2019 os 20 clubes da Série A de futebol estamparam 144 patrocinadores diferentes em seus uniformes, uma média de mais de sete empresas por clube. O segmento com maior volume de marcas no uniforme dos clubes foi o financeiro, seguido pelo de alimentação, imobiliário, construção e acabamento, fornecedor de material esportivo, serviços de saúde, apostas esportivas, instituições de ensino, varejo e demais patrocinadores (IBOPE REPUCOM, 2019a).

Por fim, temos os torcedores, considerados os principais clientes do esporte e o maior patrimônio dos clubes. São eles que vão aos estádios acompanhar as partidas, compram produtos e serviços ofertados pelos clubes, contribuem mensalmente com os programas de sócio torcedor, assistem à programação de esportes na mídia, e são além disso, os principais receptores das mensagens de patrocínio (SIQUEIRA, 2014).

Segundo os dados da segunda quinzena de janeiro de 2020, levantados pela ESPN.COM (2020), dos 21 principais clubes de futebol do país, formados pelos vinte da Série A mais um da Série B do campeonato brasileiro, apenas quatro não possuem programas de sócio ou não informaram seus dados, os demais contabilizaram em conjunto, 923.800 torcedores ativos em seus programas de sócio torcedor.

Com o crescimento da participação dos torcedores nesses programas, essa tornou-se uma das mais importantes fontes de receitas para os clubes, que além

dessa possuem receitas com patrocínios, cotas de transmissão, venda de produtos, entre outras.

2.6 Fontes de receitas no esporte

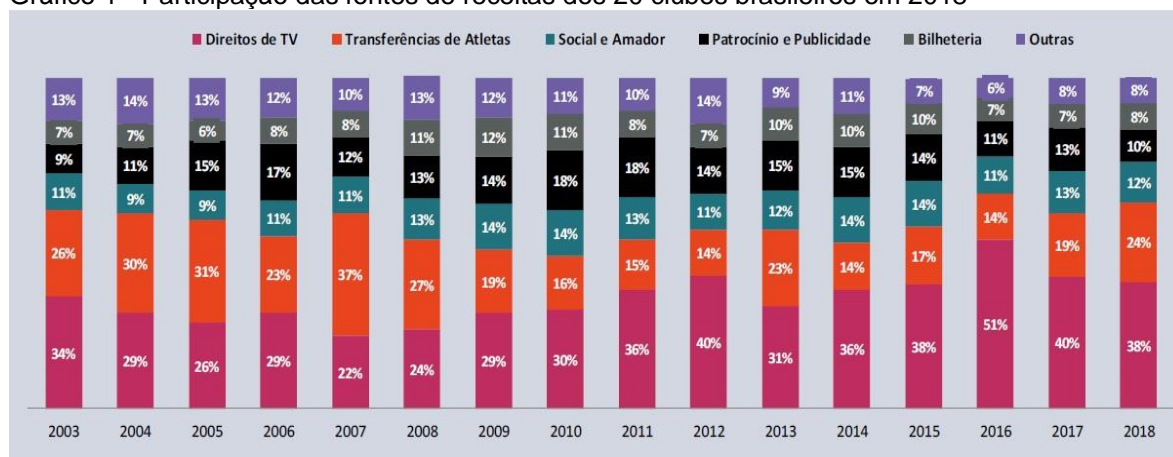
Todos os produtos e clientes do esporte contribuem para o volume de capital gerado pela indústria esportiva nas últimas décadas, impactando a economia de diversos países com a geração de emprego e distribuição de renda para a sociedade. De acordo com Siqueira (2014, p.1) “o esporte enquanto negócio deve atingir 1,5 trilhão de dólares na próxima década, em patrocínios, direitos de retransmissão e venda de produtos e ingressos”.

Para exemplificar o grande volume financeiro movimentado com o esporte, os 100 atletas mais bem pagos do mundo faturaram em conjunto em 2019 um total de US\$4 bilhões (FORBES, 2019). No cenário brasileiro, a CBF teve em 2019 uma receita recorde de R\$957 milhões, um aumento de 43,3% em relação ao ano anterior (CBF, 2020).

Quanto às fontes de receitas dos clubes, segundo Ferreira e Medeiros (2015) elas são compostas tanto pelas bilheterias em dia de jogos, como também de concessões e *merchandising*, direito de imagem de atletas, direito de transmissão dos jogos, venda de produtos licenciados, entre outras. Os autores ainda complementam que o montante de toda essa receita pode ser compartilhado entre os clubes, federações, ligas e atletas, dependendo do formato dos contratos firmados.

No cenário dos clubes brasileiros, verificando-se suas receitas em 2018, foi possível constatar que cerca de 38% do valor total bruto das receitas são oriundas de cotas de televisão (SPORTS VALUE, 2019c). Ao levantar um histórico dessas receitas nota-se que a mídia é a maior fonte de receita dos clubes brasileiros desde 2009. No ano de 2016 por exemplo, essa receita com as cotas televisivas representou mais que a metade do total de receitas, conforme o Gráfico 1 apresenta.

Gráfico 1 - Participação das fontes de receitas dos 20 clubes brasileiros em 2018



Fonte: Sports Value (2019c, p.10)

Na literatura, Siqueira (2014) categoriza as fontes de receita nos esportes em quatro grupos, formado por patrocínios, licenciamento e varejo, direitos de mídia e a exploração das arenas esportivas.

2.6.1 Patrocínios

Os patrocínios de eventos esportivos, clubes e atletas, são uma boa “oportunidade de associar o nome do anunciante com atividades de interesse comunitário” (COBRA, 2009, p.316), podendo a marca patrocinadora ser vista por milhares de pessoas nas transmissões dos eventos na mídia.

No esporte, existe uma relação de dependência e estímulo entre empresas e clubes esportivos. Com o dinheiro do patrocínio os clubes conseguem investir melhor em suas equipes, contratando melhores jogadores, o que os fazem obter melhores resultados ao final dos campeonatos, conseqüentemente o clube terá uma maior exposição da marca na mídia, gerando um maior retorno de exposição para o patrocinador (BARROS, 2009). Uma retroalimentação positiva e benéfica para todos os agentes envolvidos.

Acerca das formas de patrocínio no esporte, de acordo com BARROS (2009, p.16):

As ações de promoção de uma marca durante um evento esportivo podem ser feitas de formas variadas. Em um jogo de futebol, por exemplo, se destacam as mais comuns: publicidade estática no campo e estádio, exibição de logomarcas na camisa dos jogadores, veiculação de comerciais durante e no intervalo das partidas, *backdrop* durante entrevistas coletivas, patrocínio a atletas, ações com os torcedores (promoções, distribuição de amostras etc.) e compra dos direitos de nome (*naming rights*) de competições e estádio.

Em relação ao patrocínio de eventos, de acordo com Kotler e Keller (2012) os gestores de marketing corporativo são cada vez mais seletivos em suas escolhas de patrocínio, visto a gama de eventos que se apresentam. Os autores complementam afirmando que os gestores das empresas devem escolher por patrocinar eventos que atraiam o seu público consumidor, que possuam identificação com sua marca em seus atributos e valores e que cumpram os objetivos e estratégias de comunicação quando definidos.

De acordo com Siqueira (2014), propaganda, *merchandising* e promoção em eventos esportivos, são algumas das principais ferramentas de comunicação de patrocínio adotadas no marketing esportivo.

2.6.2 Licenciamento e varejo

No licenciamento, os clubes concedem o uso de sua marca em determinados produtos em troca do pagamento de uma taxa ou de *royalties* pela empresa que as utilizam. O licenciador consegue desse modo explorar a popularidade de uma marca muito conhecida, aumentando suas vendas e atraindo um público fidelizado (KOTLER; KELLER, 2012). Novamente, existe nesse caso, uma relação de dependência e estímulo entre empresas e clubes esportivos.

Essa prática é cada vez mais explorada por clubes de futebol no Brasil, principalmente na venda de produtos oficiais, como por exemplo, nas tradicionais camisas, bonés e bandeiras e mais recentemente nos produtos inovadores como álbuns, relógios e perfumes. Esses produtos são sucesso entre os torcedores, e podem ser comercializados tanto nas lojas oficiais dos clubes, como em franquias e lojas de departamentos (BARROS, 2009).

“Franquia, é uma forma mais completa de licenciamento. O franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinadas taxas ao franqueador.”

(KOTLER; KELLER, 2012, p.655). Os clubes brasileiros optam pelas franquias, quando sua região de origem é grande ou quando sua popularidade ultrapassa as fronteiras estaduais.

2.6.3 Direitos de mídia

Os esportes sempre atraíram volumosas audiências e receitas para a mídia, formada por televisão, rádio, jornal, revistas e sites. Rein, Kotler e Shields (2008) descreveram muito bem a relação da tríade patrocinadores-mídia-clubes, na qual os patrocinadores pagam a conta, a mídia tem o seu lucro, e o esporte recebe um tipo de comissão ao proporcionar o conteúdo.

O dinheiro movimentando nesse arranjo patrocinadores-mídia-clubes, é há muito tempo a principal fonte de receita dos clubes de futebol no Brasil. Esses clubes firmam contratos de transmissão de suas partidas com as televisões abertas, *pay per view* e internet, e em troca recebem um valor, de acordo com o período de jogos.

Vale destacar que as televisões tradicionalmente sempre foram as principais redes de transmissão de eventos ao vivo, mas o crescimento de novas tecnologias e canais de informação como a internet, *streaming*, *smartphone* e aplicativos, abalaram até então confiável e bem definida infraestrutura dos direitos de transmissão e divulgação dos esportes (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Outra tendência é o crescimento de veículos particulares de mídia dos clubes, cuja programação é exclusiva de suas atividades, incluindo, transmissões de jogos, bastidores, promoções com torcedores, entrevistas com atletas e dirigentes, entre outras atividades. Siqueira (2014) afirma que esse canal próprio dos clubes atrai receitas com assinaturas e publicidade, e tornou-se uma fonte de recursos acessível para os clubes, independentemente de seu porte ou modalidade.

2.6.4 Exploração de arenas esportivas

Por fim, uma das principais e mais promissoras fontes de rendas do esporte, e objeto de estudo deste trabalho, é a exploração das arenas, estádios e ginásios esportivos.

Atualmente, milhares de partidas de diversas modalidades são disputadas ao redor do mundo, em espaços super sofisticados como as grandes arenas multiuso

ou em locais com condições mínimas para jogos. Graças a esse grande negócio que o esporte se transformou, esse segundo exemplo, torna-se cada vez mais raro de se encontrar a nível profissional.

O Brasil em 2018, contava com 798 estádios de futebol reconhecidos pelas Federações Estaduais para prática do futebol da categoria principal, de base e feminino. Porém, nem todos eles possuíam as mesmas condições de uso. Desse total apenas 64% possuíam sistema de iluminação. Em relação a capacidade desses estádios, 60% portavam capacidade de até 5 mil lugares e apenas 10 estádios tinham capacidade superior a 50 mil lugares (CBF, 2019).

Ao analisarmos os proprietários dos estádios reconhecidos, 65% deles pertenciam aos governos municipais, estadual ou federal, enquanto apenas 35% possuíam proprietários particulares (CBF, 2019). Um dos legados da Copa do Mundo da FIFA 2014, realizada no Brasil, foram as construções e reformas dos estádios pelo país, que se tornaram super modernos e passaram a serem chamados de arenas, justamente pela capacidade de realização de diversos eventos além das partidas de futebol, como shows, encontros, congressos, entre outras atividades.

Em dias de jogos de futebol as arenas e estádios são administrados pelos clubes locais e é responsabilidade deles explorar da melhor maneira possível todas as oportunidades de receitas que se apresentam nesses dias, conhecido como *Match Day*. A principal fonte de recursos do *Match Day* é com as vendas de ingressos para a partida, e essa receita pode ainda ser incrementada com a venda dos bares e restaurantes, *tickets* de estacionamento, lojas de produtos, museus, shows, entre outras infinidades de possibilidades que surgem com as inovações dos clubes.

Os torcedores por sua vez, em troca de seus valores despendidos nos dias de jogos, possuem expectativas cada vez mais elevadas, forçando os seus promotores a adotarem as últimas inovações em entretenimento e tecnologia em suas estruturas, para que cada vez mais cresça o público presente em seus jogos e consequentemente suas receitas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

2.7 Processo de decisão de compra do torcedor

Os torcedores nada mais são que consumidores que buscam nos eventos esportivos o máximo de satisfação de seus desejos. Contudo, existe uma clara diferença entre o comportamento de clientes de serviços comuns da sociedade, como

um restaurante, e os torcedores que vão aos estádios acompanhar jogos de seus clubes.

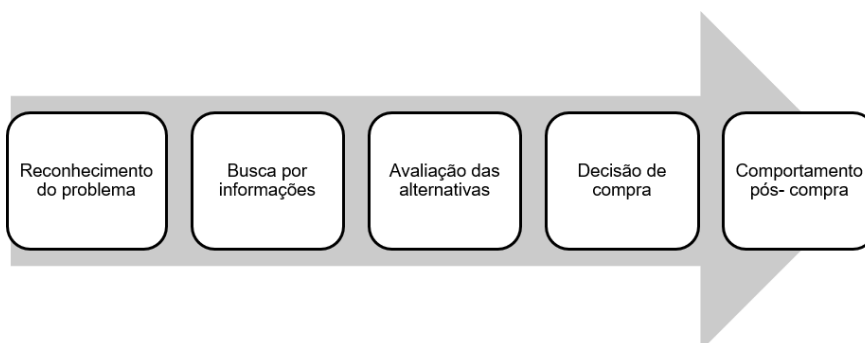
No primeiro caso, do restaurante, se um cliente for mal atendido, se as comidas forem de péssimo gosto e se a sua percepção foi de que pagou mais caro o que devia, sua experiência de compra será negativa e possivelmente sua chance de voltar ao restaurante é zero ou muito pequena, como também possivelmente irá o desaconselhar para seus familiares e amigos.

No entanto, ao se tratar de esportes e tendo o futebol como exemplo, mesmo após uma péssima experiência de consumo, como ir ao jogo em um transporte público lotado, enfrentar chuva, e até mesmo ver seu time perder o jogo, isso dificilmente impedirá que esse torcedor volte ao estádio no próximo domingo. Isso acontece porque diferentemente de outras marcas e mercados, os clubes de futebol possuem um vínculo emocional com essas pessoas, o que não significa que não devam entregar mesmo assim bons produtos e serviços para esses consumidores.

Flecha (2015) destaca que essa nova visão sobre o torcedor consumidor resultou em diversas pesquisas acerca do seu comportamento, buscando identificar suas motivações e seus estágios no processo de decisão de compra.

Na literatura do marketing tradicional existe um modelo amplamente conhecido, usado para entender o comportamento de compra do consumidor, denominado modelo das cinco etapas, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - O modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2013, p.102)

O reconhecimento do problema é o primeiro estágio do processo decisório e acontece quando o consumidor sente uma necessidade ou um desejo de consumo. A segunda etapa é quando o consumidor busca no ambiente informações que

sustentem sua decisão de compra. Na avaliação das alternativas, o consumidor irá julgar as diversas opções de compra apresentadas e de acordo com seus critérios pessoais toma a decisão (KOTLER; KELLER, 2013)

Na etapa da decisão de compra, o consumidor pode ser influenciado por dois fatores, a atitude dos outros e os fatores situacionais. O fator atitude dos outros leva em consideração o comportamento de pessoas próximas ao consumidor, dado que, quanto mais próxima uma pessoa for do consumidor, maior será a sua influência tanto para motivar a compra como para a desestimular. Já os fatores situacionais é quando algum imprevisto surge, como uma perda de emprego, acidente ou um mau atendimento, fazendo com que a intenção de compra seja alterada no ato (KOTLER; KELLER, 2013)

O último estágio é o do comportamento pós-compra, no qual as empresas obtêm um *feedback* sobre seus produtos e serviços, buscando saber se os consumidores ficaram satisfeitos ou não, bem como o uso e o descarte dos mesmos (KOTLER; KELLER, 2013)

Em relação ao processo de decisão de compra no esporte, os autores Rein, Kotler e Shields (2008) apresentam um modelo no qual o torcedor comprador pode desempenhar até sete papéis, de: iniciador, influenciador, decisor, aprovador, comprador, usuário e avaliador. Ainda segundo os autores, os torcedores podem desempenhar um ou múltiplos papéis nesse processo.

O Quadro 2 apresenta a função e as características correspondentes de cada uma delas.

Quadro 2 - Processo decisório esportivo

FUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Iniciador	O iniciador reconhece o problema, necessidade ou oportunidade, e tem informações que introduzem a ideia de uma atividade esportiva.
Influenciador	O influenciador busca maiores informações e em geral valida a ideia do iniciador sobre uma atividade esportiva.
Decisor	O responsável pela decisão é a pessoa que avalia as alternativas e em quem reside a autoridade formal para tomar as decisões a respeito.
Aprovador	O aprovador é a pessoa que pode, logicamente, aprovar ou reverter uma decisão.
Comprador	O verdadeiro comprador toma a decisão final e é quem faz a compra.
Usuário	Trata-se da pessoa para a qual a compra é feita. Os usuários incluem familiares, amigos, clientes ou colegas.
Avaliador	Analisa a qualidade da experiência e aconselha as próximas ações a respeito, dependendo dos níveis de satisfação ou desgosto com a experiência.

Fonte: Adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008, p.88)

A utilização desse modelo é imprescindível para as entidades esportivas, dado sua possibilidade de entender a influência de cada um desses perfis, bem como identificar os critérios usados por seus torcedores no momento de suas decisões.

2.7.1 Fatores de decisão de compra do torcedor

Para compreender tais comportamentos dos torcedores, autores como Rein, Kotler e Shields (2008), desenvolveram uma ferramenta bastante conhecida chamada de Fator de Decisão do Torcedor (FTD).

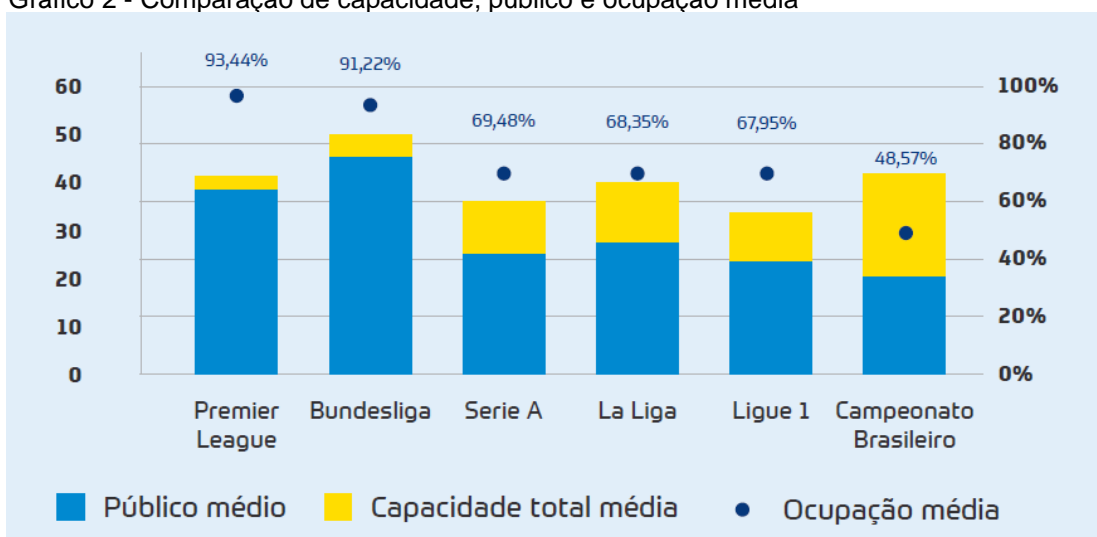
O objetivo do FTD é justamente entender quais os fatores que mais influenciam os torcedores na hora de tomar decisões relacionadas com o esporte preferido. Trata-se ao mesmo tempo de um diagnóstico e de uma ferramenta de avaliação que ajuda os responsáveis pelos clubes e empreendimentos esportivos a refinar suas metas em matéria de conexão com os torcedores, e de avaliar o progresso em relação à consecução de tais objetivos (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.91).

Um caso prático onde poderia ser aplicado o FTD é por parte dos clubes de futebol brasileiro, já que de acordo com dados obtido pelo site Globo Esporte (2019b) a taxa de ocupação média dos estádios no país é baixa (esse cálculo é obtido pela divisão entre o público presente e a capacidade disponível do estádio), em 2019 essa taxa foi de apenas 45,25% na principal competição do país, muito abaixo das

principais ligas europeias que lotam seguidamente seus estádios e ganham milhões de euros com seus torcedores em dias de jogos.

O Gráfico 2 apresenta o público, a capacidade e a taxa de ocupação média do Campeonato Brasileiro de 2018 comparado as principais ligas europeias. Nota-se que em relação a taxa de ocupação média, o Brasil ficou abaixo de todas as demais ligas.

Gráfico 2 - Comparação de capacidade, público e ocupação média



Fonte: Adaptado de CBF (2019, p.37)

Para solucionar esse problema dos estádios vazios e explorar da melhor forma os benefícios que os dias de jogo podem trazer, devem ser compreendidos os motivos pelos quais os torcedores levam em conta quando estão decidindo ir ou não ao estádio. Alguns desses fatores de influência podem estar ligados a segurança, transporte, desempenho do time, preço do ingresso, alimentação, estacionamento, acomodações e instalações em geral, por exemplo.

O FTD é medido a partir de pesos que são atribuídos para cada um desses fatores. De acordo Rein, Kotler e Shields (2008, p.91): “o valor percentual dos respectivos pesos varia de acordo com o julgamento do clube e, uma vez mais, podem ser determinados a partir de feedback dos torcedores e outros dados”.

A Tabela 1 apresenta um exemplo de aplicação do FTD para um dia de jogo. Os pesos atribuídos pelos autores sugerem que o fator desempenho da equipe representa 35% na decisão do torcedor em comparecer ao jogo, enquanto a alimentação responde por 5% dessa mesma avaliação.

Tabela 1 - Avaliando fatores de decisão dos torcedores

Fatores	Importância dos Pesos	Qualidade relativa	Resultado
Estacionamento	0,10	0,8	0,080
Custo acessível	0,25	0,5	0,125
Alimentação	0,05	0,9	0,045
Acomodações	0,15	0,8	0,120
Desempenho da equipe	0,35	0,6	0,210
Instalações em geral	0,10	0,7	0,070
Total	1,00		0,650

Fonte: Adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008)

Na coluna da qualidade relativa, é avaliada a competência do clube no gerenciamento de cada fator. Se algum fator consegue a cotação “1” isso significa que o fator foi administrado ou atingido de maneira ideal pela equipe. Na Tabela 1, a cotação do fator alimentação foi de 0,9, indicando que a disponibilidade nesse setor é muito boa na opinião dos torcedores.

Já o fator custo foi atribuído uma cotação de 0,5, indicando que comparecer a determinado jogo pode se tornar relativamente caro para um considerável número de torcedores, tornando-se assim uma barreira à atração de mais torcedores em dias de jogos do clube.

Analisando este exemplo podemos concluir que este clube precisa melhorar bastante na tentativa de oferecer atrações aos torcedores, especialmente na questão do custo e de todos os aspectos a ele relacionados, visto que resultado do FTD foi de apenas 0,650 (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Assim como o modelo do processo decisório do torcedor, o FTD auxilia as entidades esportivas e principalmente os clubes a identificarem possíveis áreas de melhorias em suas operações, além de detectar, quais aquelas em que a equipe terá mais proveito com investimentos destinados a aumentar sua média de público.

2.8 A escada de envolvimento do torcedor

Como todo e qualquer negócio, o esporte também possui classes e segmentos de clientes diferentes. No esporte existem vários tipos de torcedores, como aqueles que vão aos estádios em todas as partidas, que compram diversos produtos oficiais do clube e até aqueles que viajam para acompanhar jogos fora de casa. Por outro lado, existem também aqueles torcedores que dificilmente vão aos estádios, por

inúmeros motivos, seja financeiro, de localização ou, até mesmo, porque apenas tem uma simpatia pela agremiação.

De acordo Rein, Kotler e Shields (2008) a parcela dos torcedores que são considerados fanáticos vem diminuindo com o tempo, assim como a sua lealdade para com os clubes e atletas. Para compreender melhor essas mudanças, existe a Escada do Envolvimento dos Torcedores, instrumento que mensura a intensidade da lealdade dos torcedores, auxiliando os gestores esportivos a definir estratégias de comunicação e serviços para cada um de seus perfis.

O Quadro 3 traz a escada do envolvimento dos torcedores com os sete níveis de engajamento e suas características.

Quadro 3 - Escada do Envolvimento dos Torcedores

Fanáticos	Os mais persistentes e participantes, tendem a se identificar totalmente com o esporte, raramente faltam com seu apoio à equipe preferida, tanto pessoalmente como financeiramente. A maior parte desses torcedores pertencem as torcidas organizadas
Conhecedores	Esses torcedores possuem alto comprometimento com suas equipes. São aqueles que compram lugares especiais nos estádios, fazem investimento nas equipes e mantém uma relação pessoal com executivos e atletas
Agregados	Torcedores que desejam sempre manter uma interação com os seus ídolos. Para eles os clubes organizam promoções de encontro com os astros e dias de autógrafos
Colecionadores	Fãs sempre dispostos a pagar bem por produtos que de alguma forma simbolizem o esporte, clube ou atleta preferido
Gastadores	São os torcedores que mais consomem produtos e serviços esportivos. Esses torcedores por exemplo viajam para assistir grandes competições, assinam pacotes de <i>pay per view</i> na televisão e compram ingressos de toda a temporada de jogos
Curiosos	É o maior grupo de consumidores esportivos, sendo também o público que garante as maiores audiências as mídias. Esse tipo de torcedor vai ocasionalmente aos jogos
Indiferentes	Pessoas que não tem interesse em esporte. Ainda assim, são potenciais consumidores, por isso não podem ser totalmente descartadas das ações dos clubes

Fonte: Adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008, p.94)

Para cada tipo de torcedor dessa escada existem estratégias diferentes, uma vez que seus comportamentos de compra são totalmente distintos. Cabe então neste momento aos gestores esportivos a tarefa de proporcionar a constante ascensão dos torcedores nessa escada de envolvimento, onde a cada degrau superado o engajamento e o dispêndio financeiro desse torcedor para com o clube aumentam.

2.8.1 Perfil do torcedor de futebol brasileiro

O povo brasileiro é apaixonado por esporte, principalmente o futebol. Durante todo ano o futebol move milhares de torcedores aos estádios e alcança milhões de fãs em suas transmissões de jogos. Uma pesquisa nacional feita pela Paraná Pesquisas no ano de 2017 constatou que 49,6% dos brasileiros tem o futebol como seu esporte preferido (O GLOBO, 2017).

Para analisar o comportamento de consumo desses torcedores brasileiros, o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) realizaram uma pesquisa no ano de 2016 em todas as 27 capitais brasileiras. Como resultado, foi construído pelos pesquisadores o perfil real do torcedor brasileiro, e nele foram identificados três perfis: o aficionado, o fã intenso e o simpatizante. A Figura 4 apresenta os três perfis e suas características de comportamento.

Figura 4 - O perfil do torcedor brasileiro



Fonte: SPC BRASIL; CNDL (2016, p.8)

De acordo com a pesquisa, o perfil mais predominante entre os torcedores brasileiros é o do fã com 48,1% de torcedores. Muito próximo a esse grupo, em segundo lugar ficam os simpatizantes, com 43,5% dos torcedores. E somente 8,4% dos torcedores brasileiros correspondem aos torcedores aficionados.

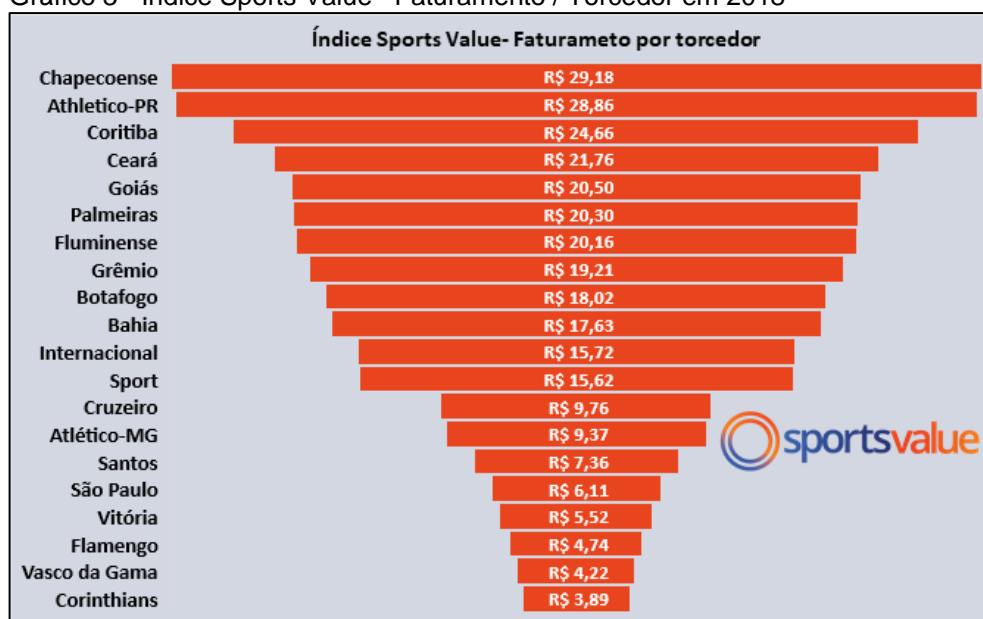
A pesquisa ainda traçou outras características do torcedor brasileiro, onde 75,6% deles assistem aos jogos na companhia de outras pessoas, como familiares, amigos ou com namorado (a)/esposo (a). Já o local escolhido para assistir as partidas por 83,8% dos torcedores é a própria casa, seguido por casa dos amigos (7,1%), bar/restaurante (5,2%), estádio (3,9%).

Em relação ao consumo desse torcedor, a pesquisa do SPC Brasil e da CNDL revelou, que o gasto médio total com compras relacionadas ao futebol no mês anterior à pesquisa dentre os que gastaram algum valor foi de R\$ 255,72, o que inclui despesas com ingressos para assistir aos jogos, saídas a bares/restaurantes, compra de produtos, assinaturas de TV e revistas, *pay per view*, mensalidade de sócio torcedor/torcida organizada etc.

Outra pesquisa realizada pela Sports Value (2019a) mostra que os gastos dos brasileiros com entretenimento foram de R\$67,7 bilhões em 2018. Já as receitas dos clubes com o torcedor nesse período foram de apenas R\$1,1 bilhão, o que representa 1,6% do consumo de entretenimento no Brasil.

Para detalhar esse consumo do torcedor com seu clube, a Sports Value elaborou um índice conforme o Gráfico 3, que representa o faturamento B2C dos times em relação ao tamanho de sua torcida, ou seja, o valor do faturamento por torcedor.

Gráfico 3 - Índice Sports Value –Faturamento / Torcedor em 2018



Fonte: Sports Value (2019a, p.9)

Ao examinar esse gráfico nota-se que alguns dos clubes que possuem menos torcedores mostram índice superior a times com torcidas enormes. Clubes como Chapecoense, Athletico-PR, Coritiba, Ceará e Goiás tem um melhor aproveitamento de receitas com seus torcedores e lideram o ranking.

Por outro lado, o índice mostra o enorme potencial para clubes de grandes torcidas alavancarem suas receitas, incentivando os torcedores a consumirem mais de seus produtos e serviços. Entre os clubes com maior torcida, o Palmeiras é o que apresenta o melhor índice, graças a suas altas receitas B2C (SPORTS VALUE, 2019a).

Os torcedores brasileiros em geral não são tão consumidores e nem possuem uma grande interação com seus clubes, mantendo-se, desse modo, um comportamento moderado. Para mudar tal cenário, os clubes têm investido bastante em programas de relacionamento com seus torcedores, como é o caso dos programas de sócio torcedor.

Esses programas estimulam os torcedores a pagarem uma mensalidade regularmente aos seus clubes, em troca de descontos e benefícios em produtos e ingressos. Desta forma, os clubes criam uma aproximação maior com sua base de torcedores, incentivando-os a comparecer aos estádios, independentemente da partida, agregando assim mais uma poderosa fonte de receitas.

E é justamente no estádio e no seu *Match Day* que outras possibilidades de exploração de receitas poderão surgir, a depender da satisfação e da qualidade dos serviços prestados.

2.9 Match Day

O *Match Day* corresponde ao dia de jogo e todas as atividades que giram em torno dele, desde o pré-jogo, ao jogo e ao pós-jogo. Como uma importante fonte de receitas para os clubes, as operações que envolvem o *Match Day* devem ser sempre de qualidade e excelência, fazendo com que a experiência do torcedor seja sempre positiva, tornando sua ida aos estádios mais frequentes.

Segundo a consultoria Sports Value (2019b) o mercado esportivo mundial movimenta por ano 50 bilhões de dólares nos dias de jogos. Essa receita é gerada com bilheteria, *naming rights*, shows, eventos, camarotes, restaurantes e projetos de sócio torcedor em estádios, arenas e complexos esportivos. Ainda segundo dados da

consultoria apresentados na Tabela 2, o Campeonato Brasileiro aparece apenas como a sexta liga de futebol que mais arrecada no mundo, com 200 milhões de dólares.

Tabela 2 - Receitas com Match Day – Esporte Global – US\$ milhões

Ranking	Ligas	Receitas de Match Day
1	Premier League – Inglaterra	718
2	La Liga – Espanha	544
3	Bundesliga – Alemanha	504
4	MLS- EUA	296
5	Série A – Itália	217
6	Série A – Brasil	200
7	Ligue 1- França	182
8	Liga da Holanda	111
9	Liga da Turquia	88
10	Liga da Escócia	79

Fonte: Adaptado de Sports Value (2019b, p.5)

O Brasil possui um potencial muito grande de crescimento por ainda ter uma taxa de ocupação média dos estádios muito abaixo das demais ligas. A Sports Value (2019b) concluiu em seu estudo que se o país possuísse a mesma taxa de ocupação das grandes ligas o faturamento poderia ser de aproximadamente 500 milhões de dólares anuais com os estádios.

Os clubes brasileiros por sua vez não têm o *Match Day* como uma de suas maiores receitas, sendo ainda as cotas de transmissão e patrocínio os principais financiadores de suas atividades. Para evidenciar isso a Tabela 3 compara a receita total dos clubes brasileiros e as receitas obtidas em dia de jogos no ano de 2017.

Tabela 3 - Receita total e receita de Match Day – US\$ milhões

Ranking	Times	Receita Total	Match Day	Participação
1	Flamengo	180	29	16%
2	Palmeiras	140	34	24%
3	São Paulo	133	17	13%
4	Cruzeiro	96	11	11%
5	Grêmio	95	18	19%
6	Atlético-MG	86	9	11%
7	Santos	80	11	14%
8	Botafogo	78	13	16%
9	Internacional	68	19	28%
10	Fluminense	59	5	8%

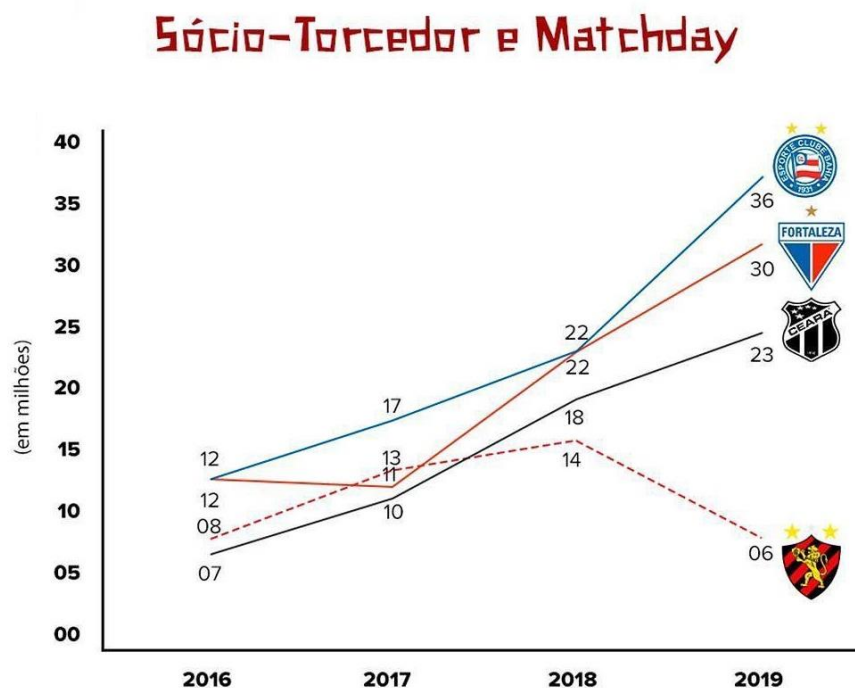
Fonte: Adaptado de Sports Value (2019b, p.11)

Em relação aos clubes nordestinos, a conferência Confut Nordeste, examinou as receitas obtidas com o *Match Day* (operação em dia de jogo) e os

programas de sócio torcedor dos quatro clubes nordestinos participantes da Série A do Brasileirão 2020, Esporte Club Bahia, Ceará Sporting Club, Fortaleza Esporte Clube e o Sport Club do Recife.

O Gráfico 4 apresenta a evolução dessas receitas ao longo dos últimos quatro anos.

Gráfico 4 - Sócio Torcedor e Match Day dos clubes Bahia, Ceará, Fortaleza e Sport



Fonte: Adaptado de Confut Nordeste (2020)

Ao analisar a participação dessas receitas sobre as receitas gerais dos clubes cearenses Ceará e Fortaleza, nota-se que assim como no resto do país o sócio torcedor e o *Match Day* ainda estão longe de serem as suas principais receitas. O Gráfico 5 apresenta a composição das receitas de ambos os clubes retiradas de seus últimos balanços financeiros.

Gráfico 5 - Receitas operacionais líquidas dos clubes Ceará e Fortaleza - 2019



Fonte: Adaptado de CEARÁ SC (2020a, p.36); FORTALEZA EC (2020a, p.23)

No Ceará Sporting Club, os direitos de transmissão correspondem a maior parte de suas receitas anuais, com cerca de 47% do total. Já o *Match Day* (bilheteria, camarotes e estacionamento) e o programa de sócio torcedor do clube, ficaram em terceiro e quarto lugar respectivamente no ranking de suas receitas.

No Fortaleza Esporte Clube, os direitos de transmissão também estão no topo do faturamento anual, porém com uma diferença, o percentual de participação dessa receita no total, que é bem menor, com cerca de 26%. As receitas com o programa de sócio torcedor do clube ficam em segundo lugar e a bilheteria em quinto lugar no ranking de receitas. Vale destacar que o clube está no Top-10 do ranking nacional de sócios, com 30.585 sócios (SÓCIO FORTALEZA, 2020). Só com as mensalidades dos programas de sócio torcedor o Fortaleza faturou mais de R\$18 milhões em 2019.

Para entender melhor como os clubes conseguem receitas no *Match Day*, é necessário conhecer todas as atividades e serviços que acontecem no pré-jogo, jogo e pós-jogo, como também compreender sua importância para a experiência do torcedor no estádio.

2.10 Pré-jogo

O pré-jogo corresponde a todas as atividades que antecedem a realização de uma partida. É nesse momento que os torcedores avaliam a decisão de ir ao estádio e planejam sua ida ao jogo.

Algumas das atividades que compõem o pré-jogo dos torcedores são: compra de ingresso, ida ao estádio, estacionamento e a circulação nas imediações do estádio.

2.10.1 Compra de ingressos

Em média um clube de futebol brasileiro disputa 60 jogos por ano, sendo um pouco mais da metade desses jogos dentro de casa. Antes de cada partida os gestores dos clubes mandantes realizam uma previsão de demanda de torcedores para o jogo, no qual definirá a quantidade de ingressos que serão colocados à venda.

Nesse momento os clubes organizam a quantidade de ingressos destinados para cada setor do estádio e definem o preço de venda de cada. Segundo Pereira e Costa (2018) o preço da entrada é definido com base na importância do jogo a ser disputado e na própria previsão de demanda.

Para que os torcedores consigam comprar esses ingressos os clubes distribuem cotas pela cidade, em lojas oficiais do clube, na sua sede social, em sites e nas bilheterias do próprio estádio, por exemplo. A venda deve ser feita de forma fácil, rápida e prática. Isso envolve oferecer uma ampla variedade de locais de venda distribuídos nas regiões da cidade, com boas opções de pagamento e celeridade na retirada do ingresso, evitando formação de fila, venda de ingresso por cambistas e insatisfações.

A venda de ingressos corresponde a maior receita do *Match Day*, e um importante aliado para o seu crescimento é o programa de sócio torcedor dos clubes, já que muitos garantem a entrada livre, desconto ou preferências de compra de ingressos para seus sócios em dias de jogos. Esses programas de fidelidade ajudam a amenizar as oscilações de média de público nos estádios, visto que os torcedores já pagam antecipadamente seus ingressos em suas mensalidades (PEREIRA; COSTA, 2018).

2.10.2 Ida ao estádio e estacionamento

Diversos são os meios pelos quais os torcedores se transportaram até os estádios em dias de jogos, como em automóveis, motocicletas, táxis, transportes por aplicativos e pelos meios de transportes públicos como ônibus, metrô e trens.

Como local que recebe muitas pessoas constantemente, os estádios devem possuir em seu entorno uma satisfatória disponibilidade de transporte público, tanto para atrair mais torcedores aos jogos quanto por uma questão de sustentabilidade (SIQUEIRA, 2014).

A cada jogo os clubes e os órgãos públicos de regulamentação de trânsito se reúnem para definir esquemas especiais de mobilidade das pessoas, aumentando a frota de transporte público nos terminais e promovendo orientações de trânsito nas redondezas do estádio.

Mesmo não sendo a melhor opção logística e sustentável para ir acompanhar uma partida de futebol, os automóveis ainda são um dos principais meios de transporte no qual os torcedores vão aos estádios (SIQUEIRA, 2014). Por esse motivo é importante haver áreas de estacionamento no estádio e nos seus arredores, facilitando a chegada e a saída do público.

A maior parte dos estacionamentos nos estádios são privados e as receitas adquiridas com os seus *tickets* são somadas as outras demais receitas do *Match Day*. Diante disso, os gestores desses espaços devem garantir locais seguros, com uma boa prestação de serviços para os usuários.

2.10.3 Imediações do estádio

Algumas das atividades que envolvem as imediações do estádio são: áreas de entretenimento e lojas de produtos oficiais, segurança, acesso aos setores e entrada no estádio.

2.10.3.1 Áreas de Entretenimento e Lojas de produtos oficiais

Os novos estádios de futebol mais conhecidos como arenas, possibilitam aos clubes oferecer uma série de oportunidades de atrações e experiências aos torcedores, que vão além dos 90 minutos de uma partida.

As *Fan Zone* são exemplos de área de entretenimento destinadas aos torcedores e podem funcionar nos arredores dos estádios, com programação de atividades principalmente no pré-jogo, intervalo e no pós-jogo. Nas *Fan Zone* ocorrem eventos como shows musicais, jogos, competições e atividades para crianças.

O novo fã, ou o Fã 4.0, quer fazer mais do que simplesmente assistir ao jogo: ele quer participar e interagir, sentindo-se um protagonista ativo da jornada, para um show que vai além dos 90 minutos da partida. Ele quer um dia mais fácil, mais atraente e envolvente na local, e isso finalmente é possível com a implementação de uma jornada inovadora de experiência (SANTORO, 2018, p.26).

Essas áreas de entretenimento podem ser gerenciadas e patrocinadas tanto pelos clubes mandantes como por parcerias privadas, dando a esses patrocinadores mais um local de exposição comercial de sua marca e produtos. Muitos clubes brasileiros já realizam algo nesse sentido em seus jogos, com a presença de mascotes, *cheerleaders*, vilas com shows musicais, ações com torcedores dentro de campo e áreas destinadas para crianças.

Os torcedores por sua vez, cada vez mais esperam encontrar nos estádios produtos e lembranças oficiais do clube relacionadas aquele jogo, daí a aposta em trazer para dentro dos estádios as lojas de produtos oficiais dos clubes. Os tradicionais copos com as informações da partida é um sucesso entre os torcedores brasileiros, além deles os clubes podem comercializar no estádio outros artigos como camisas oficiais, bolas, bonés e bandeiras.

Dessa maneira, os clubes ganham mais uma receita nos jogos, receita essa que em muitas vezes é desviada para comerciantes ambulantes fora das instalações esportivas.

2.10.3.2 Segurança

Um dos principais motivos que restringem a ida dos torcedores brasileiros aos estádios é a insegurança que envolve uma partida.

Em uma pesquisa feita pelo instituto Stochos Sports & Entertainment, publicada pelo site Globo Esporte (2015) apontou que, 47,3% dos torcedores cearenses apontam a violência/falta de segurança como principal motivo de não comparecerem aos estádios. Como consequência, a maioria dos jogos desses times são disputados com mais da metade do estádio vazio.

De acordo com o site Globo Esporte (2019b), na temporada de 2019 os clubes Ceará e Fortaleza tiveram um público médio de 25.545 torcedores, com 37,5% de ocupação média do estádio e ticket médio de R\$14. Esses números acarretam

graves problemas, dado os custos para a abertura de um estádio e a perda de dinheiro ao não conseguir atrair público consumidor para os seus jogos.

Nesse sentido, os clubes e as forças públicas de segurança devem tornar o estádio um lugar seguro para as famílias, mesmo em torno de uma sociedade violenta. Para conseguir isso deve haver um conjunto de ações interligadas entre os clubes e o governo, garantindo forças policiais em torno e dentro dos estádios, contratação de empresas de segurança privada e controles rígidos de vigilância, como a utilização de circuitos de videomonitoramento.

2.10.3.3 Acesso aos setores e Entrada no estádio

Os estádios sempre possuíram divisões relacionadas a arquibancada, comumente com os setores conhecidos como superior e inferior. No caso das novas arenas essa divisão ganhou mais setores, de modo a atender diferentes perfis de torcedores, com expectativas e disponibilidade de recursos distintos.

“A arena esportiva contemporânea deve ser dividida em uma grande variedade de setores, de acordo com a visibilidade, o conforto, a exclusividade e os serviços agregados proporcionados.” (SIQUEIRA, 2014, p.248). Foram incluídos novos setores com novos nomes como, superior ou inferior norte, sul, leste e oeste, central, camarotes, cadeiras *premium*, entre outras divisões dependendo da capacidade do estádio.

Cabe ponderar que os clubes devem garantir aos seus torcedores conforto e visibilidade independentemente de qual setor estiverem no estádio.

Já a entrada do torcedor no estádio é outro ponto fundamental dos dias de jogos. As arenas que recebem grandes públicos constantemente já contam em sua maioria com catracas eletrônicas, que dão agilidade na coleta do ingresso e no fluxo dos torcedores, além de suportarem ações de relacionamentos, como a entrada de sócios torcedores apenas com cartões (SIQUEIRA, 2014).

Em alguns casos até mesmo os ingressos de papel estão sendo substituídos pela tela dos *smartphones* ou por impressões digitais, dando mais segurança e agilidade na entrada dos torcedores no estádio.

2.11 Jogo

Algumas das atividades que acontecem dentro do estádio e estão relacionadas ao jogo são: bares e restaurantes, banheiros, acomodação, circulação, pessoal de apoio e sinalização e visibilização.

2.11.1 Bares e Restaurantes

É hábito dos torcedores esportivos seja de qual modalidade assistirem competições consumindo alimentos e bebidas, como pipoca, cachorro-quente, refrigerante ou cerveja. Por esse motivo, esse setor é primordial nos estádios e arenas esportivas em dias de jogos.

De acordo com Pereira e Costa (2018), esse setor deve trabalhar com rapidez e praticidade, principalmente nos horários de pico, evitando aglomerações e garantindo o máximo de satisfação dos torcedores. Para isso, esses bares e restaurantes devem oferecer uma diversidade de comidas e bebidas a um preço razoável aos torcedores.

2.11.2 Banheiros

Esse é um dos problemas mais antigos em estádios de futebol do Brasil. Banheiros de estádio sempre foram sinônimo de sujeira e desrespeitos pelo país. Por isso, os novos estádios possuem um número grande de banheiros destinados para homens, mulheres e para pessoas deficientes.

A realização de pequenas mudanças nesses locais poderá refletir até mesmo em uma atração maior de público nos jogos, como uma presença maior de famílias.

2.11.3 Acomodação

Os estádios mais antigos sempre tiveram arquibancadas de cimento ou concreto, no qual aumentavam em muita sua capacidade. Nas novas arenas esse tipo de arquibancada foi extinto, sendo recomendado o uso de “assentos ou poltronas

individuais, nos quais a largura, a ergonomia e o espaçamento lateral garantam o conforto e a privacidade dos fãs” (SIQUEIRA, 2014, p.249).

A maioria dos novos estádios brasileiros foram construídos para a Copa do Mundo de 2014 e a FIFA determinava em suas construções um padrão, no qual obrigatoriamente todas as instalações deveriam possuir assentos. Após a Copa, alguns dos administradores e mandantes das arenas decidiram por retirar esses assentos de alguns setores, principalmente os mais populares, já que é um hábito dos torcedores brasileiros assistirem as partidas em pé e muitos torcedores acabavam por danificar as cadeiras.

2.11.4 Circulação

A circulação dos torcedores pelos arredores do estádio ou dentro dele também são motivos de preocupações para a realização de uma partida. De acordo com Siqueira (2014, p.250): “o acesso aos assentos, lanchonetes e toaletes, por meio de rampas e corredores amplos e bem sinalizados, é essencial.”

Algumas das soluções proposta por Siqueira (2014) para melhorar a circulação dos torcedores nos estádios são: disponibilizar um grande número de acessos, delimitar setores e subsetores, desenvolver facilidades e atrações que mantenham os fãs por mais tempo na arena e projetar corredores amplos, capazes de absorver, com conforto e segurança, o grande fluxo de pessoas.

2.11.5 Pessoal de apoio e sinalização

Como local que recebe um grande fluxo de pessoas em dias de jogos, os estádios devem possuir equipes de apoio destinadas a auxiliar os torcedores dentro e fora das instalações, prestando diversos tipos de serviços e dando as devidas orientações no caso de dúvidas.

Outro ponto que evita problemas nos dias de jogo é o estádio possuir uma boa sinalização de assentos, setores e fileiras, facilitando desse modo a circulação dos torcedores, antes, durante e depois das partidas. Essa mesma atenção deve ser dada para a sinalização das lanchonetes, banheiros e demais serviços (SIQUEIRA, 2014).

2.11.6 Visibilização

Nos estádios mais antigos a questão da visibilidade quase não importava, tendo casos de torcedores que iam aos jogos e não conseguiam nem mesmo ver os jogadores e as demarcações do campo. Os pontos cegos também eram muito comuns dentro dos estádios. Já nas novas arenas o cuidado com a visibilidade é imenso na construção de suas estruturas, uma vez que essa é uma das maiores preocupações dos torcedores ao escolherem os setores no qual vão comprar seus ingressos.

Alguns outros pontos importantes no fator visibilização são: a proximidade de área de competição, redução do nível de ruído, percepção de coletividade, iluminação e visibilização eletrônica (SIQUEIRA, 2014).

2.12 Pós-jogo

O pós-jogo envolve a saída do torcedor do estádio e as avaliações dos serviços prestados.

2.12.1 Saída do estádio

Assim como na entrada, a saída do torcedor do estádio deve ocorrer de forma tranquila e segura. Nesse momento também podem acontecer eventos nas *Fan Zone*, como shows musicais e sorteios de prêmios, mantendo os torcedores mais tempo no estádio, finalizando assim da melhor forma o dia desses torcedores.

2.12.2 Avaliações dos serviços prestados

Após a experiência vivida pelo torcedor no estádio é importantíssimo para os clubes obterem um *feedback* de seus serviços, para que assim possam conhecer quais atividades foram bem executadas e quais aquelas que precisam de melhorias na visão do torcedor.

Esse *feedback* do torcedor sobre a partida poderá ajudar a traçar estratégias de melhoria para as operações dos próximos jogos, com o objetivo de atrair cada vez mais um maior público ao estádio.

Entretanto, na temporada de jogos de 2020 o público foi impossibilitado de ir as arenas e estádios por todo mundo, devido a pandemia de Covid-19, no qual afetou todo o mercado esportivo, principalmente o de eventos.

2.13 Impacto da Covid-19 no mercado esportivo

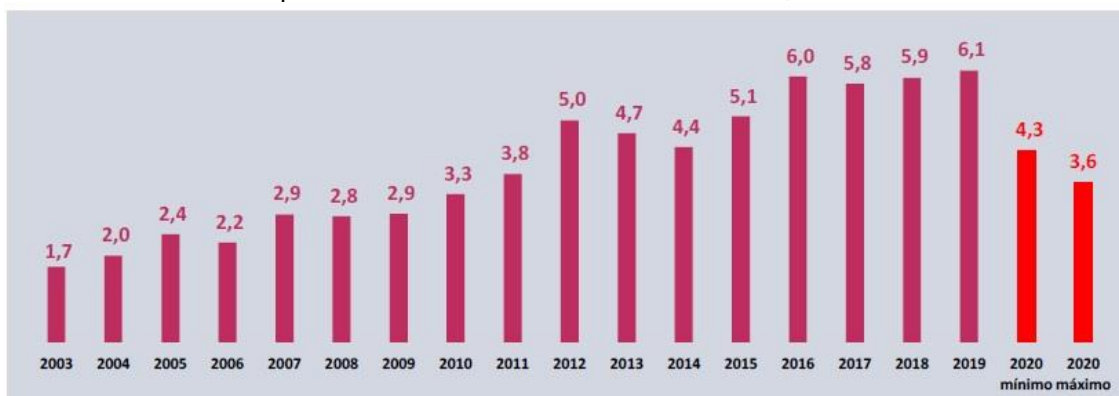
A pandemia de Covid-19 afetou desde o primeiro semestre de 2020 diversos setores da economia mundial. Eventos esportivos foram paralisados, cancelados e até postergados, trazendo grandes prejuízos a toda a cadeia que forma a indústria esportiva, como clubes, patrocinadores, varejo, mídia e os torcedores em geral (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2020).

O impacto na arrecadação esportiva em 2020 será de grande proporção. Segundo um levantamento feito pela agência de marketing esportivo Two Circles (2020), a indústria global de esportes irá gerar US\$73,7 bilhões em receita em 2020 - US\$61,6 bilhões menos do que os US\$135,3 bilhões projetados antes do surto da Covid-19.

O mercado do futebol brasileiro vive as mesmas dificuldades dos outros países. Jogos sem a presença de público, quedas de patrocínios, incertezas nos direitos de transmissão, redução de sócio torcedores, perda de venda de produtos, baixa nas transferências de jogadores e o corte de receitas com o *Match Day*, são alguns dos vários problemas que o mercado do futebol brasileiro terá que lidar por tempo indeterminado.

Para esse ano, segundo estudo publicado pela Sports Value (2020), as expectativas de receitas nos 20 principais clubes do futebol brasileiro no melhor cenário são de perdas na casa de R\$1,8 bi (-29%) e no pior cenário de R\$2,5 bi (-37%), isso, levando em consideração o ano anterior que foi o melhor da série histórica, como mostra a Gráfico 6.

Gráfico 6 - Receitas Top 20 clubes – Receitas “Novo Normal” – R\$ bilhões



Fonte: Sports Value (2020, p.9)

Outro fato relevante que movimentou o mercado dos clubes brasileiros nesse tempo foi a Medida Provisória 984/2020, que alterou a lei dos direitos de transmissão dos jogos, permitindo aos clubes mandantes o direito exclusivo de negociação da transmissão de suas partidas (CONGRESSO NACIONAL, 2020). Clubes das várias divisões do Brasil apoiam essa medida em razão dos possíveis benefícios que essa mudança traz para as agremiações e os *players* do mercado esportivo. Por outro lado, cresce a disputa jurídica pelos direitos, já que o grupo atual detentor dos direitos de transmissão considera o movimento ilegítimo, já que firmaram contratos com muitos desses clubes anteriormente a medida provisória.

Com a incerteza do futuro dos direitos de transmissão no Brasil e confirmada essa projeção da Sports Value o mercado do futebol brasileiro terá um retrocesso sem precedentes, podendo apresentar receitas similares as temporadas 2010/2011.

Para conter ao máximo os efeitos adversos desse período de pandemia, o marketing esportivo teve que se reinventar. Impossibilitados de abrir seus estádios para público, os clubes de futebol brasileiro tiveram que criar formas de conseguir renda e engajar os seus torcedores no seu dia a dia.

Algumas das soluções usadas pelos clubes nesse período estão associadas a ampliação de um relacionamento virtual com seus adeptos, apostando nas mídias digitais e em eventos como a exibição de partidas no modo *drive-in*, comercialização de ingressos virtuais para jogos, *lives* com doações por meio de *QR Code*, lançamentos de produtos personalizados como máscara e álcool em gel, planos especiais de sócio torcedor, serviços de *streaming* com conteúdo exclusivo dos

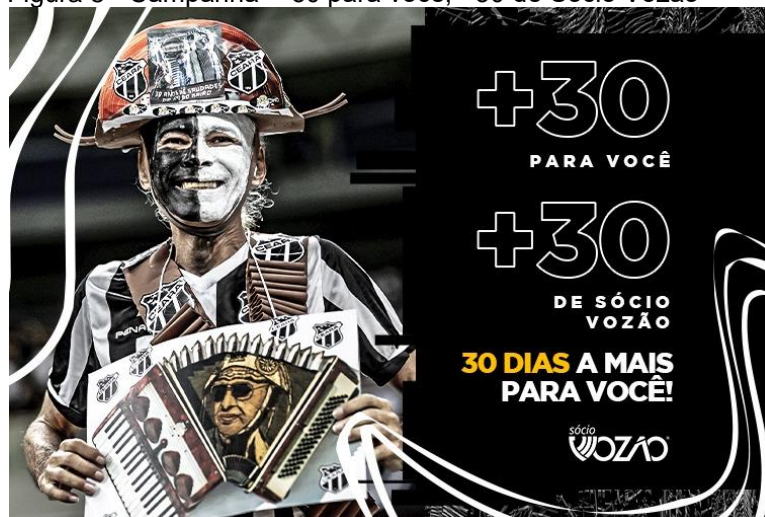
clubes, vendas de espaços para fotos dos torcedores nos estádios, entre outras ações.

No cenário do futebol cearense, clubes como Ceará, Fortaleza e Ferroviário tem se destacado com as atuações de seus departamentos de marketing mesmo na dificuldade do isolamento social.

O Ceará, por exemplo, lançou nesse período sua plataforma de *e-commerce*, onde seus torcedores podem ter acesso aos produtos oficiais do clube com maior facilidade, além de promoções e descontos para seus associados. Conforme publicado em matéria no site Globo Esporte (2020) somente em três dias, o clube bateu R\$1 milhão em faturamento com a nova loja virtual.

Além disso, para fidelizar seu torcedor associado, o Sócio Vozão, programa de relacionamento do clube, concedeu um mês inteiramente grátis em todos os seus planos, tanto para os sócios já cadastrados, como para aqueles que realizarem suas adesões nesse tempo de pandemia, como traz a Figura 5 publicada pelo clube em seu site oficial.

Figura 5 - Campanha “+30 para você, +30 de Sócio Vozão”



Fonte: Ceará SC (2020b)

No caso do Fortaleza, o clube também apostou nas vendas de produtos no seu *e-commerce* e por *Whatsapp*, com descontos de até 50% em seus produtos licenciados o clube alcançou faturamento maior que meio milhão de reais (R\$ 515.067,06), segundo matéria publicada no site do jornal O Povo (2020). Ainda segundo o jornal, o clube realizou uma campanha intitulada “Marcelo Paz vai pra guerra” motivando os torcedores a aderir ao programa de sócio por um ano com 40%

desconto e oferecendo como brinde uma camisa oficial. O Fortaleza conseguiu nessa campanha mais de R\$200 mil, segundo divulgado na matéria.

A Figura 6 traz a divulgação da campanha no site oficial do clube.

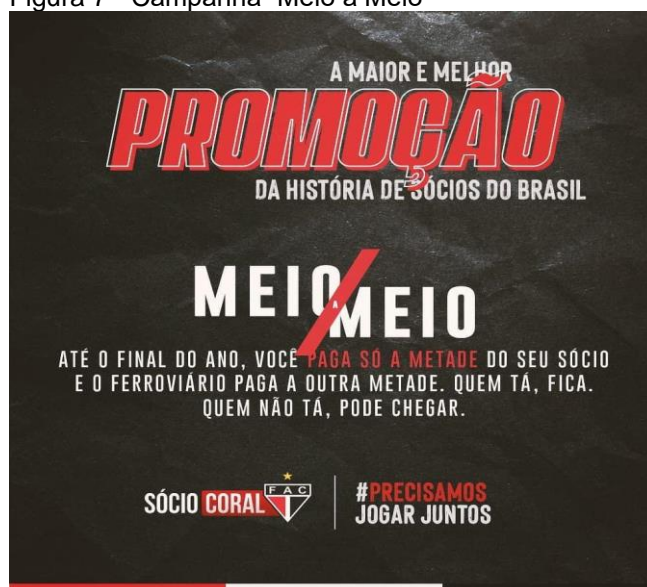
Figura 6 - Campanha “Marcelo Paz vai pra guerra”



Fonte: Adaptado de Fortaleza EC (2020b)

Já o Ferroviário, segundo O Povo (2020), optou pela ampliação do relacionamento com seus torcedores através de suas redes sociais, com *lives* semanais no Instagram e promoções envolvendo patrocinadores. O clube também realizou uma promoção de bastante sucesso intitulada “Meio a Meio”, em que permitia ao sócio-torcedor diminuir o pagamento de sua parcela em 50% durante a temporada, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Campanha “Meio a Meio”



Fonte: Adaptado de Ferroviário AC (2020)

Ainda segundo O Povo (2020), em três dias de campanha, o Ferroviário conseguiu cerca de 200 adesões, entre renovações de contratos, torcedores que voltaram a pagar o plano ou novos associados. Em valor real, significa uma entrada de pelo menos R\$10 mil a mais.

Em suma, a paralisação dos jogos confirma que o relacionamento entre torcida e clube deve ir além do campo, podendo alcançar novos âmbitos e cenários, mesmo em um território de incertezas nunca experimentado no mundo.

3 METODOLOGIA

Nessa seção será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, com o método de pesquisa aplicado no trabalho e os procedimentos para coleta e tratamento dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa do tipo descritiva, que segundo Gil (2008, p.28) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nesse caso, o estudo justifica-se descritiva pois segundo o seu objetivo geral, busca identificar a jornada de compra dos torcedores dos clubes cearenses em dias de jogos de futebol.

A natureza quantitativa se torna adequada ao estudo, pois os dados coletados foram especificados e tratados com a formulação de tabelas, gráficos e testes estatísticos (GIL, 2008). Complementando, Minayo (2002, p.102) afirma que a pesquisa quantitativa busca “um critério de representatividade numérica que possibilite a generalização dos conceitos teóricos que se quer testar”.

Quanto aos meios, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. É bibliográfica porque foi elaborada a partir de fundamentação teórica de material já publicado sobre o tema, como em livros, artigos e periódicos (GIL, 2008). É também pesquisa de campo por ser aplicada com pessoas participantes de determinadas atividades, no caso do trabalho, são os torcedores de futebol cearenses que vão aos estádios (VERGARA, 2016).

3.2 População e amostra

A população do estudo foi constituída por torcedores de futebol dos principais clubes cearenses, Ceará Sporting Club, Fortaleza Esporte Clube e Ferroviário Atlético Clube. As duas primeiras equipes disputam o Campeonato Brasileiro da Série A, principal competição do futebol brasileiro, e realizam os seus jogos em casa no Estádio Arena Castelão, localizado em Fortaleza-Ceará, cuja capacidade é de 60.326 lugares (SEJUV, 2020).

A amostra utilizada neste estudo é do tipo não probabilística, por acessibilidade ou por conveniência, no qual segundo Gil (2008, p. 94) “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Segundo Saueressig Neto (2011), esse tipo de amostragem oferece como vantagem, a facilidade na aplicação da pesquisa, com economia de tempo e recursos. E a desvantagem desse tipo de amostragem, é não possuir uma precisão estatística que determine a variabilidade e o erro amostral.

Desta forma, o tamanho da amostra, portanto, foi definido em 199 (cento e noventa e nove) respondentes.

3.3 Instrumento e Coleta de dados

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário. De acordo com Vergara (2016), o questionário é identificado como uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital, cujo as classificações das questões podem ser de cunho aberto, fechado e pouco ou não estruturado.

Para facilitar a compreensão e, conseqüentemente, a resposta dos participantes da pesquisa, o questionário foi subdividido em partes. A primeira parte do questionário foi composta por perguntas referentes ao time de preferência do respondente, situação como sócio torcedor e questões de classificação sociodemográficas.

A segunda parte do questionário conteve questões referentes à forma como o torcedor vivencia o pré-jogo, englobando os seguintes tópicos: frequência de ida ao estádio, modo de compra de ingresso, meio de transporte utilizado para ir ao jogo, gasto médio com ida ao estádio, os motivos para ir ou não as partidas e os atributos considerados como os mais importantes no estádio.

A terceira parte foi composta por perguntas referentes ao jogo, pós-jogo e à percepção da qualidade dos serviços prestados na Arena Castelão, englobando os seguintes tópicos: limpeza, bares e restaurantes, banheiros, segurança, entradas nas catracas do estádio e estacionamento.

A última parte do questionário trouxe perguntas acerca do impacto da pandemia de Covid-19 no consumo dos torcedores.

Os dados foram obtidos por meio digital através de um questionário eletrônico construído no *Google Forms* e enviado aos torcedores dos clubes por e-mail e mídias sociais, incluindo grupos de discussão sobre futebol e *fanpages*. No início da elaboração do trabalho foi estabelecida uma outra forma de coleta de dados que aconteceria nas imediações do estádio durante a realização de alguns jogos, mas ao decorrer do período, o trabalho encontrou uma limitação, em razão da pandemia global de COVID-19, no qual as partidas tiveram que ser disputadas sem a presença de público nos estádios, tornando o questionário eletrônico como a melhor alternativa de aplicação da pesquisa na ocasião.

Diante desses fatos a coleta de dados ocorreu através de meios digitais nos meses de setembro e outubro de 2020.

3.4 Tratamento de dados

Com os dados coletados, foi realizada uma verificação dos questionários válidos, e em seguida esses dados foram tabulados e classificados com suas respectivas frequências e resultados percentuais. Os *softwares* utilizados nesses processos foram o *Microsoft Office Excel 2013* e o *Google Forms*, onde os dados foram representados em uma planilha eletrônica em forma de gráficos e tabelas.

Por fim, foi possível conhecer a jornada de compra dos torcedores dos clubes cearenses em dias de jogos de futebol e os fatores que motivam e restringem a ida desses torcedores aos estádios, conforme proposto nos objetivos desse trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, frente à literatura revisada sobre o tema e os objetivos estabelecidos para o estudo.

4.1 Perfil da amostra

Para a demonstração do perfil da amostra, segue inicialmente a Tabela 4, que apresenta as características sociodemográficas dos respondentes, totalizado pelos 199 participantes que concluíram a pesquisa.

Tabela 4 - Classificação do perfil da amostra

Variável	Número	Percentual
Gênero		
Feminino	15	8%
Masculino	184	92%
Faixa etária		
Menos de 18 anos	2	1%
18 a 25 anos	52	26%
26 a 35 anos	56	28%
36 a 50 anos	47	24%
Mais de 50 anos	42	21%
Escolaridade		
Ensino Fundamental	8	4%
Ensino Médio	72	36%
Ensino Superior	81	41%
Pós Graduação	38	19%
Renda individual mensal		
Até R\$ 1.000,00	47	24%
De R\$ 1.000,01 até R\$ 3.000,00	71	36%
De R\$ 3.000,01 até R\$ 6.000,00	53	27%
De R\$ 6.000,01 até R\$ 10.000,00	10	5%
Acima de R\$ 10.000,00	18	9%
Total	199	100%

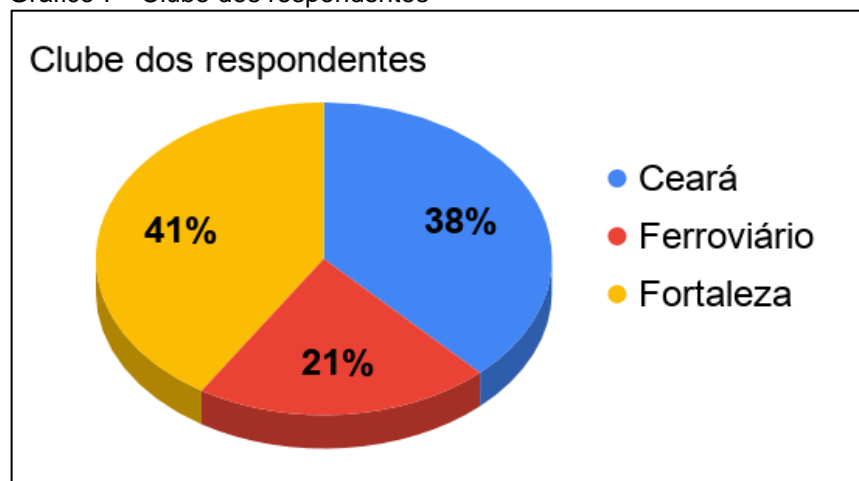
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O perfil médio da amostra é composto em sua maioria por homens (92%), com faixa etária predominante dos respondentes entre 18 e 35 anos (54%), e com a

escolaridade prevalente sendo de ensino superior (41%). Quanto à renda individual mensal, prevaleceu a de pessoas com renda de um a três salários-mínimos (de R\$1.000,00 até R\$3.000,00).

Os resultados referentes aos clubes pelos quais os torcedores pesquisados têm preferência estão distribuídos no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Clube dos respondentes

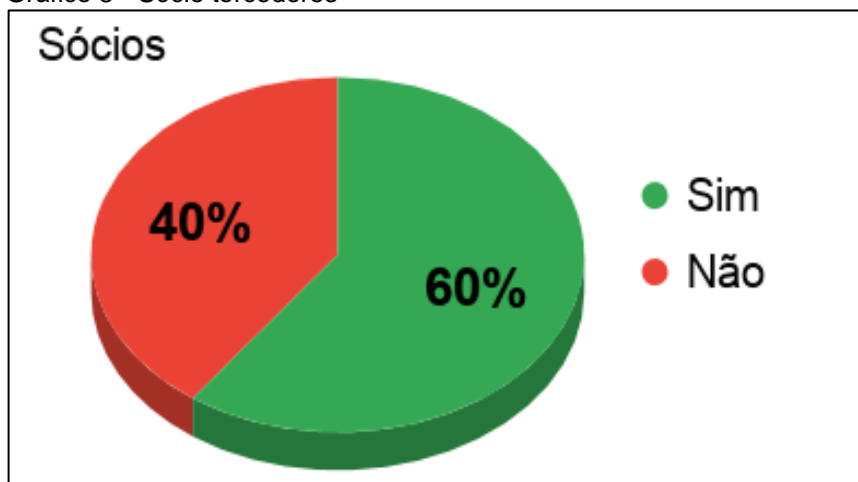


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o gráfico mostra, 41% dos respondentes são torcedores do Fortaleza, 38% são torcedores do Ceará e 21% são torcedores do Ferroviário, justamente o público-alvo no qual a pesquisa foi dirigida. Esse resultado detém similaridade com os dados obtidos anteriormente, em uma pesquisa feita pelo Sistema Verdes Mares em parceria com o Instituto Opnus e publicado no site Globo Esporte (2019c), onde na capital Fortaleza e na Região Metropolitana, Ceará e Fortaleza apareciam como as maiores torcidas.

Na sequência, foi levantado o quanto desses torcedores são sócios de seus clubes.

Gráfico 8 - Sócio torcedores



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

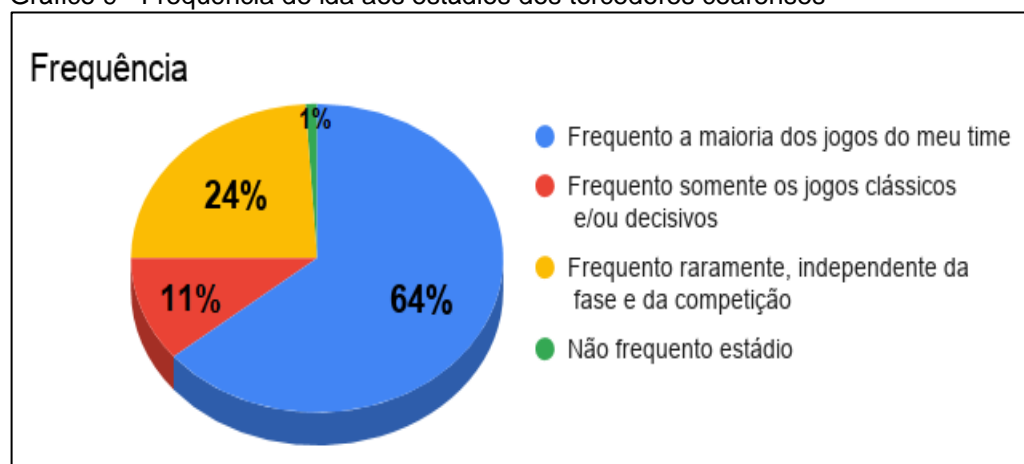
Observa-se no Gráfico 8 que a maioria, ou seja, 60% dos respondentes, disseram participar dos programas de sócio torcedor dos seus clubes, enquanto 40%, responderam não serem sócios. Esses programas de sócio torcedor de acordo com Siqueira (2014) são reconhecidos por estreitarem o relacionamento entre o clube e sua torcida, mantendo uma base de dados com o perfil e os hábitos de compra de grande parte de seus torcedores, suportando desse modo, a criação de ações de relacionamento sob medidas a esses grupos.

4.2 Jornada pré-jogo dos torcedores cearenses

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa referentes a forma como os torcedores cearenses vivenciam o pré-jogo, englobando os seguintes tópicos: frequência de ida aos jogos, compra de ingresso, meio de transporte utilizado para ir ao jogo e gasto médio com ida ao estádio.

Quanto a frequência de ida desses torcedores aos estádios, foram encontrados os seguintes resultados, conforme apresentado no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Frequência de ida aos estádios dos torcedores cearenses



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota-se uma regularidade na ida dos torcedores cearenses aos estádios, tendo em vista que 64% dos pesquisados afirmaram frequentar a maioria dos jogos do seu time, sendo classificados pelo seu grau de engajamento como Fanáticos por Rein, Kotler e Shields (2008), e Aficionados de acordo com SPC BRASIL; CNDL (2016).

Essa assiduidade dos torcedores nos estádios pode ser comprovada pela boa posição dos clubes cearenses no ranking da média de público nacional em 2019, divulgado no site Globo Esporte (2019b), onde o Fortaleza alcançou o 4º lugar e o Ceará o 9º lugar entre os clubes da série A. Já o Ferroviário ocupou a 10ª posição no mesmo ano entre os clubes da série C.

Os 24% de torcedores que disseram comparecer raramente, independente da fase e da competição, e os 11% que frequentam apenas em jogos clássicos e/ou decisivos, como finais de campeonatos, clássicos locais e jogos classificatórios, por não manterem uma regularidade tão grande como no primeiro caso de torcedores, são classificados como Curiosos por Rein, Kotler e Shields (2008), e Fã pelo SPC BRASIL; CNDL (2016).

Apenas 1% dos respondentes disseram não frequentar o estádio, classificados assim como Indiferentes por Rein, Kotler e Shields (2008), e Simpatizantes pelo SPC BRASIL; CNDL (2016). Esse tipo de torcedor simpatiza por um time, mas mantém pouco envolvimento com ele, mesmo assim, são potenciais consumidores e não podem ser descartados das ações dos clubes, ressaltam Rein, Kotler e Shields (2008).

Quanto ao local em que esses torcedores compram os ingressos, foram encontrados os seguintes resultados.

Gráfico 10 - Local de compra dos ingressos



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

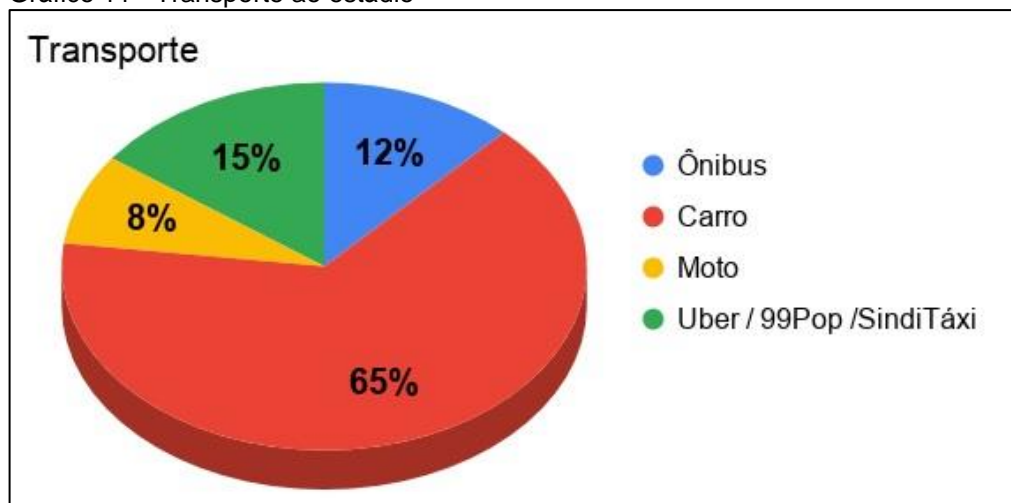
Conforme o Gráfico 10 mostra, 51% dos respondentes, por serem sócios torcedores dos seus clubes, conseguem ter sua entrada garantida nos jogos, sem a necessidade de ir até um local realizar a compra do ingresso. Siqueira (2014) destaca que essa possibilidade de entrada garante aos associados e aos clubes uma série de vantagens, como por exemplo, aos torcedores, a entrada em todos os jogos, inclusive para os mais relevantes, já para os clubes, essa opção garante uma certa regularidade e previsibilidade de suas receitas em dias de jogos.

Outros 30% pesquisados compram os ingressos nas lojas oficiais dos clubes, aspecto esse positivo na distribuição das entradas, dado que, as lojas oficiais dos clubes estão espalhadas em vários *shoppings* e pontos da cidade. Essas lojas ainda podem ser usadas como pontos de contato com a torcida, principalmente na venda de produtos oficiais acompanhados das entradas.

Já 16% dos torcedores adquirem as entradas na bilheteria do estádio, ponto de venda mais tradicional, principalmente nos dias de jogos, e apontado por Siqueira (2014) como tendo os seus dias contados ao ser comparado a agilidade, praticidade e segurança da venda de ingressos pela internet, que na pesquisa apenas 3% disseram utilizar, número que para o autor tende a aumentar amplamente sobre os canais tradicionais.

Quanto ao meio de transporte utilizado pelos torcedores cearenses para irem ao estádio, foram encontrados os seguintes resultados.

Gráfico 11 - Transporte ao estádio



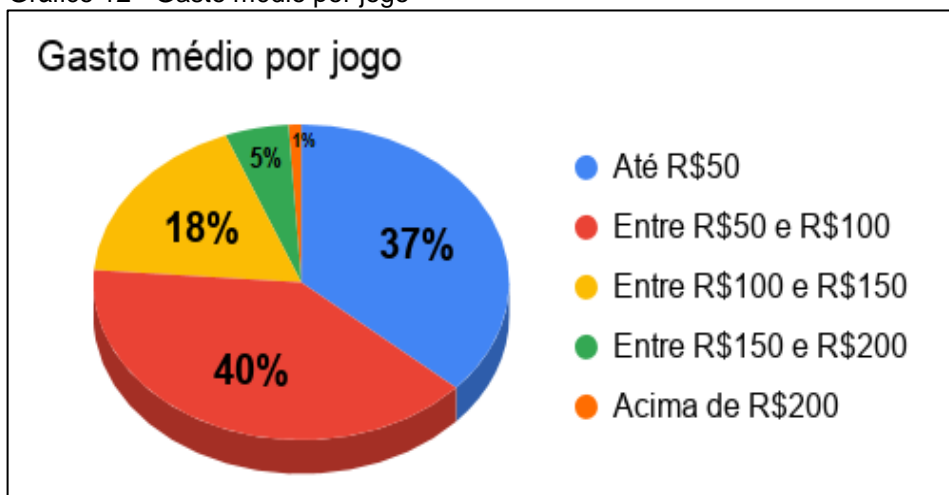
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pode-se verificar no Gráfico 11 que a maioria, 65% dos torcedores, disseram ir aos jogos de carro particular, apontado por Siqueira (2014) como sendo um dos principais motivos que implica na elaboração de esquemas especiais de trânsito nos dias de jogos, além de provocar uma maior circulação nas imediações do estádio e em suas áreas de estacionamento.

Outros 15% dos torcedores dizem ir aos jogos em transportes por aplicativo como Uber, 99Pop e SindiTáxi, aumentando assim o trânsito de automóveis na região do estádio e em suas proximidades. Apenas 12% afirmam ir de transporte público, como ônibus, o que para Siqueira (2014) deveria ser o recomendado, em razão da sua maior capacidade de transportar passageiros e pelo aspecto sustentável desse meio. Por fim, 8% dos torcedores responderam ir aos jogos de moto.

Com o propósito de conhecer o potencial de receitas que os clubes podem obter durante a realização de suas partidas, foi perguntado aos torcedores cearenses o quanto gastam em média para ir a um jogo, incluindo transporte, comida, bebidas, ingressos, entre outros gastos.

Gráfico 12 - Gasto médio por jogo



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Observa-se no Gráfico 12, que 77% dos torcedores gastam, em média, até R\$100 por jogo. Destes 77%, 37% consomem até R\$50, enquanto 40% ocupa a faixa de gastos entre R\$50 e R\$100. Esse resultado é ratificado pelo baixo *ticket* médio dos clubes cearenses em seus jogos, sendo em média de R\$14 para a dupla Ceará e Fortaleza em 2019, conforme publicado no site Globo Esporte (2019b).

Um dos limitadores de gastos é a renda individual do torcedor, dado que, a maioria dos respondentes da pesquisa declararam ganhar de um a três salários-mínimos. Além disso, o estado do Ceará tem a décima pior renda domiciliar *per capita* do Brasil, sendo de R\$942,36, menor que a média nacional de R\$1.438,67, de acordo com os dados publicados pelo IBGE (2020).

Conforme Siqueira (2014, p.75) “ainda que o grau de envolvimento emocional com o esporte não enxergue essa diferenciação, a disponibilidade financeira, notadamente, afetará o potencial de compra de produtos e serviços esportivos”.

Outros 23% dos torcedores gastam, em média, até R\$200 por jogo. Destes 23%, 18% consomem entre R\$100 e R\$150, enquanto 5% gastam entre R\$150 e R\$200. Por fim, apenas 1% dos pesquisados dizem terem gastos acima de R\$200 ao decidir ir a um jogo.

4.3 Fatores que motivam e restringem a ida aos estádios

Fundamentado nas pesquisas de Santos Neto (2014) e do SPC Brasil e CNDL (2016), o segundo objetivo específico deste estudo foi conhecer os fatores que motivam e restringem a ida dos torcedores cearenses aos estádios.

Salienta-se ainda que nessas questões, os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa, por isso os Gráficos 13 e 14 referentes a estes itens mostram os resultados voltados para a quantidade de itens marcados, apresentando desse modo, quais os mais escolhidos.

Gráfico 13 - Principais motivos para ir ao estádio



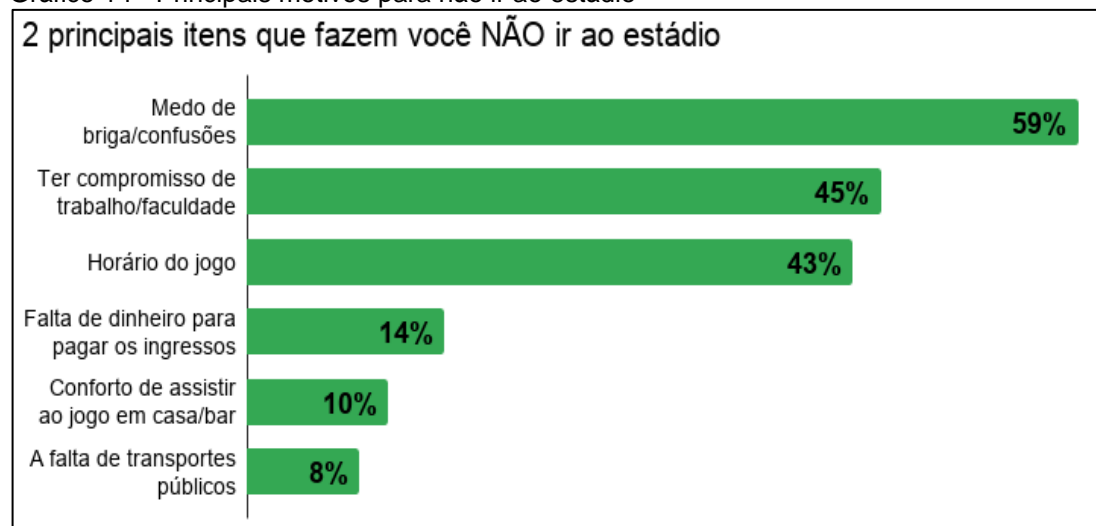
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Em relação ao Gráfico 13, acerca dos motivos que fazem os torcedores cearenses decidirem ir ao estádio, nota-se um certo equilíbrio nas respostas, sendo que 46% dos respondentes citaram como motivo a oportunidade de ver o jogo de perto, *in loco*, ocupando o primeiro lugar como mais citado, seguido por o poder vibrar junto com toda a torcida (42%) e o entretenimento com a família e amigos (39%).

De acordo com Siqueira (2014) a experiência de acompanhar uma partida de futebol ao vivo e *in loco* é algo incomparável, apesar das riquezas de detalhes das transmissões feitas pelas mídias. O autor ainda destaca como atrativo nos estádios a atmosfera gerada pelos torcedores na arquibancada e o sentimento natural de pertencimento a uma comunidade, bem como a união familiar e entre amigos, já que no estádio estes grupos podem compartilhar momentos de diversão e êxtase.

Na sequência, em quarto lugar entre os mais citados ficou o ambiente do jogo (27%), seguido por extravasar as emoções (15%) e a importância da partida (11%).

Gráfico 14 - Principais motivos para não ir ao estádio



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 14, acerca dos motivos que restringem a ida dos torcedores cearenses aos estádios, teve como mais citado com 59% o medo de briga/confusões. Esse resultado detém similaridade com os dados obtidos anteriormente, em uma pesquisa feita pelo instituto Stochos Sports & Entertainment e publicada no site Globo Esporte (2015), onde 47,3% dos entrevistados também apontaram a violência/falta de segurança, como grande responsável pelo afastamento dos torcedores nos estádios de Fortaleza.

O segundo e terceiro motivo mais citados pelos pesquisados para a ausência aos jogos foram, os compromissos particulares de trabalho/faculdade com 45%, e o horário do jogo com 43%, este último vem passando por muitas variações de dias e horários, dificultando, dessa forma, o planejamento de ida do torcedor para o estádio.

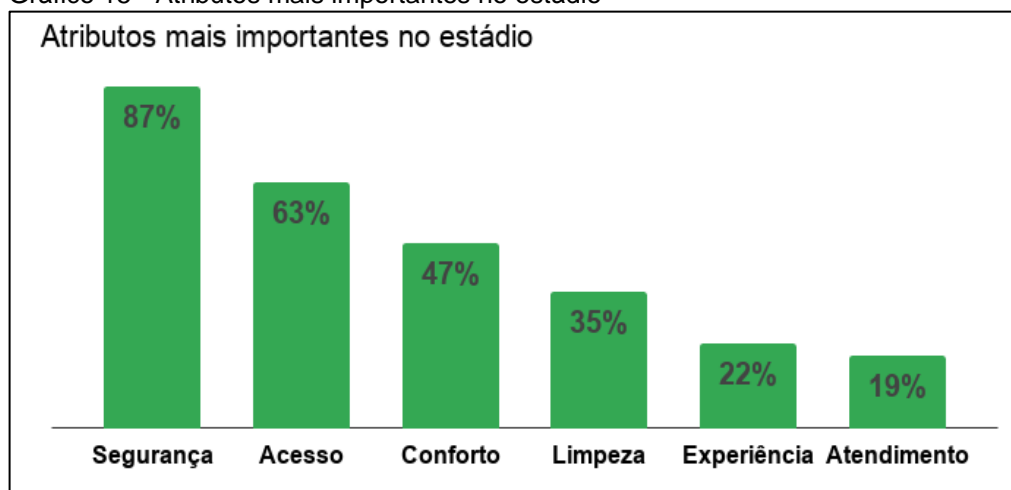
Na sequência, em quarto lugar entre os mais citados ficou a falta de dinheiro para pagar os ingressos (14%), seguido pelo conforto de assistir ao jogo em casa/bar (10%) e a falta de transportes públicos (11%).

4.4 Serviços mais importantes nos estádios

Com a finalidade de conhecer na visão dos torcedores cearenses quais os serviços mais importantes nos estádios, foi pedido para os respondentes assinalarem três atributos considerados por eles como os mais importantes nos estádios dentre as seguintes opções: Limpeza, Conforto, Experiência, Acesso, Segurança e Atendimento.

Salienta-se que como nesse item perguntado os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa, o Gráfico 15 mostra os resultados voltados para a quantidade de itens marcados, apresentando quais os mais escolhidos.

Gráfico 15 - Atributos mais importantes no estádio



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na visão dos torcedores cearenses pesquisados os três principais atributos mais importantes nos estádios são: segurança, acesso e conforto. Corroborando com esses resultados, Siqueira (2014) também estabelece a segurança como um dos fatores que mais impulsionam a presença de público nos jogos e ainda aponta o acesso ao estádio como um elemento fundamental para o conforto e a sensação de segurança para os torcedores.

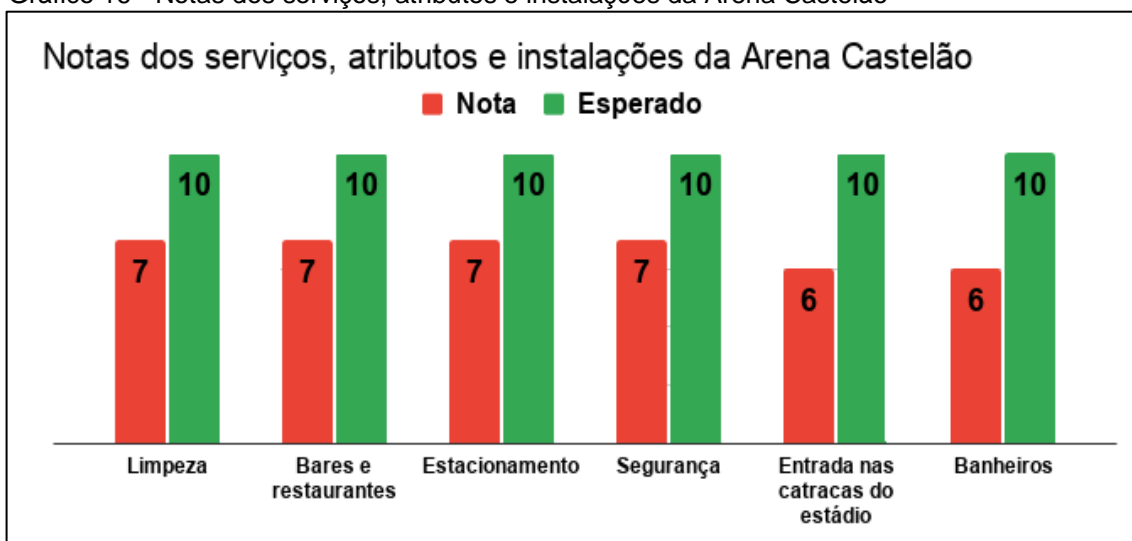
No que se refere ao acesso, Siqueira (2014) enfatiza que devem ser observados dois pontos, o primeiro, quanto uma adequada localização do estádio e o segundo, relativo ao transporte, citando que o essencial ao acesso não é a menor distância percorrida, e sim o menor tempo, com o mínimo de transtornos.

Cabe aqui então ressaltar, que a maioria dos respondentes desta pesquisa dizem ir aos jogos de carro, daí seu interesse ainda maior com o acesso nos estádios.

Na sequência, em quarto lugar entre os atributos mais citados ficou a limpeza (35%), seguido pela experiência (22%) e o atendimento (19%).

Após conhecer quais os serviços são considerados como os mais importantes nos estádios para os torcedores cearenses foi pedido para os respondentes avaliarem os serviços, atributos e instalações da Arena Castelão, dando notas em uma escala de 1 a 10. Os resultados dessas avaliações são apresentados no Gráfico 16.

Gráfico 16 - Notas dos serviços, atributos e instalações da Arena Castelão



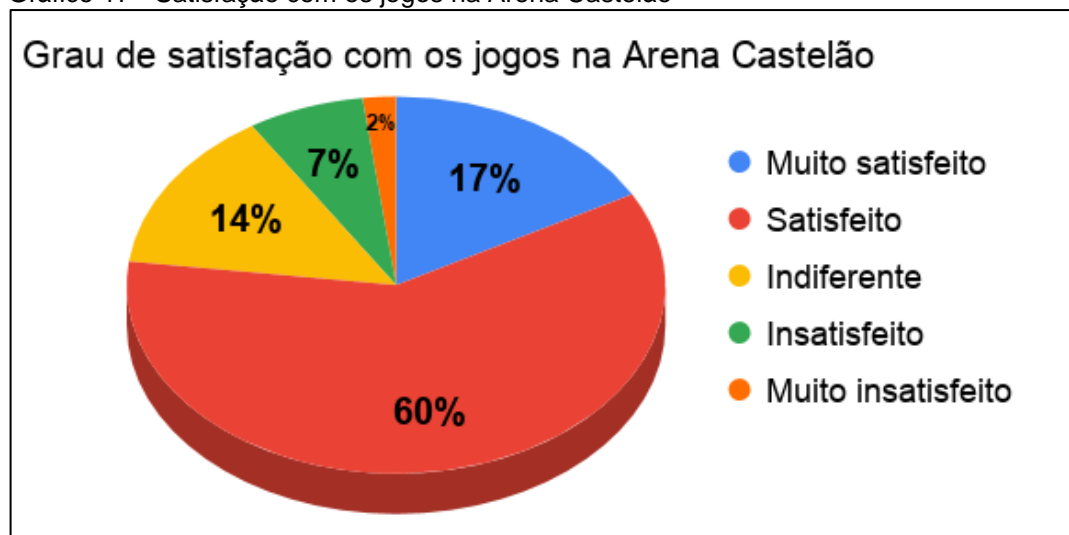
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pelos resultados apresentados no gráfico, pode-se verificar que os torcedores cearenses não estão satisfeitos individualmente com os serviços, atributos e instalações da Arena Castelão, atribuindo notas baixas, como em limpeza, bares e restaurantes, estacionamento e segurança, que registraram nota 7.

Já a entrada nas catracas do estádio e os banheiros do estádio, registram nota ainda pior, um 6, mostrando que esses ainda são os maiores gargalos dos estádios e que devem ser priorizados, bem como a segurança, já que os torcedores anteriormente a elegeram junto com o acesso como sendo os atributos mais importantes em um estádio.

Para medir o grau de satisfação com os jogos assistidos por esses torcedores na Arena Castelão, optou-se por uma pesquisa quantitativa, avaliada por Siqueira (2014) como a mais recomendada para tal objetivo.

Gráfico 17 - Satisfação com os jogos na Arena Castelão



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

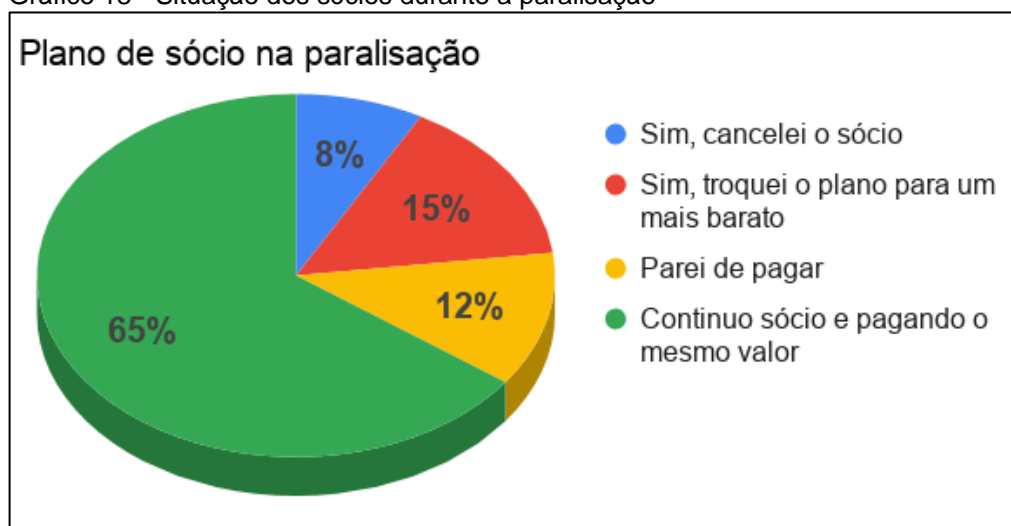
Observa-se no Gráfico 17 que a maioria, ou seja, 77% dos torcedores, declaram-se em geral como satisfeitos/muito satisfeitos com os jogos assistidos na Arena Castelão, seguido de 9% que se declaram insatisfeitos/muito insatisfeitos e 2% que se consideram indiferentes quanto a essa questão.

Diante destes dados, conclui-se que em geral os torcedores cearenses estão satisfeitos com os jogos na Arena Castelão, mas que, apesar disso, os clubes devem atentar-se para a melhoria dos resultados anteriores das notas individuais dos serviços, uma vez que, o avanço nesses setores poderá acarretar na manutenção da ida desse torcedor ao estádio, como também, impulsionar a dos demais.

4.5 Consumo dos torcedores durante a pandemia de Covid-19

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa acerca do impacto da pandemia de Covid-19 no consumo dos torcedores cearenses. No Gráfico 18, são apresentadas as principais mudanças realizadas pelos sócios em seus programas durante a paralisação dos jogos.

Gráfico 18 - Situação dos sócios durante a paralisação



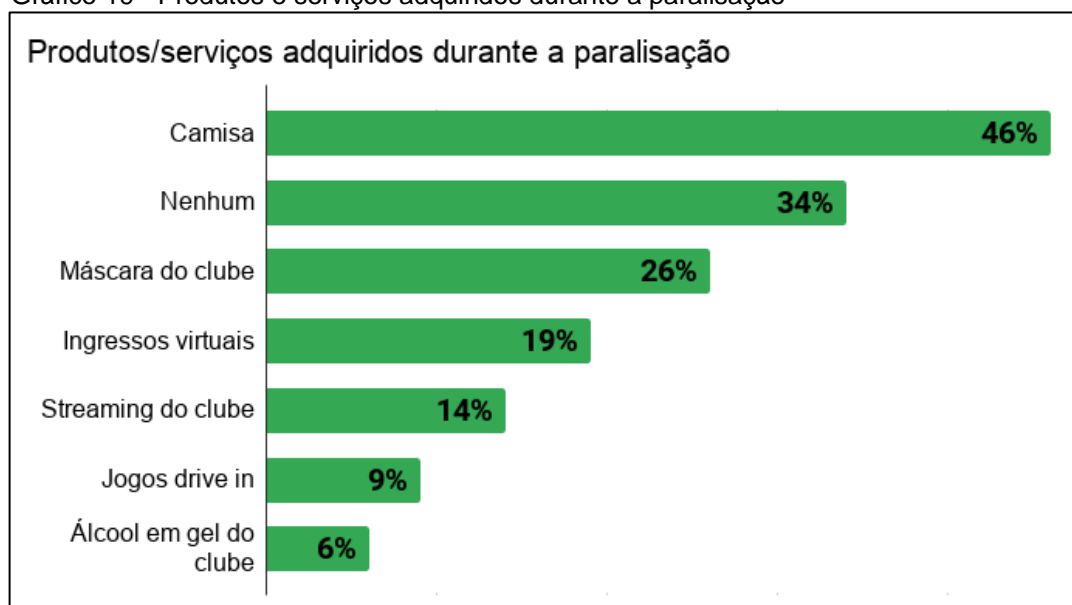
Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Dado que a maioria dos respondentes da pesquisa são sócios torcedores dos seus clubes, percebe-se que mesmo com a impossibilidade de ir aos jogos, 65% deles continuaram sócios e pagando o mesmo valor de seus planos, comportamento estimulado pelos clubes nesse período a partir da elaboração de promoções e campanhas de continuidade nos planos.

Cabe destacar, que durante a pandemia o projeto Sócio Vozão do Ceará conseguiu ter uma inadimplência de menos de 1%, sendo a menor dentre todos os clubes do Brasil de acordo com matéria publicada no site Diário do Nordeste (2020).

Outros 35% dos torcedores pesquisados realizaram algum tipo de modificação no seu plano de sócio durante a paralisação dos jogos. Destes 35%, 15% deles trocaram o plano para um mais barato, 12% pararam de pagar e outros 8% acabaram por cancelar o seu sócio.

Gráfico 19 - Produtos e serviços adquiridos durante a paralisação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com relação ao Gráfico 19, é questionado aos torcedores se eles realizaram a compra de algum produto ou serviço do seu clube nesse tempo de paralisação das partidas.

Observa-se no gráfico, que 46% dos torcedores disseram terem comprado camisas de seus clubes durante esse período, essa que foi uma das principais práticas promovidas pelos clubes ao lançarem coleções novas de camisas e produtos oficiais.

O Ceará, por exemplo, de acordo com matéria publicada no site Futebol Cearense (2020), conseguiu vender durante a pandemia mais de 9 mil unidades da sua nova terceira camisa 'Nação Alvinegra', arrecadando mais de R\$1,7 milhão no seu *e-commerce*. Já o Fortaleza, ainda segundo a matéria, fez o lançamento da sua nova camisa 'Tradição 2020', tendo em sua pré-venda comercializado 5.100 camisas, gerando um faturamento de R\$900 mil ao clube.

Verifica-se também um percentual elevado de 34% daqueles que não compraram nenhum produto ou serviço ligados aos clubes, resultado compatível a queda de consumo e da renda do brasileiro, no qual vem priorizando durante esse tempo produtos essenciais para a contenção do vírus, para sua saúde e segurança pública, conforme relatório de consumo publicado pelo Sebrae (2020).

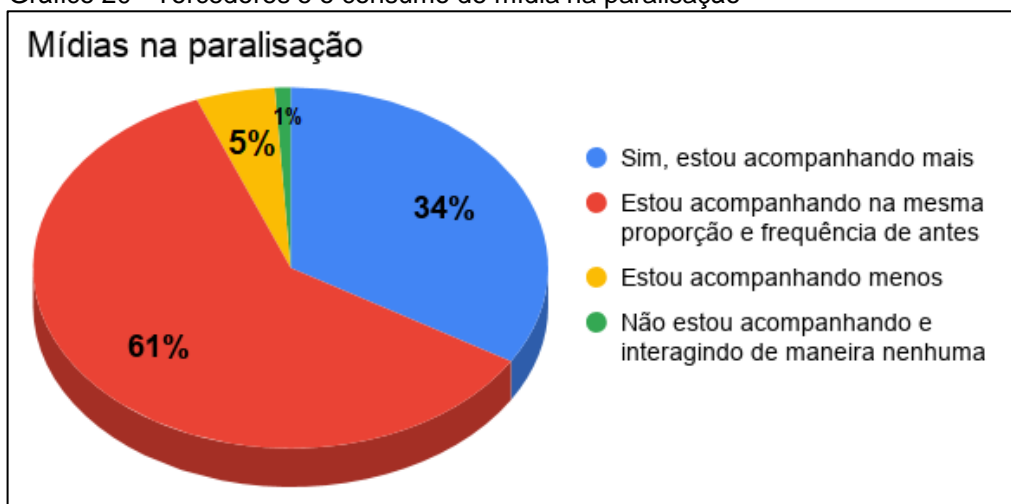
Produtos como a máscara e o álcool em gel, itens básicos nas medidas sanitárias desse tempo, foram comercializados tanto pelos clubes de forma oficial, como por terceiros artesanalmente. Como mostra o gráfico 19, 32% dos respondentes

da pesquisa disseram terem comprado nesse período alguns desses itens como a máscara e o álcool em gel.

Já os ingressos virtuais dos jogos, foram adquiridos por 19% dos torcedores, enquanto os serviços de *streaming* dos clubes foram assinados por 14% e outros 9% foram até os shoppings e estacionamentos da cidade assistirem as partidas de seus clubes no modo *drive in* de transmissão.

Além do consumo dos produtos e serviços, foi perguntado também aos torcedores cearenses se eles estavam consumindo mais notícias e conteúdo do seu clube em relação ao período anterior a pandemia de Covid-19, obtendo-se os seguintes resultados.

Gráfico 20 - Torcedores e o consumo de mídia na paralisação



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Verifica-se que 61% dos pesquisados responderam estarem acompanhando as notícias e conteúdo do seu clube na mesma proporção e frequência de antes e outros 34% afirmaram estarem acompanhando mais.

Os resultados obtidos são condizentes com o aumento do número de seguidores nas plataformas digitais dos clubes brasileiros nesse período, que somaram, entre janeiro e setembro de 2020, 19,3 milhões de novas inscrições, volume superior a todo o ano de 2019 de acordo com os registros do Ibope Repucom (2020),

No que se refere a dupla Ceará e Fortaleza, em outubro de 2020, ambos possuíam ao todo, 4.352.122 seguidores e inscritos no combinado das principais redes sociais, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube e TikTok, um crescimento de 131% comparado ao mesmo período do ano anterior, que ainda não contava com os

números do TikTok, recém aplicativo que viralizou durante a pandemia (IBOPE REPUCOM, 2020; IBOPE REPUCOM, 2019b)

Ainda nos resultados da pesquisa, 5% dos respondentes disseram estarem acompanhando menos, enquanto apenas 1% afirmaram não estarem acompanhando e nem interagindo de maneira nenhuma.

Ao final do questionário, foi perguntado aos torcedores a sua opinião acerca de uma possível reabertura dos estádios para o público, a fim de conhecer a posição dos torcedores cearenses sobre o assunto e projetar as possíveis ações dos clubes no retorno desses aos estádios.

Gráfico 21 - Opinião dos torcedores acerca da volta aos estádios



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme o Gráfico 21 mostra, 52% dos respondentes afirmaram que manteriam ou ampliariam a frequência de ida ao estádio comparado a antes da paralisação, sinalizando para os clubes da necessidade de se preparem para receberem esses torcedores em seus estádios, seguindo os protocolos de segurança e adotando as medidas sanitárias de controle do público, que possivelmente acarretará na redução da capacidade do estádio para a preservação do distanciamento social.

Os que não iriam e optariam por assistir a transmissão da partida somam 24%, enquanto 14% diminuiriam a frequência de ida aos estádios, priorizando jogos decisivos como os clássicos e jogos classificatórios, e outros 11% responderam não saber ou não tem opinião sobre o tema.

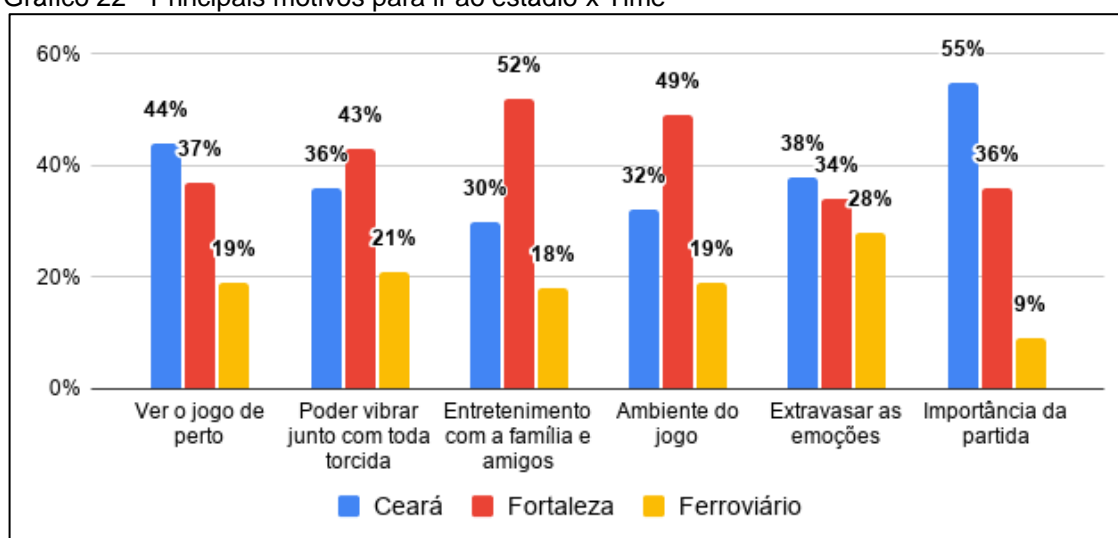
4.6 Resultados da tabulação cruzada com a variância time

Na sequência, os resultados obtidos quanto aos fatores que motivam e restringem a ida dos torcedores cearenses aos estádios e os serviços considerados por eles como os mais importantes, são cruzados com o time dos respondentes, salientando-se que nesses itens eles poderiam marcar mais de uma alternativa.

O resultado geral dos três motivos mais citados pelos torcedores cearenses para irem aos jogos foram: ver o jogo de perto, poder vibrar junto com toda a torcida e o entretenimento com a família e amigos. Em seguida, ficaram, o ambiente do jogo, extravasar as emoções e a importância da partida.

No Gráfico 22, foi cruzado esses fatores com os clubes de preferência dos torcedores, sendo possível identificar os resultados específicos de cada clube.

Gráfico 22 - Principais motivos para ir ao estádio x Time



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Pode ser percebido que nos três clubes a posição de cada fator difere do resultado geral. No Ceará, a sequência dos mais citados foram: importância da partida, ver o jogo de perto, extravasar as emoções, poder vibrar junto com toda a torcida, ambiente do jogo e o entretenimento com a família e amigos.

Enquanto entre os torcedores do Fortaleza, a sequência dos mais citados foram: entretenimento com a família e amigos, ambiente do jogo, poder vibrar junto com toda a torcida, ver o jogo de perto, importância da partida e extravasar as emoções. Vale destacar o fator importância da partida, que entre os torcedores do

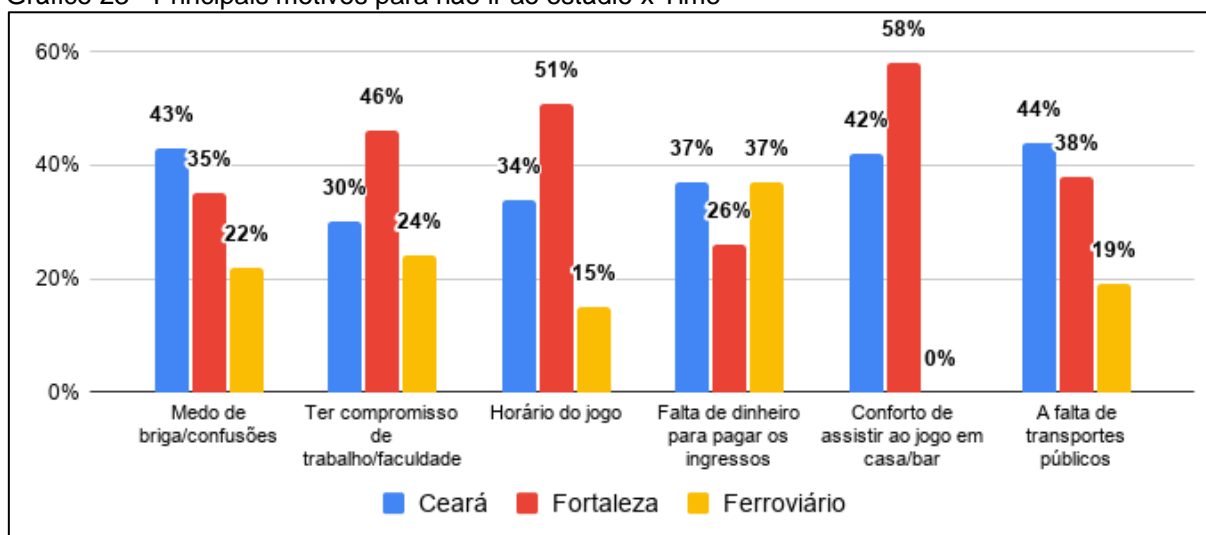
Ceará foi o mais citado, enquanto para os torcedores do Fortaleza este ocupa apenas o penúltimo lugar.

Para os torcedores do Ferroviário os fatores que mais os motivam são: extravasar as emoções, poder vibrar junto com toda a torcida, ver o jogo de perto, ambiente do jogo, entretenimento com a família e amigos e a importância da partida.

Em relação aos motivos que restringem a ida dos torcedores cearenses aos estádios, os três mais citados em geral foram: o medo de briga/confusões, compromissos particulares de trabalho/faculdade e o horário do jogo. Em seguida, ficaram a falta de dinheiro para pagar os ingressos, o conforto de assistir ao jogo em casa/bar e a falta de transportes públicos.

No Gráfico 23, foi realizado o cruzamento desses fatores com os clubes de preferência dos torcedores, no sentido de identificar as semelhanças e diferenças entre os resultados específicos e o geral.

Gráfico 23 - Principais motivos para não ir ao estádio x Time



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Assim como nos motivos que fazem os torcedores irem aos jogos, os que não fazem, apresentam as posições dos fatores diferentes do resultado geral nos três clubes.

Para os torcedores do Ceará, os fatores mais citados como restrições a ida ao estádio foram: a falta de transportes públicos, medo de briga/confusões, conforto de assistir ao jogo em casa/bar, falta de dinheiro para pagar os ingressos, horário do jogo e compromissos particulares de trabalho/faculdade.

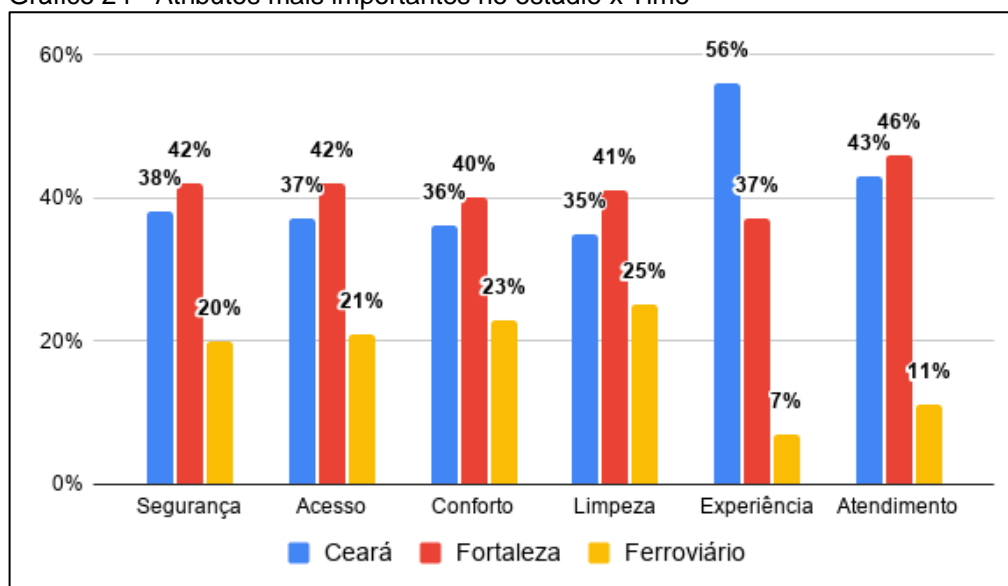
Entre os torcedores do Fortaleza a sequência dos mais citados foram: conforto de assistir ao jogo em casa/bar, horário do jogo, compromissos particulares de trabalho/faculdade, a falta de transportes públicos, medo de briga/confusões e falta de dinheiro para pagar os ingressos.

Já para os torcedores do Ferroviário os fatores mais citados como motivos que os fazem não irem aos jogos foram: falta de dinheiro para pagar os ingressos, compromissos particulares de trabalho/faculdade, medo de briga/confusões, a falta de transportes públicos, horário do jogo e o conforto de assistir ao jogo em casa/bar.

Em relação aos atributos considerados pelos torcedores cearenses como os mais importantes nos estádios, os mais citados em geral foram: segurança, acesso, conforto, limpeza, experiência e atendimento.

No Gráfico 24, foi cruzado esses atributos com os clubes de preferência dos torcedores.

Gráfico 24 - Atributos mais importantes no estádio x Time



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Semelhante aos resultados anteriormente apresentados, a posição dos atributos também é diferente do resultado geral nos três clubes pesquisados. No Ceará, a sequência dos atributos mais citados foram: experiência, atendimento, segurança, acesso, conforto e limpeza.

Enquanto entre os torcedores do Fortaleza a sequência dos mais citados foram: atendimento, segurança, acesso, limpeza, conforto e experiência. Ao comparar

as respostas dos torcedores do Ceará e Fortaleza, nota-se que as posições dos atributos escolhidos são bem diferentes. É o caso do atributo experiência, que é visto como o mais importante no estádio para o torcedor do Ceará, enquanto que no Fortaleza, esse ocupa a última posição entre os escolhidos por seus torcedores.

Para os torcedores do Ferroviário os atributos mais importantes nos estádios são: limpeza, conforto, acesso, segurança, atendimento e experiência.

Como síntese desses dados foi elaborado um quadro com o resumo das principais informações dos cruzamentos realizados entre o time dos respondentes com os fatores que motivam e restringem a ida deles ao estádio, assim como, os serviços considerados por eles como os mais importantes.

Quadro 4 - Quadro resumo dos cruzamentos

Variável	Posição	Geral	Ceará	Fortaleza	Ferroviário
Principais motivos para ir ao estádio	1º lugar	Ver o jogo de perto	Importância da partida	Entretenimento com a família e amigos	Ver o jogo de perto
	2º lugar	Poder vibrar junto com toda a torcida	Ver o jogo de perto	Ambiente do jogo	Poder vibrar junto com toda a torcida
	3º lugar	Entretenimento com a família e amigos	Extravasar as emoções	Poder vibrar junto com toda a torcida	Entretenimento com a família e amigos
	4º lugar	Ambiente do jogo	Poder vibrar junto com toda a torcida	Ver o jogo de perto	Ambiente do jogo
	5º lugar	Extravasar as emoções	Ambiente do jogo	Importância da partida	Extravasar as emoções
	6º lugar	Importância da partida	Entretenimento com a família e amigos	Extravasar as emoções	Importância da partida
Principais motivos para não ir ao estádio	1º lugar	O medo de briga/confusões	Falta de transportes públicos.	Conforto de assistir ao jogo em casa/bar	Falta de dinheiro para pagar os ingressos
	2º lugar	Compromissos de trabalho/faculdade	O medo de briga/confusões	Horário do jogo	Compromissos de trabalho/faculdade
	3º lugar	Horário do jogo	Conforto de assistir ao jogo em casa/bar	Compromissos de trabalho/faculdade	O medo de briga/confusões
	4º lugar	Falta de dinheiro para pagar os ingressos	Falta de dinheiro para pagar os ingressos	Falta de transportes públicos	Falta de transportes públicos
	5º lugar	Conforto de assistir ao jogo em casa/bar	Horário do jogo	O medo de briga/confusões	Horário do jogo

	6º lugar	Falta de transportes públicos	Compromissos de trabalho/faculdade	Falta de dinheiro para pagar os ingressos	Conforto de assistir ao jogo em casa/bar
Atributos mais importantes no estádio	1º lugar	Segurança	Experiência	Atendimento	Limpeza
	2º lugar	Acesso	Atendimento	Segurança	Conforto
	3º lugar	Conforto	Segurança	Acesso	Acesso
	4º lugar	Limpeza	Acesso	Limpeza	Segurança
	5º lugar	Experiência	Conforto	Conforto	Atendimento
	6º lugar	Atendimento	Limpeza	Experiência	Experiência

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Esses resultados mostram as similaridades e diferenças entre as percepções dos torcedores cearenses no que se refere ao processo decisório de ida ao estádio e sua avaliação dos serviços e atributos presentes neles.

No capítulo seguinte serão evidenciadas as considerações finais do corrente trabalho de forma a verificar se os objetivos foram alcançados por completo ou parcialmente.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar como é a jornada de compra dos torcedores dos clubes cearenses em dias de jogos de futebol. Para tanto foi realizada uma pesquisa com 199 torcedores dos principais clubes cearenses, Ceará, Fortaleza e Ferroviário.

Com os resultados obtidos, compreende-se que a maioria dos torcedores cearenses pesquisados são considerados pela literatura como Fanáticos ou Aficionados, dado o seu grau de frequência de ida aos jogos. Isto é relevante, pois o *Match Day* passa a ser para os clubes um dos pontos mais importantes de contato com seus torcedores.

Notou-se na pesquisa uma maior participação de sócios torcedores, que em função disso, possuem benefícios como a entrada garantida nas partidas sem a necessidade de realizar a compra do ingresso. Constatou-se ainda que a maioria dos torcedores cearenses vão aos jogos usando como meio de transporte o carro, motivo pelo qual deve ser elaborado esquemas especiais de trânsito nas imediações dos estádios, facilitando desse modo, a chegada e a saída do público.

No que se refere ao consumo, os resultados obtidos na pesquisa revelam um baixo *ticket* médio de compra dos torcedores cearenses nos jogos, com gastos em média de até R\$100 por jogo, incluindo transporte, comida, bebidas, ingressos, entre outras despesas. Diante desses dados, os clubes podem planejar toda sua operação de *Match Day*, desde a precificação dos ingressos até a seleção de seus parceiros comerciais que atuam nos jogos, sobretudo aqueles que operam nos bares e restaurantes do estádio.

Quanto aos motivos que fazem os torcedores cearenses irem aos estádios, os mais citados na pesquisa foram ver o jogo de perto, poder vibrar junto com a torcida e o entretenimento com a família e amigos. Esse resultado mostra que a experiência de assistir uma partida *in loco* ainda é um diferencial que os clubes devem melhor explorá-lo, principalmente em relação a elaboração de ações comerciais voltadas para esse público de frequência mais constante.

Já entre os fatores que os restringem, os mais citados foram o medo de brigas/confusões e os compromissos particulares, cabendo aos clubes e as forças de segurança locais agirem de forma conjunta para tornarem o ambiente do estádio o

mais seguro possível, diminuindo desse modo a sensação de insegurança por parte dos torcedores e atraindo assim um maior público em suas partidas.

Acerca dos serviços considerados pelos torcedores cearenses como os mais importantes nos estádios, os resultados obtidos mostram uma grande preocupação por parte dos torcedores quanto a segurança, o acesso e o conforto nas partidas, fatores esses críticos para uma avaliação positiva no que diz respeito a sua experiência no jogo.

Para a obtenção de bons resultados nesses serviços, sugere-se, portanto, aos clubes e as partes envolvidas no *Match Day*, a elaboração de um planejamento de eventos considerando critérios tais como: expectativa de público, importância da partida, clubes envolvidos, histórico das torcidas, efetivos de forças de segurança, sistemas de transportes, acessibilidade, horários e dias dos jogos.

O período de aplicação da pesquisa se deu em meio a pandemia de Covid-19, no qual as partidas foram paralisadas e posteriormente realizadas sem a presença de público nos estádios. Durante esse tempo houve algumas mudanças no comportamento dos clubes e dos torcedores, como a queda no número de associados, a comercialização de produtos como a máscara e o álcool em gel, e o aumento no consumo de notícias e conteúdo dos clubes pelos torcedores.

Sobre a volta aos estádios, a pesquisa revelou que 52% dos torcedores cearenses manteriam ou ampliariam a frequência de ida aos jogos se comparado ao período anterior à pandemia, sinalizando para os clubes da necessidade de se preparem para receberem esses torcedores em seus estádios, seguindo os protocolos de segurança e adotando as medidas sanitárias de controle do público.

Diante do que foi exposto, o problema da pesquisa foi respondido e os objetivos alcançados. Sugere-se, portanto, que futuras pesquisas sejam realizadas sobre o tema, levando em consideração o comportamento de compra e as variáveis encontradas que motivam e restringem a presença dos torcedores cearenses nos estádios, dado a relevância dessas informações para os clubes durante o planejamento e realização de seus *Matches Days*.

REFERÊNCIAS

AMA. **Definitions of Marketing**. 2017. Disponível em: < <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 19 mar 2020.

BARROS, Bruno Pessoa Cavalcanti. **O Marketing esportivo no futebol brasileiro e a transformação do torcedor em consumidor**. 2009. Dissertação (Graduação em Jornalismo) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BRANDT SANTOS, Sabine. **Análise da campanha da INFRAERO Fique por Dentro e seu impacto no composto de Marketing**. 2012. Estudo de caso (Especialização em Marketing Empresarial) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

BRUNO, J.F.F.; MESSIAS, R. **Marketing Esportivo: um estudo de caso sobre hábitos de consumo entre torcedores de clubes de futebol**. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO, ENSINO E EXTENSÃO DO CCSEH – SEPE, ISSN 2447-9357., 2016, Anápolis, GO. Anais ... Goiás, 2016. p.1-20.

CBF. **CBF registra receita e investimento recordes em 2019**. 2020. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-registra-receita-e-investimento-recordes-em-2019>>. Acesso em: 28 mar 2020.

CBF. **Impacto do futebol brasileiro**. 2019. Disponível em: <https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201912/20191213172843_346.pdf>. Acesso em: 22 jan 2020.

CEARÁ SC. **Demonstrações Financeiras 2019**. 2020a. Disponível em: <https://www.cearasc.com/deploy/media/download/demonstracoes_financeiras_2019.pdf>. Acesso em: 18 maio 2020.

CEARÁ SC. **Durante paralisação do futebol nacional, Ceará cria diversas ações para seus sócios-torcedores**. 2020b. Disponível em: <<http://www.cearasc.com/noticia/durante-paralisacao-do-futebol-nacional-ceara-cria>>. Acesso em: 10 set 2020.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONFUT NORDESTE. **Gráficos de Marketing**. Instagram, 15 maio de 2020, <<https://www.instagram.com/p/CAL1epgILuC/>>.

CONGRESSO NACIONAL. **Medida Provisória nº 984, de 2020**. 2020. Disponível em: < <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/142594>>. Acesso em: 18 set 2020.

DATAFOLHA. **Time de preferência – VAR.** 2019. Disponível em: <<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2019/09/17/77975ecbd43522f8fe59b29b8f93d09atdp.pdf>>. Acesso em: 30 mar 2020.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Indústria do esporte perde US\$ 15 bilhões com pandemia.** 2020. Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/industria-do-esporte-perde-us-15-bilhoes-com-pandemia>>. Acesso em: 10 set 2020.

DIÁRIO DO NORDESTE. **Ceará mantém 1% de inadimplência e se torna clube com maior número de associados do futebol cearense.** 2020. Disponível em: <<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/opiniao/colunistas/alexandre-mota/ceara-mantem-1-de-inadimplencia-e-se-torna-clube-com-maior-numero-de-associados-do-futebol-cearense-1.3000148>>. Acesso em: 22 out 2020.

ESPN.COM. **Sócio-torcedor, quantos tem o seu time? Veja levantamento exclusivo com números e compare com rivais.** 2020. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/6623667/socio-torcedor-quantos-tem-o-seu-time-veja-levantamento-exclusivo-com-numeros-e-compare-com-rivais. Acesso em: 31 mar 2020.

FAGUNDES, A. F. A. et al. **A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil.** Revista Brasileira de Marketing, v. 11, n. 2, p. 96-123, 2012.

FARIAS, Cláudio; DUSCHITZ, Caroline; CARVALHO, Gustavo Meneghetti de. **Marketing Aplicado.** 1.ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 2015.

FERNÁNDEZ, Robert Alvarez. **O futebol brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa de clubes no Brasil e na Inglaterra.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Estudos Pós-Graduandos em Administração da PUC/SP, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

FERREIRA, Rafael Martins; MEDEIROS, Mirna de Lima. **Marketing esportivo em um grupo fabricante de componentes elétricos.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 4, n.1, p. 108-222, janeiro/abril, 2015.

FERROVIÁRIO AC. **Meio a Meio.** Instagram, 27 abril de 2020, <https://www.instagram.com/p/B_fq26rlqq_/>.

FIFA. **FIFA BIG COUNT 2006: 270 milion people active in football.** 2006. Disponível em: <https://www.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf>. Acesso em: 07 mar 2020.

FLECHA, A. C., & Pontello, M. L. **Comportamento do torcedor do futebol.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v.4, n.2, p. 72-87, maio/agosto, 2015.

FLEURY, F.A; ALEJANDRO, T. B; FELDMANN, P. R. **Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 3, n.1, p. 1-11, janeiro/junho, 2014.

FORBES. **10 atletas mais bem pagos do mundo em 2019.** 2019. Disponível em: <<https://forbes.com.br/listas/2019/06/10-atletas-mais-bem-pagos-do-mundo-em-2019/>>. Acesso em: 28 mar 2020.

FORTALEZA EC. **Demonstrações Contábeis dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2019 e 2018 acompanhadas do Relatório dos Auditores Independentes.** 2020a. Disponível em: < https://fortaleza1918.com.br/wp-content/uploads/2020/04/DC-2019_-Fortaleza-Esporte-Clube_atual.pdf>. Acesso em: 18 maio 2020.

FORTALEZA EC. **Fortaleza faz promoção com até 40% de desconto na adesão ao sócio torcedor.** 2020b. Disponível em: <<https://fortaleza1918.com.br/fortaleza-faz-promocao-com-ate-40-de-desconto-na-adesao-ao-socio-torcedor/>>. Acesso em: 10 set 2020.

FUTEBOL CEARENSE. **Com o lançamento de suas novas camisas, Ceará e Fortaleza seguem faturando durante a pandemia.** 2020. Disponível em: < <https://futebolcearense.net/2020/06/10/com-o-lancamento-de-suas-novas-camisas-ceara-e-fortaleza-seguem-faturando-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 22 out 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas,2008.

GLOBO ESPORTE. **Violência afasta torcida dos estádios, segundo pesquisa feita em Fortaleza.** 2015. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/ce/noticia/2015/04/violencia-afasta-torcida-dos-estadios-segundo-pesquisa-feita-em-fortaleza.html>>. Acesso em: 18 maio 2020.

GLOBO ESPORTE. **Uefa distribuirá R\$ 8,6 bilhões entre os participantes da Liga dos Campeões.** 2019a. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/uefa-distribuirá-86-bilhoes-de-reais-entre-os-participantes-da-liga-dos-campeoes.ghtml>>. Acesso em: 07 mar 2020

GLOBO ESPORTE. **O público nos estádios do Brasil em 2019.** 2019b. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2019/index.html>>. Acesso em: 01 mar 2020

GLOBO ESPORTE. **Flamengo tem maior torcida do estado do CE; Ceará é 2º, Fortaleza vem em 3º, diz pesquisa exclusiva.** 2019c. Disponível em: < <https://globoesporte.globo.com/ce/futebol/noticia/flamengo-tem-maior-torcida-do-estado-do-ce-ceara-e-2o-fortaleza-vem-em-3o-diz-pesquisa-exclusiva.ghtml>>. Acesso em: 06 nov 2020

GLOBO ESPORTE. **Ceará vende R\$ 1 milhão em três dias com nova loja online.** 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/ce/futebol/times/ceara/noticia/ceara-vende-r-1-milhoes-em-tres-dias-com-nova-loja-online.ghtml>>. Acesso em: 10 set 2020.

GOAL. **Média de público na Copa da Rússia é apenas a nona maior da história das Copas do Mundo.** 2018. Disponível em: <<https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/media-de-publico-na-copa-da-russia-e- apenas-a-nona-maior-da/7b9811it8oy11ksptlgevy0>>. Acesso em: 07 mar 2020.

GONÇALVES, J. E. L. et al. **O que eles pensam sobre marketing esportivo no futebol.** Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 4, p. 16-21, 1994.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing.** 2. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2012.

IBGE. **IBGE divulga o rendimento domiciliar per capita 2019.** 2020. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/26956-ibge-divulga-o-rendimento-domiciliar-per-capita-2019>>. Acesso em: 06 nov 2020.

IBOPE REPUCOM. **Mapa dos patrocinadores dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro 2019.** 2019a. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/media/2019/12/IBOPE-Repucom-Mapa-do-patroc%C3%ADnio-2019-Campeonato-Brasileiro-S%C3%A9rie-A.pdf>>. Acesso em: 30 mar 2020.

IBOPE REPUCOM. **Ranking digital dos clubes brasileiros – Out/2019.** 2019b. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-out2019/>>. Acesso em: 21 out 2020.

IBOPE REPUCOM. **Ranking digital dos clubes brasileiros – Out/2020.** 2020. Disponível em: <<http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-out-2020/>>. Acesso em: 21 out 2020.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017

KOTLER, Philip; ARMOSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 15. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14.ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** 5.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

O GLOBO. **Futebol é o esporte favorito de 49,6% dos brasileiros, diz pesquisa; vôlei vem em seguida**. 2017. Disponível em: <<https://blogs.oglobo.globo.com/lauro-jardim/post/futebol-e-o-esporte-favorito-de-496-dos-brasileiros-diz-pesquisa-volei-vem-em-seguida.html>>. Acesso em: 18 maio 2020.

O POVO. **Criatividade: veja como Ceará, Ferroviário e Fortaleza têm arrecadado recursos durante a pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/esportes/futebol/times/cearenses/2020/05/03/criatividade-veja-como-ceara-fortaleza-e-ferroviario-tem-arrecadado-recursos-durante-a-pandemia.html>>. Acesso em: 10 set 2020.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

PEREIRA, Heitor Pinto; COSTA, Larisse Oliveira. **O Impacto da Logística na Gestão dos Jogos de Futebol da Arena Castelão**. In: Anais do 29º ENANGRAD, São Paulo, 2018.

POZZI, L. F. **Os riscos do marketing esportivo**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 4-5, 2000.

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

SANTORO, Domenico. **The innovative matchday experience as a strategic tool for Italian football clubs to differentiate, increasing stadium attendance, fan engagement, loyalty and monetization**. 2018.

SANTOS NETO, Antonio Lucas Dos. **O uso do marketing de relacionamento como estratégia para melhorar a relação entre o Fortaleza Esporte Clube e os seus torcedores**. 2014. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

SARAIVA SANTOS, L.F. **Qualidade, Satisfação e Lealdade dos espectadores de futebol**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas) – Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

SAUERESSIG NETO, Edgar Elíbio. **Marketing esportivo: uma análise das expectativas dos consumidores do futebol brasileiro**. 2011. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

SEBRAE. **Impacto da Covid-19 nas vendas de produtos de giro rápido no Brasil e ao redor do mundo**. 2020. Disponível em :<<https://bityli.com/YPGNd>>. Acesso em 22 out de 2020.

SEJUV. **Estádio Plácido Aderaldo Castelo**. 2020. Disponível em :< <https://www.esporte.ce.gov.br/estadio-castelao/>>. Acesso em 25 maio de 2020.

SIQUEIRA, Marco Antonio. **Marketing esportivo**: uma visão estratégica e atual. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SÓCIO FORTALEZA. **Seja sócio #joguejunto**. 2020. Disponível em: < <https://sociofortaleza.com.br/>>. Acesso em: 18 maio 2020.

SPC BRASIL; CNDL. **Mercado de consumo do futebol brasileiro**. 2016. Disponível em: < https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2016/09/Analise_Consumo_Futebol-1.pdf>. Acesso em: 08 maio 2020.

SPORTS VALUE. **Consumo dos torcedores de futebol no Brasil**. 2019a. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/09/SportsValue-Consumo-dos-torcedores-de-futebol-Set-2019.pdf>>. Acesso em: 24 fev 2020.

SPORTS VALUE. **Maiores receitas com matchday do esporte global**. 2019b. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/02/SportsValue-Receitas-de-matchday-Fev-2019-1.pdf>>. Acesso em: 08 mar 2020.

SPORTS VALUE. **Finanças dos clubes brasileiros em 2018**. 2019c. Disponível em: < <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2019/05/SportsValue-Finan%c3%a7as-clubes-2018-Maio-2019-3.pdf>>. Acesso em: 08 mar 2020.

SPORTS VALUE. **Impacto da Covid-19 nas receitas dos clubes brasileiros**. 2020. Disponível em: < <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impactos-COVID-19-nas-receitas-dos-clubes-brasileiros-Sports-Value-jun-2020-1.pdf>>. Acesso em: 10 set 2020.

TWO CIRCLES. **Covid-19 set to halve 2020 sports calendar – new analysis**. 2020. Disponível em: <<https://twocircles.com/us-en/articles/covid-to-halve-2020-sports-calendar/>>. Acesso em: 10 set 2020.

URDAN, A. T.; URDAN, F. T. **Marketing Estratégico no Brasil**: teoria e aplicações. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

ZUCCO, F. D. et al. **Patrocínio esportivo**: perspectivas do envolvimento, identificação e prestígio entre fãs e equipe. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 4, n.3, p. 140-152, setembro/dezembro,2015.