

Características de Consumo de Torcedores que Interferem no Ecosistema Esportivo

Supporters' Consumption Characteristics that Interfere with the Sports Ecosystem

Edson Coutinho da Silva¹, Alexandre Luzzi Las Casas²

Submetido em: 18/01/2022

Aprovado em: 24/02/2022

Resumo

Este artigo empírico visa compreender e analisar as percepções de corinthianos, palmeirenses e são paulinos acerca dos ecossistemas esportivos de seus clubes por intermédio de seus atributos enquanto torcedores-clientes em eventos esportivos. Este estudo exploratório de cunho quantitativo coletou 704 instrumentos em nove jogos dos três clubes entre fevereiro e março de 2017. Os resultados foram obtidos em três etapas: testes qui-quadrado de tabelas cruzadas entre quatro grupos de características versus os 78 tópicos do instrumento; seleção dos tópicos que atingiram $\leq 0,05$ estatística; e seleção dos tópicos que tendem a concordar e discordar segundo os respondentes. Quatro hipóteses foram sugeridas: (1) alcançada: Corinthians é o diferente; (2) parcialmente alcançada: renda causa conflito de opinião somente entre os corinthianos e palmeirenses; (3) não alcançada: transporte é o segundo mais crítico somente para o Corinthians; (4) não alcançada: estádio ser o componente mais crítico somente para o Corinthians.

Palavras-chave: Estruturas Esportivas. Torcedor-Cliente. Eventos Esportivos. Marketing Esportivo.

Abstract

This empirical article aims to understand and analyse the point of view of Corinthians', Palmeiras' and São Paulo's fans concerning the sports ecosystem of their sports clubs considering the fans' details for sports events. In general, 704 questionnaires were administered for this exploratory research. The data collection was administered in nine games. The report followed three steps: a report by chi-square from cross tables among four personal details; the selecting of the topic which reached the statistical significance; and mapping the supporters' judgment. Four hypotheses were designed, however, only the first one was achieved overall: (1) Corinthians is different; (2) income is a personal detail relevant for Corinthians' and São Paulo's supporters; (3) form of transport is essential only for Corinthians' supporters; (4) stadium is a critical component only for Corinthians. By and large, the league is a vital component for all sports clubs, according to all fans.

Keywords: Sports Structure. Customer-Supporter. Sports Events. Sports Marketing.

1 Introdução

¹ Pós-Doutorando em Marketing pela Universidade de Coimbra, Pós-Doutor em Administração pela PUC-SP e Pós-Doutor em Administração pela USP. E-mail: dr.edson.coutinho@gmail.com

² Doutor em Administração pela FGV-SP. Pós-Doutor pela Universidade Católica do Porto, Porto, Portugal. E-mail: alascasas@terra.com.br

Há de se reconhecer que o marketing esportivo se concentra no gerenciamento de atividades e processos esportivos (Storm, Klaus & Nielsen, 2017). Assim, o marketing esportivo tem o papel de administrar uma variedade específica de atividades em uma indústria esportiva: (i) bens para praticar atividades esportivas como roupas, sapatos e acessórios; (ii) equipamentos como patins, bicicletas e raquetes de tênis; (iii) jogos eletrônicos, como futebol, basquete, entre outros; (iv) promoção de produtos esportivos em lojas, eventos esportivos e campeonatos esportivos; (v) instalações esportivas, por exemplo, administração do estádio - *naming rights*; (vi) serviços, como alimentos, bebidas, emissão de bilhetes, segurança e programas sócio-torcedores; (vii) varejo, como lojas do clube; (viii) mídias, como revistas esportivas do clube e venda de direitos de transmissão dos jogos; (ix) lazer, como apresentações de artistas, músicos e eventos pré-jogos; (x) mídia interna, como a gestão de relacionamento com torcedores por meio das mídias sociais, aplicativos, websites e outras plataformas digitais. (Bradbury & O'Boyle, 2017; McHugh, Bronson & Watters, 2015).

Constata-se que os gestores esportivos vêm sendo desafiados para coordenar e gerenciar uma rede de atores/*stakeholders* com vistas a alavancar resultados em, pelo menos, cinco fontes de receitas de negócios para um clube: materiais esportivos, programas sócio-torcedores, atletas do clube, estádio do clube e direito de transmissão dos jogos. O marketing esportivo tem uma função relevante, que é a de coordenar um conjunto de atividades para atender às necessidades e desejos dos torcedores – enquanto clientes e/ou consumidores – por meio do processo de troca. O marketing esportivo vem evoluindo de modo a promover mudanças profundas na relação dos clubes esportivos com o mercado, por meio de ferramentas como *design thinking*, *design* de serviços, inovação empresarial e experiência do usuário para prover produtos e serviços mais apropriados, com graus de performance elevados aos torcedores (Burden & Li, 2009; Yoshida, 2017).

Em linhas gerais, dois aspectos podem justificar o uso de estratégias de marketing no esporte. Uma envolve compreender o esporte enquanto evento, experiência, oferta de entretenimento e um ecossistema esportivo para o potencial do marketing associado aos *stakeholders* – eventos, clubes, parceiros, mídias, atletas e torcedores. Outro é considerar o marketing como uma aplicação com particularidades específicas que busca compreender os *stakeholders* como parceiros críticos na cadeia de valor para produzir uma oferta esportiva de qualidade, uma vez que evoca a natureza emocional e cativante das performances esportivas (Foster, O'Reilly & Dávila, 2016).

Tendo como duas premissas, uma que o evento esportivo é um entretenimento e, outra, que o torcedor é o cliente/consumidor de produtos e/ou serviços do esporte, o processo de implementação de estratégias de marketing em um clube de futebol passa por um ecossistema esportivo. É fato que todos os clubes de futebol profissionais têm um ecossistema esportivo, uma vez que eles interagem com torcedores, parceiro, patrocinadores e fornecedores (Storm, Wagner & Nielsen, 2017). Um ecossistema propõe uma tipologia baseada em negócios e marketing por meio de atores esportivos (e não esportivos) para elaborar um produto e/ou serviço e eventos esportivos com vistas a considerar os princípios de entretenimento e experiência esportiva e a orientação aos torcedores (Maltese & Danglade, 2014). Um ecossistema esportivo de um clube procura compreender quatro componentes: relacionamento com torcedores, estratégias de marketing, administração de recursos e cadeia de valor de serviços (Foster, O'Reilly & Dávila, 2016).

O ecossistema esportivo de um clube tem um número limitado de *stakeholders* com o objetivo de agregar, coordenar e entregar recursos e atividades relevantes para aprimorar a proposta de valor de um clube de futebol (Clemes, Brush & Collins, 2011). Um ecossistema esportivo envolve múltiplas organizações independentes e/ou indivíduos interagindo um com os outros para perseguir objetivos comuns: satisfação do torcedor, diversificação de receitas e promoção das imagens das marcas das organizações. Então, o marketing no esporte remete a uma revisão dos negócios do clube e promover a transição do modelo amador ao profissional pautada na orientação de mercado, por meio do ajuste do ecossistema esportivo em clubes de futebol (Fullerton & Merz, 2008).

Há estudos internacionais que debatem ecossistemas esportivos de clubes como Barcelona, Manchester United e Real Madrid, onde a concepção de evento esportivo enquanto entretenimento parecer estar consolidada (Collignon & Sultan, 2014). Porém, não se observou estudos semelhantes no país, que procurem discutir e apresentar os ecossistemas esportivos de clubes de futebol brasileiros. Assim, uma questão de pesquisa foi proposta: “*Quais os pontos de vistas de corintianos, palmeirenses e são paulinos dos ecossistemas esportivos de seus clubes, tendo em vista os eventos esportivos*”? Portanto, estudo visa compreender e analisar as percepções corintianos, palmeirenses e são paulinos acerca dos ecossistemas esportivos de seus times, sob a ótica de eventos esportivos. Três aspectos encorajaram esta pesquisa: (i) Corinthians, Palmeiras e São Paulo são os maiores clubes da cidade e Estado, considerando número de torcedores, conquistas e patrimônios; (ii) há estudos incipientes em relação ao ecossistema esportivo destes clubes e de seus torcedores; (iii) a perspectiva dos torcedores é crucial, pois eles apoiam os clubes, consomem produtos e interagem com a cadeia de valor de serviços. Para este estudo, quatro características foram selecionadas para analisar as percepções dos torcedores: gênero, meios de transporte, presença nos estádios e renda salarial.

2 Revisão de Literatura

2.1 O Foco no Torcedor-Cliente

O torcedor adora se sentir parte de experiências e entretenimentos esportivos. Então, para atrair mais torcedores para eventos e obter mais receitas, um clube de futebol depende de uma liga forte, estruturada e organizada que impulse a competição e disputa entre clubes rivais, com atletas talentosos, regras claras e calendários adequados aos torcedores. Nas percepções de Norris, Wann e Zapalac (2014), Piipponen (2011) e Moore e Levermore (2012), para se viabilizar uma liga esportiva profissional que propicie receitas aos clubes (e demais *stakeholders*) e, ainda, obtenha investimentos de parceiros e patrocinadores, é necessário que sete componentes sejam devidamente ajustados:

- *Framework* de governança: que deve ser gerenciado e reconhecido por uma organização esportiva, que teria a função de gerir as ligas, estabelecer padrões éticos de competição, prestar contas, ser transparente, cumprir regras e ter senso de justiça no trato com os clubes;
- Calendários: ligas, campeonatos e ou torneios devem ter calendários jogos que respeitem os torcedores, espectadores, direitos de mídias, operações de serviços municipais, os parceiros e os patrocinadores, os fusos horários e, evitar a competição de audiências com outras ligas;
- Atletas: contratar, reter e envolver os melhores jogadores nas ligas, de modo a maximizar o potencial da competição entre os clubes da liga e atrair torcedores, mídias e patrocinadores;
- Plano de marketing: dever ter foco no torcedor, com produtos e/ou serviços de qualidade com padrões semelhantes aos encontrados em eventos de entretenimento – ecossistema;
- Base de torcedores: a gestão do relacionamento com os torcedores, com vistas a engajá-los a participarem das experiências esportivas, com serviços diferenciados ou exclusivos a eles;
- *Facilities* dos estádios: a qualificação do estádio enquanto um espaço de entretenimento, ou seja, o conforto dos assentos, sanitários apropriados e limpos, redes de restaurantes e bares, telões, estacionamentos para veículos, lojas para promover produtos e serviços do clube;
- *Performance* dos jogos: times ofensivos, com estratégias distintas de jogos, que sejam orientados aos resultados e aos espetáculos, com atletas com *performances* acima da média têm mais atenção dos torcedores, mídias e patrocinadores para novos investimentos.

Compreender o comportamento do torcedor envolve entender seus graus de satisfação com o produto e/ou serviço do clube. Bouchet et al (2011) e Yoshida (2017) salientam alguns motivos que conduzem à satisfação e à participação dos torcedores em eventos esportivos: (i) os torcedores que veem o evento esportivo como uma “fuga” da vida cotidiana. Eles são impulsionados pelas características

econômicas e pelas apostas; (ii) os torcedores que buscam emoção, excitação e estímulo por competições no esporte, pelos eventos esportivos e para melhorar e reforçar a autoestima; (iii) os torcedores buscam nos eventos esportivos para construir e manter vínculos sociais com amigos e colegas de trabalho; torcedores são encorajados pela ideia do entretenimento; (iv) os torcedores encontram no esporte uma justificativa de desfrutar de um tempo com a família; (v) e os torcedores que admiram e amam as apresentações e performances esportivas.

Shilbury (2009), ainda, acrescenta outros quatro motivos, enquanto benefícios psicológicos, que levam os torcedores a desejarem participar de experiências esportivas: (i) desempenho, que é alimentado pelo desejo e prazer de presenciar o talento e da habilidade dos atletas e, ainda, da “arte” esportiva; (ii) excitação, que representa o estímulo intelectual, motivada pela incerteza do resultado esperado do evento esportivo e pela emoção proporcionada ao torcedor, como uma adrenalina; (iii) estima, que tem relação com a realização, desafio e sonho de presenciar um evento esportivo; (iv) diversão, como um bem-estar mental, com a proposta de abstrair do estresse diário e da rotina.

Entretanto, há quatro premissas elementares para assegurar um evento esportivo aos torcedores-clientes, na orientação de marketing (Giroux, Pons & Maltese, 2017; Norris, Wann & Zapalac, 2014, Piipponen, 2011):

- Desenvolver e estabelecer uma melhor compreensão dos torcedores-clientes: os clubes, por meio de seus gestores, devem tentar aprender o máximo possível com seus torcedores. É essencial conhecer as percepções dos torcedores acerca do ecossistema esportivo do clube, como por exemplo, as relações que os torcedores possuem com o clube, as suas expectativas com os jogos do clube, percepções de qualidade dos produtos e/ou serviços do clube e o papel da tecnologia no aprimoramento das relações do clube com os seus torcedores;
- Aumentar as interações entre a marca do clube com seus torcedores: incrementar os contatos regulares com os torcedores para encorajá-los a participar da rotina diária do clube, mediante plataformas digitais, centros de treinamentos, lojas do clube, restaurantes, bares e museus. Em suma, a proposta é aumentar a visibilidade da equipe junto aos torcedores, encorajando novos desafios e estímulos aos atletas e comissão técnica;
- Reforçar e recompensar a lealdade do torcedor à marca do clube: reconhecer a fidelidade do torcedor, tornando-o sócio-torcedor por meio de incentivos adequados aos perfis de consumo, como por exemplo, produtos do clube, descontos em ingressos e prioridades de compra (Silva & Las Casas, 2020).
- Comunicação de marketing consistente e integrada para reforçar as principais ações do clube: a interação com o torcedor tem o papel de apresentar, não somente, as ações do clube no mercado esportivo, mas, também, como uma ferramenta de governança do clube para assegurar aos torcedores o planejamento estratégico em longo prazo, a transparência das informações e a prestação de contas dos recursos financeiros do clube.

2.2 Ecossistema para Eventos Esportivos

Presenciar ou participar de jogos tornou-se mais do que um mero evento, uma experiência ou um entretenimento, e isto tem atraído cada vez mais outras modalidades de torcedores, como jovens e mulheres. O acesso às bilheteria tem sido aprimorado pelos clubes, de modo que os torcedores possam comprar ingressos para toda uma temporada, encomendar ingressos pela internet e ingressos que incluam o transporte de ida e volta ao estádio. Assim, a cooperação entre o clube, a empresa que comercializa os ingressos e a empresa de transporte, aumentam as possibilidades de os torcedores chegarem às arenas com conforto e preços condizentes com o pacote de serviços (Silva & Las Casas, 2018). Para Rundh e

Gottfridsson (2015), ao entregar o evento esportivo, há um conjunto complexo de atores que devem interagir e intervir uns com os outros em relação à produção da oferta esperada. Isso está claramente de acordo com a visão de rede em que um dos pensamentos centrais reside na grande quantidade de oferta de valor criada a partir da interação entre clube, empresas e torcedores-clientes.

Contudo, Shilbury (2009) aponta que o compartilhamento e a combinação de recursos das empresas criam novas oportunidades para oferecer valor aos torcedores. Diante disso, quem são os atores, o que eles produzem na rede e o que eles ganham na perspectiva do esporte e do negócio, precisam ser delineados para garantir o desempenho do ecossistema esportivo. McHugh, Bronson e Watters (2015) afirmam que o esporte profissional não permite que o clube desenvolva, isoladamente, uma gama de serviços esportivos e não-esportivos aos seus torcedores. Ademais, o uso de parceiros, investidores e patrocinadores passou a ser crucial para assegurar e garantir a performance e a qualidade da cadeia de valor de serviços aos torcedores. O modelo de gestão atual dos clubes, baseado em experiências, eventos, entretenimento, negócios, mercado e torcedor-cliente requer que os gestores dos clubes passem a lidar com competências que vão além das esportivas, como as de negócio e de marketing.

Maltese e Danglade (2014) argumentam que a estrutura baseada na análise do esporte como um entretenimento para mostrar as perspectivas que devem ser observadas pelos profissionais de marketing do clube na organização de um evento esportivo. Para tanto, o ecossistema esportivo deve possuir uma série de elementos que um plano de marketing precisa contemplar para desenvolver e entregar uma oferta de valor aos seus clientes-torcedores. Esses autores destacam, por exemplo, uma liga como um grande evento composto por partidas, que são os pequenos eventos. O esporte é um entretenimento na perspectiva dos torcedores e devem ser observados como eventos pelos gestores. Os jogos, então, passam a ser uma espécie de celebração coletiva que une vários torcedores a fim de participar e desfrutar de um espetáculo esportivo e cultural em um determinado local.

Um entretenimento esportivo mobiliza e aloca recursos tangíveis e intangíveis para atingir metas e objetivos. Para reforçar seus argumentos, Shilbury (2009) aponta que uma liga ou uma partida envolve produtos e/ou serviços que são produzidos, comercializados e entregues a grupos-alvo de torcedores de forma organizada para torná-los felizes, alegres e satisfeitos por pagarem por algo, com o propósito de compartilhar seus sentimentos e energias com o seu time – independentemente do resultado do jogo. Porém, o desenvolvimento e a entrega de produtos e/ou serviços aos torcedores exigem que outras organizações sejam envolvidas para assegurar a eficiência e a eficácia da cadeia de valor.

De acordo com Silva e Las Casas (2018), os gestores de clubes esportivos precisam ser atender a quatro elementos em um ecossistema esportivo: (i) excitações dos torcedores que gastaram dinheiro para adquirir: pacotes de canais por assinatura, ingressos para os jogos, produtos licenciados do clube e, ainda, para se tornarem sócio-torcedores; (ii) o interesse das mídias para a obtenção dos direitos de transmissão dos jogos para a audiência de torcedores. Segundo Collignon e Sultan (2014), os jogos envolvendo equipes e atletas renomados fizeram com que a audiência crescesse ao nível de fazer com que algumas mídias fizessem coalisões com outras plataformas alternativas, tais como: televisão *on demand*, sites, aplicativos e redes sociais com os propósitos de alcançar os torcedores em diversos tipos de tecnologias em diversas localidades; (iii) os patrocinadores, que no esporte pode ser rentáveis quando marcas têm alguma sinergia (missão, visão, valores e público-alvo comum) com a liga, clube e atleta patrocinados. Os patrocínios podem estar associados à confecção dos uniformes dos clubes, aos estádios, às placas de comunicação no entorno do gramado e, ainda, à exposição das marcas de empresas nos uniformes; (iv) confederações ou federações organizam ligas, campeonatos e torneios. Assim, as confederações desempenham um papel de intermediário nas receitas que fluem para os clubes, em particular, o dinheiro de direito de transmissão da liga.

Cinco ecossistemas esportivos foram observados em artigos científicos: (i) o entendimento do esporte enquanto evento, por Maltese & Danglade (2014); o senso de profissionalismo pelo relatório da KPMG (2014); a percepção do esporte enquanto oportunidades para produzir receitas e lucros aos clubes

por Collignon & Sultan (2014); a cooperação de atores esportivos, por Rundth & Gottfridsson (2015); e a integração das quatro perspectivas, desenhado por Silva e Las Casas (2020). Assim sendo, o ecossistema esportivo de Silva e Las Casas (2018), que tem sete dimensões (ou eixos) será utilizado como referência para estudo por contemplar as perspectivas dos quatro modelos acima e, ainda, por ter sido elaborado a partir do contexto brasileiro: cultura, clubes, torcedores e mídias. Os sete eixos são os seguintes:

- Ligas/campeonatos têm quatro papéis relevantes: organizar as competições, criar valor aos eventos, estruturar os direitos de transmissão e ser um intermediário de receitas do clube (Bradbury & O'Bradbury & O'Boyle, 2017; Storm, Wagner & Nielsen, 2017);
- Fornecedores de material esportivo promovem suas marcas, imagens e produtos e/ou serviços através do clube e, também, produzem os materiais esportivos dos clubes;
- Engajamento dos torcedores é conduzida por uma estratégia orientada ao consumidor para prover a eles excitação e paixões para gastarem dinheiro com produtos e/ou serviços do clube (Norris, Wann & Zapalac, 2014; 2011; Yoshida, 2017);
- Estádio envolve a estrutura, *naming rights*, arquitetura, anúncio e com placas ao redor do gramado; e os clubes alugam o para outras modalidades de eventos, tais como: concertos musicais e eventos de vídeo game (Leopkey & Parent, 2009);
- Gestão do clube tem a responsabilidade de elaborar as ofertas e benefícios, articulados com a expectativa de diferentes públicos e torcedores; gerenciar suas receitas, bem como compra e venda de atletas; garantir infraestrutura necessária e prover pessoal de apoio; executar estratégias de governança e gerenciar suas marcas (Foster, O'Reilly & Dávila, 2016);
- Parcerias e patrocínios provêm suporte aos torcedores nos eventos, como transporte público e privado, orientação ao torcedor, restaurantes e estacionamentos; em outras palavras, parceiros são cocriadores da cadeia de valor para assegurar a estrutura dentro e fora dos estádios em datas de eventos (Chadwick & Thwaites, 2005);
- Mídias têm a responsabilidade de comprar os direitos de transmissão das partidas para os torcedores para garantir a excitação e paixão aos torcedores (Burden & Li, 2009).

3 Metodologia

Este estudo exploratório e quantitativo tem o objetivo de compreender os pontos de vistas dos Corintianos, Palmeirenses e São Paulinos acerca das estruturas esportivas de seus times, considerando suas características enquanto torcedores em eventos esportivos. Quatro variáveis foram qualificadas para mapear suas influências em relação às visões dos torcedores sobre as estruturas esportivas de suas equipes: (i) renda, pois os torcedores podem ser encorajados ou desencorajados aos eventos em virtude de seus ganhos mensais; (ii) tipos de transporte, uma vez que o sistema público como ônibus, trem e metrô; sistema privado (táxi e Uber); e carro particular (estacionamento) podem determinar as opiniões dos torcedores; (iii) assiduidade dos torcedores nos estádios para presenciar as partidas; (iv) e gênero, homens e mulheres têm diferentes preferências e hábitos. Ademais, quatro hipóteses foram estabelecidas para inferir os resultados.

- H1: Corinthians é o clube mais com o ecossistema esportivo mais distinto, por ser o mais popular e com o maior número de torcedores do Estado de São Paulo;
- H2: Renda é a principal variável que interfere na opinião dos torcedores, ou seja, quem tem salários mais elevados desfrutam de mais e melhores experiências dos eventos do clube;
- H3: Transporte é a segunda variável que mais interfere, com vistas ao sistema de transporte público, privados e custos de estacionamentos na cidade de São Paulo;
- H4: Estádio é a dimensão mais crítica do ecossistema, considerando a localização, o horário das partidas, o deslocamento e o conforto das instalações.

Quanto ao relatório dos resultados, um instrumento com 78 tópicos, relacionado ao ecossistema esportivo, foi concebido por meio dos cinco níveis da escala de Likert (1) discordo totalmente; (2) discordar parcialmente; (3) não posso responder; (4) concordar; (5) concordo totalmente. Ademais, quatro dados pessoais foram solicitados aos torcedores, a fim de conhecer o gênero, a renda (com base em números de salários-mínimos), comparecimento ao estádio e transporte. Essas questões foram incluídas no cabeçalho do instrumento. Assim, 78 tópicos foram apresentados aos torcedores que deveriam selecionar um dos cinco níveis na escala de classificação para cada tópico, distribuídos em sete componentes: ligas = 10 tópicos; estádio = 12; fornecedores de mercadorias = 13; engajamento dos torcedores = 20; administração do clube = 12; parcerias e patrocínios = 6; e mídia = 5.

No total, 704 instrumentos foram coletados entre os meses de fevereiro e março de 2017. Três partidas de cada time foram selecionadas para efetuar a coleta. Contudo, três critérios foram exigidos para a coleta: somente torcedores comuns; a pesquisa seria realizada fora e nas imediações dos estádios; e todos os 78 tópicos deveriam ser preenchidos. Cabe mencionar que a coleta foi realizada em até 3 horas antes dos jogos. Contudo, não foi possível obter o mesmo número de instrumentos dos 3 times: 180 instrumentos do Corinthians, 309 do Palmeiras e 215 do São Paulo. Ou seja, foram impressos 360 instrumentos para cada time, com expectativa de 300 preenchidos, no mínimo. Como se pode notar, somente o Palmeiras atingiu o número de instrumentos esperado. Nesse sentido, Corinthians e São Paulo têm menos instrumentos respondidos do que o Palmeiras, essa foi a limitação do estudo.

Por fim, a análise dos resultados seguiu 3 etapas: (i) um relatório geral utilizando testes de qui-quadrado de tabelas cruzadas entre os quatro grupos de características dos torcedores solicitadas no cabeçalho dos instrumentos e os 78 tópicos do ecossistema esportivo; (ii) o processo de seleção dos tópicos que atingiram $\leq 0,05$ de significância estatística; e (iii) destacar e selecionar as categorias de cada grupo de características dos torcedores que tendem a concordar ou discordar de determinado tópico do ecossistema esportivo. Portanto, as análises e as descrições dos resultados serão descritas em quatro tabelas, as quais foram projetadas respeitando os procedimentos de análise. No transcorrer do relatório, os tópicos relevantes do ecossistema esportivo serão apontados segundo o ponto de vista dos torcedores, bem como suas implicações para as ações de marketing dos clubes.

4 Resultados e Discussão

4.1 Renda vs. Ecossistema Esportivo

Tabela 1

Renda vs. Ecossistema Esportivo

Componentes do Ecossistema Esportivo	Corinthians			Palmeiras			São Paulo		
	Sig <= 0,05	R (\$)	S N	Sig <= 0,05	R (\$)	S N	Sig <= 0,05	R (\$)	S N
Ligas									
01. Clareza dos regulamentos	0,000	5 – 8	S						
02. Calendário dos jogos para o estádio	0,000	5 – 8	S	0,020	1 – 4	N			
03. Calendário dos jogos para a tv	0,002	5 – 8	S	0,020	1 – 4	N			
04. Qualidade dos jogos	0,000	1 – 4	N	0,027	5 – 8	S			
05. Times equilibrados	0,001	1 – 4	S	0,003	5 – 8	S			
06. Cobertura das mídias	0,001	1 – 4	N	0,047	5 – 8	S	0,007	Zero	N
07. Transmissão para outros países	0,000	Zero	N						
08. Média de 15,000 torcedores por jogo									
09. Audiência do torcedor	0,000	1 – 4	S						
10. Prêmios similares às ligas europeias	0,000	1 – 4	S						
Estádio									
11. Bilheterias (físicas ou virtuais)	0,000	1 – 4	N	0,004	5 – 8	S	0,011	5 – 8	S
12. Conforto (assentos e banheiros)	0,001	Zero	S						
13. Não há estacionamentos	0,002	5 – 8	N						
14. Restaurantes e bares	0,001	5 – 8	S						
15. Prioridade para sócio-torcedor	0,002	Zero	N	0,005	1 – 4	N			
16. Não há acessibilidade	0,000	Zero	S	0,002	5 – 8	N			
17. Parcerias com o setor público	0,000	Zero	N	0,031	1 – 4	N	0,029	Zero	S
18. Segurança dos torcedores	0,000	5 – 8	N	0,001	5 – 8	S	0,017	1 – 4	N
19. Orientação aos torcedores	0,001	Zero	N				0,002	Zero	N
20. Preços elevados de ingressos	0,000	5 – 8	S						
21. Lojas de produtos do clube	0,005	5 – 8	N	0,000	5 – 8	S			
22. Lojas de sócio-torcedor				0,000	5 – 8	S			
Fornecedores de Materiais Esportivos									
23. Torcedor compra produtos “piratas”	0,000	1 – 4	S	0,001	Zero	S			
24. Não há descontos para membros	0,000	5 – 8	N	0,002	Zero	N			
25. Poucas opções de modelos e tamanhos	0,000	1 – 4	S	0,026	Zero	N			
26. 3 produtos por ano	0,000	Zero	S						
27. Compra em lojas do clube	0,001	Zero	S						
28. Compra em lojas de esportes	0,000	1 – 4	S						

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecosistema Esportivo

Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

29. Poucas opções de produtos	0,011	5 – 8	N					
30. Compra produtos “retrôs”	0,018	5 – 8	S					
31. Não compra produtos com patrocínio								
32. Compraria em lojas no estádio	0,000	5 – 8	S					
33. Gosta de produtos comemorativos	0,001	Zero	S	0,006	1 – 4	N		
34. Presenteia familiares e amigos	0,006	1–4	S	0,000	5 – 8	S		
35. Não consegue customizar produtos	0,012	1–4	S	0,001	Zero	N		
Engajamento dos Torcedores								
36. Lê livros, jornais e revistas do clube				0,044	5 – 8	A		
37. Coleciona fotos e pôsteres				0,008	5 – 8	S		
38. Assinante de pay-per-view	0,001	5 – 8	S	0,000	1 – 4	N		
39. Não conhece sala de troféus	0,004	1–4	N	0,017	1 – 4	S		
40. Conhece o time titular	0,000	5 – 8	S					
41. Visita site do clube semanalmente	0,004	5 – 8	N				0,026	1 – 4 N
42. Está presente nos treinos	0,028	Zero	S					
43. Segue o time nas redes sociais	0,001	1–4	S					
44. Visita lojas do clube (novidades)	0,000	5 – 8	N					
45. Tem camisas de fases do time	0,000	1–4	N					
46. Presente em estádios dos adversários								
47. Influencia familiares a torcer								
48. Influencia colegas do trabalho a torcer	0,000	5 – 8	S	0,008	1 – 4	S		
49. Veste a camisa do time em dia de jogo	0,000	5 – 8	S					
50. Viu a camisa em outros países	0,000	5 – 8	S					
51. Viu a camisa em outros Estados	0,024	5 – 8	N	0,000	5 – 8	S		
52. “Goza” ou “Zoa” adversários	0,047	1–4	N				0,043	1 – 4 N
53. Assiste programas esportivos	0,015	5 – 8	N	0,002	Zero	S		
54. Escolhe o time no FIFA vídeo game				0,000	5 – 8	N	0,048	Zero S
55. Acessa o YouTube para assistir gols	0,005	Zero	S	0,003	5 – 8	N	0,037	Zero S
Administração do Clube								
56. Emprega conceitos de negócios				0,000	5 – 8	S		
57. Tem administração transparente	0,000	1–4	S	0,001	1 – 4	N		
58. É responsável financeiramente	0,001	Zero	N	0,009	5 – 8	S		
59. Adota princípios torcedor-cliente	0,000	Zero	N					
60. Pagamento em “dia”	0,000	1–4	S					
61. Acordos com parceiros	0,000	1–4	S	0,005	1 – 4	N		
62. Preocupação com imagem de parceiros	0,000	1–4	S	0,003	1 – 4	N		
63. Produz os próprios atletas	0,000	5 – 8	S					
64. Críticas por não ser organizada	0,000	Zero	N					
65. Investe em responsabilidade social	0,000	1–4	S					
66. Tem relacionamento com torcedores	0,024	Zero	S	0,000	1 – 4	N		

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecosistema Esportivo

Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

67. Empresa estratégias de marketing	0,014	5 – 8	N					
Parceiros & Patrocinadores								
68. Não têm investido no clube	0,005	1–4	S				0,027	1 - 4 S
69. Têm agregado valor ao clube	0,001	5 – 8	S					
70. Têm poucos incentivos do governo				0,009	1 – 4	N	0,013	Zero S
71. Desconfiança da gestão do clube				0,026	Zero	S		
72. Aprimorado os bens do clube	0,004	1–4	S	0,008	Zero	N		
73. Aprimorado a relação com torcedores	0,030	5 – 8	N	0,020	5 – 8	S		
Mídias								
74. Valorizam as ligas nacionais	0,000	Zero	N	0,025	5 – 8	S	0,015	1 – 4 N
75. Pagam “bem” para cobrir os jogos	0,000	Zero	N				0,042	5 – 8 N
76. São “clubistas”, priorizam clubes	0,000	5 – 8	S	0,037	1 – 4	N		
77. Promoção do <i>naming rights</i> nas mídias								
78. Interferem nos calendários	0,000	5 – 8	S					

Legenda 1: R (\$) = Renda com 3 opções: Zero (0), 1 – 4, e 5 – 8 salários-mínimos = US\$ 280,00 (média de referência).

Legenda 2: S = Tende a concordar em relação aos outros 2 grupos; e N = Tende a discordar com relação aos outros 2 grupos.

Fonte: Autores

Em geral, os corintianos têm opiniões divergentes em 66 dos 78 tópicos (ver Tabela 1). Ou seja, (i) o grupo que recebe entre 5 e 8 salários tende a concordar com o componente torneios; (ii) já os corintianos que recebem entre 1 e 4 salários tendem a concordar quanto aos fornecedores de materiais esportivos, à administração do clube e aos parceiros e patrocinadores; (iii) enquanto o grupo que não tem renda (Zero) tende a discordar da mídia, e o que recebe entre 5 e 8 salários tende a concordar. O grupo de corintianos que mais concorda (ou discorda) é o que recebe entre 5 e 8 rendimentos, 27 de 66, porém, eles possuem um ponto de vista distinto em duas dimensões específicas: fornecedores de materiais esportivos e engajamento dos torcedores.

Com relação ao Palmeiras, apenas 39 tópicos retratam uma visão distinta acerca do ecossistema esportivo. Torcedores que recebem entre 5 e 8 salários tendem a discordar nos componentes estádio e engajamento dos torcedores. Assim como ocorreu com os corintianos, os palmeirenses que recebem entre 5 e 8 salários distinguem-se dos outros dois grupos. Quanto aos são paulinos, apenas 13 tópicos se destacaram. Os torcedores do São Paulo têm opinião similar acerca da ecossistema esportivo do clube, seja na concordância ou na discordância. Para os são paulinos, a dimensão mais crítica parece ser o estádio (4 de 12). Os torcedores estudantes (ou que não têm renda) são os que mais concordam ou discordam. Então, a variável renda não interfere nas percepções dos são paulinos, diferentemente dos corintianos.

Assim, quais são as opiniões comuns entre os torcedores dos três times acerca dos ecossistemas esportivos? Sobre as ligas, os palmeirenses acreditam que a mídia cobre um número substancial de jogos na tv, rádio e internet, no entanto, os corintianos e são paulinos veem de outra forma. Quanto ao estádio, por um lado, os palmeirenses e os são paulinos que têm entre 1 e 4 salários, concordam que há um número suficiente de bilheteria para atender aos torcedores, por outro, os corintianos não têm a mesma percepção de seu time. Os são paulinos disseram que o clube tem estabelecido parcerias com o setor público no fornecimento de transportes aos torcedores, porém, corintianos e palmeirenses não vêm sendo atendidos da mesma maneira. Os palmeirenses destacaram que o clube tem oferecido segurança dentro e fora da arena em dias de jogos aos torcedores, entretanto, corintianos e são paulinos não têm a mesma percepção. No que diz respeito ao engajamento dos torcedores, corintianos e são paulinos com renda 0 (Zero) acessam o YouTube para acompanhar seus times, diferentemente dos palmeirenses. Se por um lado os corintianos e são paulinos acreditam que a mídia brasileira não tem ajudado a promover as ligas nacionais, por outro, os palmeirenses pensam o contrário, a mídia tem impulsionado os jogos.

Ao analisar os dados dos três clubes, observa-se que sempre que os corintianos concordam ou discordam, eles são seguidos pelos palmeirenses. Os resultados demonstram, também, que o estádio é o componente mais crítico dos três times. Contudo, quando se isolam Corinthians e Palmeiras, o componente parceiros e patrocinadores também se torna crítico. Todos os são paulinos têm pontos de vistas semelhantes acerca dos fornecedores de bens esportivos e, ainda, da administração do clube, o que não se reflete entre os corintianos e palmeirenses. Enfim, há de se reconhecer que o Corinthians parece ser o diferente, quando se considera a dimensão renda versus o ecossistema esportivo. Convém relatar, também, que os palmeirenses e os são paulinos concordam em apenas um tópico, o número de bilheteria disponibilizadas pelos seus clubes.

4.2 Transporte vs. Ecosistema Esportivo

Tabela 2

Tipo de Transporte vs. Ecosistema Esportivo

Componentes do Ecosistema Esportivo	Corinthians			Palmeiras			São Paulo		
	Sig <= 0,05	TT	S N	Sig <= 0,05	TT	S N	Sig <= 0,05	TT	S N
Ligas									
01. Clareza dos regulamentos	0,048	Pub	N						
02. Calendário dos jogos para o estádio									
03. Calendário dos jogos para a tv	0,011	Pro	N	0,014	Pri	S			
04. Qualidade dos jogos									
05. Times equilibrados									
06. Cobertura das mídias	0,037	Pub	N						
07. Transmissão para outros países				0,003	Pub	S			
08. Média de 15,000 torcedores por jogo	0,042	Pri	N						
09. Audiência do torcedor				0,002	Pri	N			
10. Prêmios similares às ligas europeias							0,031	Pro	N
Estádio									
11. Bilheterias (físicas ou virtuais)	0,020	Pri	S	0,000	Pro	S	0,020	Pro	N
12. Conforto (assentos e banheiros)							0,005	Pub	S
13. Não há estacionamentos	0,009	Pri	N				0,005	Pro	N
14. Restaurantes e bares									
15. Prioridade para sócio-torcedor	0,009	Pro	S	0,029	Pro	S			
16. Não há acessibilidade							0,001	Pro	S
17. Parcerias com o setor público									
18. Segurança dos torcedores									
19. Orientação aos torcedores				0,006	Pub	N			
20. Preços elevados de ingressos	0,007	Pub	S	0,007	Pro	S	0,044	Pub	S
21. Lojas de produtos do clube	0,029	Pub	N						
22. Lojas de sócio-torcedor									
Fornecedores de Materiais Esportivos									
23. Torcedor compra produtos “piratas”									
24. Não há descontos para membros									
25. Poucas opções de modelos e tamanhos				0,001	Pro	S	0,000	Pub	S
26. 3 produtos por ano	0,004	Pro	N						
27. Compra em lojas do clube							0,049	Pro	S

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecosistema Esportivo

Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

28. Compra em lojas de esportes	0,009	Pub	S	0,001	Pri	S		
29. Poucas opções de produtos								
30. Compra produtos “retrôs”								
31. Não compra produtos com patrocínio								
32. Compraria em lojas no estádio								
33. Gosta de produtos comemorativos								
34. Presenteia familiares e amigos				0,038	Pro	S		
35. Não consegue customizar produtos								
Engajamento dos Torcedores								
36. Lê livros, jornais e revistas do clube				0,016	Pri	S		
37. Coleciona fotos e pôsteres								
38. Assinante de pay-per-view	0,008	Pro	N	0,006	Pub	N		
39. Não conhece sala de troféus								
40. Conhece o time titular								
41. Visita site do clube semanalmente								
42. Está presente nos treinos								
43. Segue o time nas redes sociais	0,048	Pri	S					
44. Visita lojas do clube (novidades)				0,020	Pro	S		
45. Tem camisas de fases do time							0,000	Pub S
46. Presente em estádios dos adversários	0,047	Pri	S					
47. Influencia familiares a torcer								
48. Influencia colegas do trabalho a torcer								
49. Veste a camisa do time em dia de jogo	0,41	Pub	S				0,015	Pro N
50. Viu a camisa em outros países								
51. Viu a camisa em outros Estados				0,035	Pro	S		
52. “Goza” ou “Zoa” adversários								
53. Assiste programas esportivos							0,020	Pri N
54. Escolhe o time no FIFA vídeo game								
55. Acessa o YouTube para assistir gols								
Administração do Clube								
56. Emprega conceitos de negócios				0,001	Pub	N		
57. Tem administração transparente				0,047	Pub	N		
58. É responsável financeiramente				0,001	Pro	S	0,005	Pro N
59. Adota princípios torcedor-cliente								
60. Pagamento em “dia”				0,001	Pub	N	0,001	Pub S
61. Acordos com parceiros				0,007	Pro	S		
62. Preocupação com imagem de parceiros				0,007	Pro	S	0,030	Pub S
63. Produz os próprios atletas							0,025	Pub N
64. Críticas por não ser organizada								
65. Investe em responsabilidade social				0,013	Pub	N		

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecosistema Esportivo

Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

66. Tem relacionamento com torcedores	0,042	Pro	N			
67. Empresa estratégias de marketing						
Parceiros & Patrocinadores						
68. Não têm investido no clube	0,007	Pub	N			0,003 Pro N
69. Têm agregado valor ao clube						
70. Têm poucos incentivos do governo						
71. Desconfiança da gestão do clube	0,031	Pub	S	0,019	Pub	S
72. Aprimorado os bens do clube	0,001	Pub	N			
73. Aprimorado a relação com torcedores	0,024	Pri	N			
Mídias						
74. Valorizam as ligas nacionais	0,009	Pri	N			
75. Pagam “bem” para cobrir os jogos						0,025 Pro N
76. São “clubistas”, priorizam clubes	0,022	Pro	S			
77. Promoção do <i>naming rights</i> nas mídias						
78. Interferem nos calendários				0,039	Pro	S

Legenda 1: TT = Forma de Transporte com 3 opções: Pub = Transporte Público; Pri = Transporte Privado; Pro = Veículo Próprio.

Legenda 2: S = Tende a concordar em relação aos outros 2 grupos; e N = Tende a discordar com relação aos outros 2 grupos.

Fonte: Autores

Quanto ao tipo de transporte, o componente ligas retrata um aspecto interessante: exceto pelo calendário apropriado para jogos na tv, do qual corintianos e palmeirenses divergem, os demais tópicos não obtiveram nenhuma menção conjunta entre os clubes, ver Tabela 2. No tópico calendário de jogos para tv, os corintianos que usam veículos próprios discordam dos palmeirenses que usam transporte privado para irem ao estádio. O componente estádio apontou, mais uma vez, uma dimensão crítica aos torcedores. Bilheteria e preços dos ingressos foram dois tópicos descritos pelos torcedores dos três times, por exemplo, corintianos que usam veículos e palmeirenses de transportes privados acreditam que há bilheteria suficiente para os torcedores, por sua vez, os são paulinos de veículos discordam. Entretanto, quanto aos preços elevados dos ingressos, há um grupo de torcedores de cada clube que concorda. Os dois grupos de corintianos e são paulinos que destacaram esta informação, tendem a usar transportes públicos, logo, é possível deduzir que eles tenham rendas baixas. Ainda, os mesmos grupos de torcedores de Corinthians e Palmeiras acreditam que seus clubes priorizam sócio-torcedores.

No que diz respeito aos fornecedores de materiais esportivos, apenas um grupo de palmeirenses e são paulinos creem que há pouco sortimento de produtos dos clubes aos torcedores. Os corintianos que usam transporte público e os palmeirenses que usam transporte privado tendem a comprar produtos do clube em lojas esportivas. Cabe ressaltar que os palmeirenses que têm veículos próprios são os que tendem a presentear amigos e familiares com produtos do clube. Acerca do engajamento dos torcedores, constatou-se que há um grupo de corintianos e palmeirenses que não são assinantes de tv à cabo. Curiosamente, o grupo de corintianos que têm veículos próprios foram os que discordaram. Quanto à utilização da camisa do clube em dias de jogos, apenas um grupo de corintianos concordou e um grupo de são paulinos discordou. Então, o engajamento dos torcedores teve menos conflitos do que os demais componentes.

A componente administração do clube é o componente que apresentou mais conflitos entre os palmeirenses e os são paulinos. Os palmeirenses e são paulinos de veículos próprios têm distintas percepções sobre a responsabilidade financeira de seus clubes, enquanto os palmeirenses concordam, os são paulinos discordam. Contudo, os pontos de vistas se invertem acerca dos pagamentos corretos, quando os torcedores que usam transporte público manifestam suas visões. Preocupação com a imagem dos parceiros e patrocinadores foi identificada pelos palmeirenses que têm veículos e pelos são paulinos que utilizam transporte público. Nesse sentido, dois aspectos puderam ser observados entre os palmeirenses neste componente: os torcedores de transporte público tendem a discordar e os de veículo tendem a concordar.

Com relação aos parceiros e aos patrocinadores, um grupo de corintianos e são paulinos colocaram que as empresas têm feito investimentos nos times. Contudo, os torcedores que usam transporte público de Corinthians e Palmeiras alegam que investir nos clubes pode acarretar riscos às empresas parceiras e patrocinadoras. Sobre as mídias, os corintianos que usam transporte privado são de opinião que as mídias não valorizam as ligas nacionais, os são paulinos que têm veículos veem que as mídias não remuneram bem os clubes para transmitir os jogos e os palmeirenses que utilizam veículos próprios acreditam que as mídias interferem nos calendários dos jogos. Há de se destacar que o componente parceiros e patrocinadores provoca mais divergências de pontos de vistas, enquanto gestão do clube quase nenhum conflito entre os corintianos. Por um lado, a administração do clube é o mais crítico e, por outro, o componente parceiros e patrocinadores é o mais homogêneo aos “olhos” dos palmeirenses. Para os são paulinos, o componente que encoraja mais discordâncias é o estádio, e o que causa menos controvérsia é a liga. Portanto, a dimensão mais crítica do ecossistema esportivo de um clube, quando associada aos meios de transporte, não é a mais crítica para outro. Ademais, os palmeirenses e são paulinos que usam veículos para ir aos estádios são àqueles que manifestaram um ponto de vista não usual nos sete componentes. Enfim, o Corinthians é o clube que tem um ecossistema esportivo que gera mais opiniões divergentes entre seus torcedores, quando comparado ao Palmeiras e São Paulo.

4.3 Presença no Estádio vs. Ecosistema Esportivo

Tabela 3

Presença no Estádio vs. Ecosistema Esportivo

Componentes do Ecosistema Esportivo	Corinthians			Palmeiras			São Paulo		
	Sig <= 0,05	PE	S N	Sig <= 0,05	PE	S N	Sig <= 0,05	PE	S N
Ligas									
01. Clareza dos regulamentos				0,000	2 – 3	S			
02. Calendário dos jogos para o estádio									
03. Calendário dos jogos para a tv	0,021	2 – 3	S						
04. Qualidade dos jogos				0,016	2 – 3	S			
05. Times equilibrados	0,002	1	N						
06. Cobertura das mídias									
07. Transmissão para outros países				0,001	2 – 3	N			
08. Média de 15,000 torcedores por jogo	0,034	4 – 6	S						
09. Audiência do torcedor				0,000	1	N	0,013	2 – 3	S
10. Prêmios similares às ligas europeias				0,004	4 – 6	N	0,023	4 – 6	S
Estádio									
11. Bilheterias (físicas ou virtuais)	0,007	2 – 3	N	0,000	1	N			
12. Conforto (assentos e banheiros)									
13. Não há estacionamentos									
14. Restaurantes e bares	0,012	1	N						
15. Prioridade para sócio-torcedor									
16. Não há acessibilidade	0,018	1	S	0,024	2 – 3	S			
17. Parcerias com o setor público	0,047	4 – 6	N						
18. Segurança dos torcedores	0,002	1	S	0,016	2 – 3	S			
19. Orientação aos torcedores	0,041	1	N						
20. Preços elevados de ingressos									
21. Lojas de produtos do clube									
22. Lojas de sócio-torcedor									
Fornecedores de Materiais Esportivos									
23. Torcedor compra produtos “piratas”									
24. Não há descontos para membros	0,004	1	N	0,036	4 – 6	N			
25. Poucas opções de modelos e tamanhos									
26. 3 produtos por ano	0,000	4 – 6	S						
27. Compra em lojas do clube							0,042	2 – 3	S

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecosistema Esportivo
Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

28. Compra em lojas de esportes					0,031	1	N
29. Poucas opções de produtos							
30. Compra produtos “retrôs”							
31. Não compra produtos com patrocínio							
32. Compraria em lojas no estádio	0,010	2 – 3	S				
33. Gosta de produtos comemorativos							
34. Presenteia familiares e amigos	0,001	1	S	0,034	2 – 3	S	
35. Não consegue customizar produtos							
Engajamento dos Torcedores							
36. Lê livros, jornais e revistas do clube					0,032	1	N
37. Coleciona fotos e pôsteres					0,001	1	N
38. Assinante de pay-per-view				0,000	1	N	0,000
39. Não conhece sala de troféus						4 – 6	S
40. Conhece o time titular				0,002	2 – 3	S	
41. Visita site do clube semanalmente	0,029	4 – 6	S				
42. Está presente nos treinos	0,000	4 – 6	S	0,006	4 – 6	S	
43. Segue o time nas redes sociais	0,007	4 – 6	S	0,030	1	N	
44. Visita lojas do clube (novidades)	0,000	1	N				0,002
45. Tem camisas de fases do time				0,046	1	N	0,019
46. Presente em estádios dos adversários							0,007
47. Influencia familiares a torcer							0,025
48. Influencia colegas do trabalho a torcer							
49. Veste a camisa do time em dia de jogo				0,000	1	N	
50. Viu a camisa em outros países	0,016	2 – 3	S				
51. Viu a camisa em outros Estados	0,022	2 – 3	S				
52. “Goza” ou “Zoa” adversários				0,043	2 – 3	S	
53. Assiste programas esportivos							0,023
54. Escolhe o time no FIFA vídeo game				0,028	4 – 6	N	
55. Acessa o YouTube para assistir gols							
Administração do Clube							
56. Emprega conceitos de negócios	0,001	2 – 3	S	0,001	2 – 3	S	
57. Tem administração transparente	0,028	2 – 3	S				
58. É responsável financeiramente				0,006	2 – 3	S	
59. Adota princípios torcedor-cliente							
60. Pagamento em “dia”							
61. Acordos com parceiros				0,042	1	S	
62. Preocupação com imagem de parceiros	0,005	1	N				
63. Produz os próprios atletas							
64. Críticas por não ser organizada							
65. Investe em responsabilidade social				0,048	4 – 6	N	

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecossistema Esportivo
Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

66. Tem relacionamento com torcedores						
67. Empresa estratégias de marketing	0,030	4 – 6	S			
Parceiros & Patrocinadores						
68. Não têm investido no clube						
69. Têm agregado valor ao clube				0,025	1	S
70. Têm poucos incentivos do governo						
71. Desconfiança da gestão do clube						
72. Aprimorado os bens do clube	0,001	2 – 3	N			
73. Aprimorado a relação com torcedores						
Mídias						
74. Valorizam as ligas nacionais						0,047 2 – 3 N
75. Pagam “bem” para cobrir os jogos	0,000	2 – 3	N			
76. São “clubistas”, priorizam clubes						
77. Promoção do <i>naming rights</i> nas mídias				0,004	2 – 3	N
78. Interferem nos calendários	0,001	1	S			

Legenda 1: PE = Presença no Estádio com 3 opções: 1 vez ao mês; 2 - 3 vezes ao mês; 4 - 6 vezes ao mês;

Legenda 2: S = Tende a concordar em relação aos outros 2 grupos; e N = Tende a discordar com relação aos outros 2 grupos.

Fonte: Autores

Examinando a Tabela 3, observa-se que o São Paulo não obteve conflitos de opiniões em três componentes: estádio, administração do clube e parceiros e patrocinadores. Corinthians e Palmeiras tiveram, ao menos, um tópico marcado em cada componente. Corintianos e palmeirenses divergem apenas em um tópico onde ambos assinalaram, e palmeirenses e são paulinos em dois tópicos. Os palmeirenses que vão ao estádio uma vez ao mês não assistem aos jogos de seu time em todas as rodadas tanto na tv quanto no estádio, diferentemente dos são paulinos que vão ao estádio de 2 a 3 vezes ao mês. Os palmeirenses e são paulinos que vão ao estádio de 4 a 6 vezes ao mês divergem acerca dos prêmios em dinheiro aos vencedores dos campeonatos. Para os primeiros, os prêmios estão abaixo dos distribuídos pelas ligas europeias, enquanto os segundos acreditam que são similares.

No componente estádio, três tópicos têm distintas opiniões em uma categoria de corintianos e palmeirenses: (i) o número de bilheteria, onde ambos acreditam que são insuficientes; (ii) setores para deficientes físicos, dos quais ambos dizem que existem; (iii) e segurança aos torcedores que são percebidas por dois grupos. Situação semelhante foi notada em fornecedores de materiais esportivos, uma vez que os corintianos que vão 1 vez ao estádio e, os palmeirenses que vão de 4 a 6, concordam que há descontos para sócio-torcedores. Quanto a presentear amigos e membros da família com produtos dos clubes, os corintianos que vão 1 vez ao estádio e os palmeirenses que vão de 2 a 3 manifestaram de forma positiva.

O engajamento dos torcedores foi a dimensão mais apontada pelos palmeirenses e são paulinos. Somente os são paulinos que vão de 4 a 6 vezes ao estádio manifestaram terem assinaturas de *pay-per-view*, enquanto somente os palmeirenses que vão ao estádio 1 vez ao mês não têm assinaturas. Os corintianos e palmeirenses mais assíduos (4 – 6 vezes) aos estádios estão sempre presentes aos treinos, entretanto, somente os corintianos seguem o time nas redes sociais, demonstração do fanatismo pelo clube. Corintianos e são paulinos que vão 1 vez por mês ao estádio divergem no que diz respeito a checar as novidades nas lojas dos clubes: corintianos tendem a não ir e, os são paulinos tendem a comparecer.

Acerca da administração do clube, corintianos e palmeirenses colocaram seus pontos de vistas em alguns tópicos. Corintianos e palmeirenses que vão de 2 a 3 vezes ao estádio concordam que os seus clubes vêm empregando estratégias de negócios. Este grupo de corintianos acredita ainda que o clube vem conduzindo uma gestão transparente e, o mesmo grupo de palmeirenses, é de opinião que o clube é responsável financeiramente. Quanto aos parceiros e patrocinadores, os palmeirenses que vão 1 vez a arena manifestaram positivamente a questão de as empresas estarem agregando valor ao clube e os corintianos (2 – 3 vezes) acreditam que estas empresas têm aprimorado os produtos do clube. Sobre as mídias, o grupo de são paulinos entre 2 – 3 vezes é de opinião que as ligas brasileiras não são valorizadas pelas mídias, os palmeirenses (2 – 3 vezes) veem que as mídias não promovem o *namings rights* do clube e os corintianos que vão uma vez ao estádio dizem que as mídias inferem nos calendários dos jogos.

Esta análise aponta que os torcedores que vão 1 vez ao estádio (ao mês) são àqueles que mais divergem das opiniões dos demais grupos, principalmente entre corintianos e são paulinos. Os palmeirenses que vão de 2 – 3 vezes ao mês tendem a divergir mais que os outros dois grupos. Ainda, nos tópicos assinalados tanto por corintianos, quanto por são paulinos, eles manifestaram pontos de vistas diferentes. Em tópicos em que os palmeirenses compartilham com os corintianos e são paulinos, eles sempre têm a mesma opinião, mesmo que em grupos distintos. Diante disso, observa-se que o fanatismo dos torcedores retrata alguns aspectos relevantes que requerem mais foco dos profissionais de marketing dos clubes, enquanto ecossistema esportivo: liga, estádio e engajamento dos torcedores. Estes componentes foram os que geraram mais conflitos de opiniões entre os torcedores dos 3 clubes.

4.4 Gênero vs. Ecossistema Esportivo

Tabela 4

Gênero vs. Ecossistema Esportivo

Componentes do Ecossistema Esportivo	Corinthians			Palmeiras			São Paulo		
	Sig <= 0,05	GE	S N	Sig <= 0,05	GE	S N	Sig <= 0,05	GE	S N
Ligas									
01. Clareza dos regulamentos				0,009	F	N	0,001	M	S
02. Calendário dos jogos para o estádio									
03. Calendário dos jogos para a tv				0,010	M	S			
04. Qualidade dos jogos				0,000	F	N	0,024	F	N
05. Times equilibrados	0,003	M	S				0,005	M	S
06. Cobertura das mídias									
07. Transmissão para outros países				0,004	F	S			
08. Média de 15,000 torcedores por jogo				0,029	F	S			
09. Audiência do torcedor	0,009	F	N	0,000	F	N	0,024	F	N
10. Prêmios similares às ligas europeias				0,013	M	N	0,005	M	S
Estádio									
11. Bilheterias (físicas ou virtuais)				0,014	F	N			
12. Conforto (assentos e banheiros)				0,041	M	N			
13. Não há estacionamentos									
14. Restaurantes e bares									
15. Prioridade para sócio-torcedor				0,009	M	S			
16. Não há acessibilidade									
17. Parcerias com o setor público				0,047	M	N			
18. Segurança dos torcedores									
19. Orientação aos torcedores									
20. Preços elevados de ingressos				0,025	F	S			
21. Lojas de produtos do clube									
22. Lojas de sócio-torcedor									
Fornecedores de Materiais Esportivos									
23. Torcedor compra produtos “piratas”									
24. Não há descontos para membros									
25. Poucas opções de modelos e tamanhos							0,006	M	N
26. 3 produtos por ano	0,010	F	N						
27. Compra em lojas do clube									

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecossistema Esportivo
Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

28. Compra em lojas de esportes									
29. Poucas opções de produtos									
30. Compra produtos “retrôs”						0,016	F	N	
31. Não compra produtos com patrocínio									
32. Compraria em lojas no estádio									
33. Gosta de produtos comemorativos									
34. Presenteia familiares e amigos									
35. Não consegue customizar produtos						0,038	M	S	
Engajamento dos Torcedores									
36. Lê livros, jornais e revistas do clube						0,039	F	N	
37. Coleciona fotos e pôsteres									
38. Assinante de pay-per-view	0,000	F	N						
39. Não conhece sala de troféus				0,041	F	S			
40. Conhece o time titular	0,005	F	N	0,000	M	S	0,000	F	N
41. Visita site do clube semanalmente									
42. Está presente nos treinos									
43. Segue o time nas redes sociais									
44. Visita lojas do clube (novidades)				0,036	F	S			
45. Tem camisas de fases do time									
46. Presente em estádios dos adversários									
47. Influencia familiares a torcer									
48. Influencia colegas do trabalho a torcer				0,018	F	S			
49. Veste a camisa do time em dia de jogo									
50. Viu a camisa em outros países									
51. Viu a camisa em outros Estados									
52. “Goza” ou “Zoa” adversários						0,009	M	S	
53. Assiste programas esportivos				0,006	M	S	0,001	M	S
54. Escolhe o time no FIFA vídeo game				0,015	M	S			
55. Acessa o YouTube para assistir gols						0,018	F	N	
Administração do Clube									
56. Emprega conceitos de negócios									
57. Tem administração transparente				0,009	M	N			
58. É responsável financeiramente				0,027	M	N			
59. Adota princípios torcedor-cliente				0,046	F	S			
60. Pagamento em “dia”									
61. Acordos com parceiros									
62. Preocupação com imagem de parceiros									
63. Produz os próprios atletas						0,014	F	N	
64. Críticas por não ser organizada									
65. Investe em responsabilidade social				0,023	F	S			

Características de Consumo de Torcedores que interferem no Ecosistema Esportivo
Edson Coutinho da Silva | Alexandre Luzzi Las Casas

66. Tem relacionamento com torcedores	0,030	M	N				
67. Empresa estratégias de marketing							
Parceiros & Patrocinadores							
68. Não têm investido no clube							
69. Têm agregado valor ao clube							
70. Têm poucos incentivos do governo							
71. Desconfiança da gestão do clube				0,020	M	S	
72. Aprimorado os bens do clube	0,016	M	N				
73. Aprimorado a relação com torcedores	0,026	F	S				
Mídias							
74. Valorizam as ligas nacionais							
75. Pagam “bem” para cobrir os jogos							
76. São “clubistas”, priorizam clubes				0,027	M	S	0,012 M S
77. Promoção do <i>naming rights</i> nas mídias							
78. Interferem nos calendários				0,001	M	N	0,011 M S

Legenda 1: M = Masculino; F = Feminino;

Legenda 2: S = Tende a concordar em relação aos outros 2 grupos; e N = Tende a discordar com relação aos outros 2 grupos.

Fonte: Autores

Quando se examina a Tabela 4, é possível notar que há dimensões que não apontaram conflitos de opiniões: (i) estádio e mídia na percepção dos corintianos; (ii) fornecedores de materiais esportivos na ótica dos palmeirenses; (iii) e, ainda, estádio e parceiros e patrocinadores segundo os são paulinos. Contudo, é possível adiantar que o atributo gênero provoca muito mais divergência de opiniões entre os palmeirenses. Analisando componente ligas, observa-se algumas similaridades entre os três clubes: (i) as palmeirenses e as são paulinas acreditam que os jogos das ligas brasileiras não têm os padrões de qualidade de jogos esperado por elas, supõe-se que isto ocorre em virtude da ausência de jogadores talentosos, como os que atuam em ligas europeias; (ii) os corintianos e os são paulinos (homens) veem que os times são equilibrados nas ligas brasileiras, em virtude da alternância de vencedores; (iii) as torcedoras dos três clubes não acompanham as partidas em todas as rodadas, seja pelos meios de comunicação ou pelo estádio; (iv) e os palmeirenses e são paulinos divergem no que diz respeito aos prêmios em dinheiro distribuídos aos vencedores.

Sobre o estádio, os palmeirenses acreditam que o clube prioriza sócio torcedores e as mulheres veem que os preços dos ingressos são elevados. Ademais, conforto no estádio e parcerias com o setor público não foram observados pelos torcedores palmeirenses. Acerca dos fornecedores de materiais esportivos, os homens encontram várias opções de modelos e tamanhos, porém, eles têm dificuldades em customizar produtos do clube. Mulheres não compram produtos “retrôs” do clube. Com relação ao engajamento dos torcedores, as corintianas e as são paulinas não sabem qual é a equipe titular, o que as diferem das palmeirenses.

Os palmeirenses e os são paulinos são assíduos telespectadores de programas esportivos na tv para acompanhar as notícias de seus respectivos clubes. Na dimensão administração do clube, o Palmeiras foi o clube que obteve mais destaque. Por um lado, os torcedores são de opinião que o clube tem uma gestão transparente e, ainda, que o clube seja responsável financeiramente. Por outro, as torcedoras notam uma orientação ao torcedor-cliente por parte do clube e, acredita que os gestores vêm investindo em ações sociais para promover a imagem do clube.

No componente parceiros e patrocinadores do clube, os corintianos creem que as empresas não vêm aprimorando os bens do clube, porém, as torcedoras destacam que as empresas têm fortalecido a relação entre o clube e torcedor. Ainda, a mídia apresenta que os palmeirenses e são paulinos são de opinião que os meios de comunicação são “clubistas” ao privilegiar clubes nas mídias para promover suas audiências, logo, um time tem mais informações e notícias que outros nos jornais, rádio, tv e Internet. Os palmeirenses acreditam que os meios de comunicação não têm interferido nos calendários dos jogos, diferentemente do que pensam os são paulinos.

Por tudo isso, o gênero produziu menos conflito que os outros três atributos apresentados aqui, ou seja, renda, meios de transporte e presença nos estádios. Portanto, os gestores de marketing dos clubes não podem negligenciar essas variáveis, uma vez que elas são relevantes para a formatação de um plano de negócios ou marketing no clube. Enfim, reconhece-se que o Palmeiras é o diferente na relação ao ecossistema esportivo e gênero.

5 Conclusões e Recomendações

O ecossistema esportivo é um guia para orientar profissionais e gestores de marketing a realizar um trabalho eficiente e eficaz. Um ecossistema esportivo pode diagnosticar e auxiliar os gestores esportivos e profissionais de marketing dos clubes a conhecerem as dimensões esportivas dos clubes que estão devidamente estruturadas e, ainda, àquelas que requerem atenção, com vistas à elaboração de planos de negócios e de marketing que concentrem as suas atenções nos elementos que garantam receitas e lucros aos clubes, a partir de uma visão orientada ao torcedor-consumidor. Cabe aos gestores de marketing entenderem os torcedores-consumidores com vista a de planejar, implementar e monitorar a cadeia de

valor e/ou jornada de experiência do torcedor abordando a perspectiva torcedor-cliente (Silva & Las Casas, 2020).

Por que relacionar renda, meios de transporte, presença em estádios e gênero com o ecossistema esportivo de Corinthians, Palmeiras e São Paulo? Um, que um ecossistema esportivo compreende um arranjo esportivo para organizar eventos e entregar experiências aos torcedores. Outro, torcedores são clientes nas perspectivas dos clubes, assim, irão consumir produtos, serviços e os jogos – estádio e/ou tv – e esperam estabelecer interações e receberem em troca experiências, sensações e emoções, das quais a renda, meios de transporte, assiduidade nos jogos e gênero podem influenciar nas percepções de consumo (Silva & Las Casas, 2017). E, por fim, os profissionais de marketing devem desenvolver e implementar estratégias de marketing considerando o que os clubes têm a oferecer, mediante ecossistema esportivo e, ainda, as características e percepções de consumo de seus torcedores-clientes, a fim de entregar experiências de consumo que correspondam suas expectativas (Silva & Las Casas, 2018). Em geral, marcas desejam a lealdade e a fidelidade de seus clientes, nesse sentido, os clubes já possuem a lealdade de seus torcedores, cabem a eles então conquistarem a fidelidade.

Conforme proposto, inicialmente, este estudo empírico surgiu com o propósito de compreender e analisar as percepções dos corintianos, palmeirenses e são paulinos sobre os ecossistemas esportivos de seus times, considerando suas características enquanto torcedores-clientes em eventos esportivos. Renda salarial, modalidade de transporte utilizada para ir aos estádios, presença nos estádios e gênero foram as quatro perspectivas abordadas na pesquisa. Então, analisando as quatro hipóteses elaboradas para este estudo, é possível afirmar que:

- H1: foi atingida, o Corinthians é diferente de Palmeiras e São Paulo, uma vez que o clube alcançou o maior número de tópicos que produziram conflitos (concordância e discordância) de pontos de vistas de seus torcedores em relação aos sete eixos do ecossistema esportivo;
- H2: foi parcialmente atingida, porque foi observada somente em 2 dos 3 clubes. Constatou-se que a renda é um atributo crítico dos torcedores do Corinthians e Palmeiras. O atributo mais crítico entre os torcedores do São Paulo é o transporte;
- H3: foi registrada apenas no Corinthians, pressupunha-se que o transporte seria o segundo atributo mais crítico dos 3 clubes. Porém, para o Palmeiras e São Paulo gênero foi o segundo atributo mais crítico;
- H4: não foi observada, uma vez que o estádio é o componente esportivo mais crítico apenas para os corintianos, empatado com parceiros e patrocinadores. Para os palmeirenses, os mais críticos são ligas e administração do clube; e para os são paulinos mídias, seguido por ligas.

Constatou-se que ligas é um componente crítico para todos os clubes, como pode ser observado nas quatro tabelas apresentadas neste estudo. Geralmente, torcedores e meios de comunicação fazem dois apontamentos sobre o São Paulo Futebol Clube: (i) o estádio do clube se localiza a 15 quilômetros do centro da cidade, onde há uma deficiente rede de transporte público para apoiar e suportar os torcedores no trânsito ao estádio; (ii) o estádio não oferece o padrão de conforto observado pelas arenas do Corinthians e Palmeiras, pelo fato de o estádio do São Paulo ser antigo, da década de 1960 e as arenas de Corinthians e Palmeiras serem mais recentes, 4 ou 5 anos. Contudo, o estádio foi a quarta dimensão mais crítica segundo as análises e, quando considerado o atributo gênero, nenhum conflito foi registrado. De modo geral, o estudo apontou que: a presença dos torcedores ao estádio é em média de uma vez ao mês para todas os times; a renda salarial se situa entre US \$ 780,00 mensais; e os corintianos geralmente utilizam transportes públicos, os palmeirenses transportes privados e os são paulinos os próprios veículos para acessarem os estádios em dias de jogos. Além disso, uma limitação do estudo foi a quantidade desigual de questionários obtidos entre os três times, conforme descrito na metodologia de pesquisa no corpo do artigo.

Referências

- Bouchet, P. & Bodet, G.; Bernache-Assollant, I.; Kada F. (2011). Segmenting Sport Spectators: Construction and Preliminary Validation of The Sporting Event Experience Search (SEES) Scale. *Sport Management Review*, 14, 42-53.
- Bradbury, T. & O'Boyle, I. (2017) *Understanding Sport Management: International Perspectives*. New York, USA: Routledge.
- Burden, W. & Li, M. (2009). Minor League Baseball: Exploring the Growing Interest in Outsourced Sport Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, 18, 139-149.
- Chadwick, S. & Thwaites, D. (2005). Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, 45(3), 328-338.
- Clemes, M. D., Brush, G. J. & Collins, M. J. (2011). Analysing the Professional Sport Experience: A Hierarchical Approach. *Sport Management Review*, 14, 370-388.
- Collignon, H.; Sultan, N. & Santander, C. (2011). *The Sports Market: Major Trends and Challenges in an Industry Full of Passion*. ATKearney Report. Disponível em: http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Sports_Market.pdf. Acesso em 8 de outubro de 2016.
- Foster, G.; O'Reilly, N. & Dávila, A (2016). *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. New York, USA: Routledge.
- Fullerton, S. & Merz, G. R. (2008). The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, 17(2), 90-108.
- Gaspar, M. A.; Morais, D. M. G.; Vallada Júnior, A. C. & Debia, C. A. (2014). Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28.
- Giroux, M.; Pons, F. & Maltese, L. (2017). The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 180-195.
- KPMG Report (2014). *Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry*. Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acesso em 8 de outubro de 2016.
- Leopkey, B. & Parent, M. (2009). Risk Management Issues in Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187-208.
- Maltese, L. & Danglade, J. P. (2014). *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris: Dunod.

- McHugh, J., Bronson, P., & Watters, E. (2015). *The Future of Sports (2015)*. Reports. futureof.com. Disponível em: <http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>. Acesso em 20 de outubro de 2016.
- Norris, J. I.; Wann, D. L. & Zapalac, R. K. (2014). Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, 32(3), 157-166.
- Piipponen, H. (2011). *Enhancing Customer Relations in Team Sport Business*. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland.
- Pinheiro, S. F. T. (2014). *Orientação para o Mercado: Estudo de Caso ISA (Intelligent Sensing Anywhere S.A.)* Dissertação (Mestrado em Economia). Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra – Portugal.
- Rundh, B. & Gottfridsson, P. (2015). Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785-794.
- Shilbury, D. (2009). *Sport Management Series*, 3rd ed. Sydney: Allen & Unwin.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2017). Sport Fans as Consumers: An Approach to Sport Marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 36-48.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2018). Princípios de Orientação ao Mercado em Clubes de Futebol: Marca, Receitas e Torcedores. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 155-168.
- Silva, E. C. & Las Casas, A. L. (2020). Key Elements of Sports Marketing Activities for Sports Events. *International Journal of Business Administration*, 11(1), 11-21.
- Storm, R. K.; Wagner, U. & Nielsen, K. (2017). *When Sport Meets Business: A Brief Introduction*. In: Nielsen, K.; Wagner, U. & Storm, R. K. *When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques*, London, UK: Sage.
- Yoshida, M. (2017). Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, 20, 427-442.