

O MARKETING ESPORTIVO NOS CLUBES DE FUTEBOL DO RIO DE JANEIRO: PAIXÃO E FIDELIDADE COMO VALORES INTANGÍVEIS

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Leonardo Ribeiro Salles

leosalles2003@yahoo.com.br

Denise Medeiros Ribeiro Salles

denisesalles@id.uff.br

Lucas Ribeiro Salles

lucas.salles90@gmail.com

***Resumo:** Este artigo visa contextualizar a fidelidade e a paixão, como valores intangíveis, e como influenciam as estratégias de Marketing dos clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro (Botafogo, Flamengo, Fluminense e Vasco da Gama). O estudo buscou compreender de que forma os torcedores se sentem representados quando seus times realizam ações e campanhas das quais queiram participar., Foi realizada uma survey e entrevistas com representantes da área de comunicação e marketing dos clubes, visando analisar essas nuances e comparar os resultados entre as quatro maiores instituições futebolísticas da cidade do Rio de Janeiro. Além disso, a pesquisa tratou de investigar como os torcedores se sentem como consumidores das marcas dos clubes de coração, por meio da compra de ingressos, camisas, produtos licenciados, entre outros itens, além de serviços. Os quatro clubes foram escolhidos por serem considerados os de maior expressão do futebol carioca e por terem representação significativa no cenário nacional do futebol. Este artigo concluiu que os torcedores ainda não se percebem como consumidores das marcas, mesmo sendo fieis e apaixonados torcedores. Os clubes baseiam-se nos sentimentos dos seus aficionados, na paixão que demonstram nas partidas ou nas mídias sociais para estabelecerem suas estratégias de Marketing, não os fazendo perceberem-se como consumidores.*

***Palavras-chaves:** Marketing Esportivo, Estratégia, Futebol, Paixão.*

1- Introdução

O futebol brasileiro e, principalmente, o carioca, passa por momentos de reconhecimento da importância do trabalho de Marketing em suas instituições. A quantidade de clubes aderindo aos programas de sócio-torcedor e as várias ações das marcas têm mostrado a preocupação dos clubes com seus próprios torcedores. Vendo-os como consumidores, essas instituições devem tratá-los como tais, chamando-lhes atenção para diversas atividades de Marketing que podem ser realizadas.

Importantes para a relação entre torcedor e clube são a fidelidade e a paixão. Ambas confluem como aspectos intangíveis para o entendimento do comportamento do consumidor - no caso, o torcedor - possibilitando aos clubes buscar e atingir novas ações para suas respectivas marcas. Melo Neto (2013, p.149) afirma que o consumidor do esporte, principalmente do futebol, é diferente de outros tipos de consumidores, pois a paixão e a fidelidade permeiam seu consumo, fazendo com que busque conhecer o funcionamento da instituição, no caso, do clube de futebol. Dessa forma, cada vez mais pesquisas sobre comportamento do consumidor são demandadas com o objetivo de se entender como os torcedores gostam de consumir a marca, seja através de compra de ingressos, participação no programa de sócio-torcedor, compra de produtos licenciados, entre outros. Assim, interessar-se e comprometer-se com os torcedores e estar atento às suas paixões deve ser a força motriz para que os clubes os tratem como consumidores.

Os clubes de futebol da cidade do Rio de Janeiro sofrem com dívidas salariais e trabalhistas há vários anos, o que lhes impõem certas dificuldades para pagamento de funcionários, jogadores e contas, como água e luz. Gerar receitas através do marketing, com ações para os torcedores, é uma das maneiras de minimizar tais problemas e de investir na imagem do clube.

A problemática trazida neste artigo é a de que os torcedores não se veem como consumidores das marcas, mesmo sendo fieis e apaixonados por seus clubes. É preciso que estes



percebam a força potencializadora do Marketing na transformação do torcedor em consumidor, o que os ajudaria financeiramente, independentemente de sua situação nos campeonatos.

O objetivo deste artigo é compreender como a fidelidade e a paixão influenciam as estratégias de Marketing dos clubes e de que forma os torcedores se sentem representados quando seus times realizam ações e campanhas que os fazem querer participar. Além disso, a pesquisa tratou de compreender como os torcedores se sentem também como consumidores das marcas, ou seja, dos seus clubes de coração. Para tal, foi realizada uma *survey* e entrevistas com representantes da área de comunicação dos clubes, visando analisar essas nuances e comparar os resultados entre as quatro maiores instituições futebolísticas da cidade do Rio de Janeiro, relativamente ao tratamento de seus aficionados torcedores como consumidores da marca.

2- Marketing esportivo

Dentre os diversos tipos de Marketing, existe aquele voltado para a área esportiva, sobre os quais vêm aumentando, nos últimos tempos, estudos e trabalhos. Mullin (2004) afirma que o Marketing esportivo “consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca” (p.18). O autor busca esclarecer a utilização do termo “Marketing dos esportes” (no plural), ao invés de Marketing do esporte (no singular). Marketing dos esportes é um ramo de segmentos diversos e não-coordenados que têm pouco em comum. Cada segmento do ramo esportivo opera com independência e com o mínimo compartilhamento da prática gerencial.

Autores brasileiros, como Afif (2000) e Pozzi (1998) veem diferenças entre as ações de Marketing esportivo no âmbito das entidades esportivas e das empresas, definindo-se, assim, Marketing no esporte e Marketing esportivo, da seguinte forma (AFIF, 2000, p.17).

A atuação do Marketing esportivo ocorre de duas formas: a primeira é através do Marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma forma, se relacionam com o esporte (campanha sócio torcedor do São Paulo F.C, venda de camisas oficiais dos times de futebol, etc.). A segunda consiste



na estratégia que emprega o esporte como meio de divulgar produtos sem que estes tenham ligação com atividades esportivas...

Pozzi (1998) segue na mesma linha, distinguindo essas duas áreas do Marketing esportivo, ao afirmar que a expressão Marketing esportivo “desenvolveu duas vertentes principais: o Marketing de produtos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o Marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas” (p.77).

Mullin (2004, p.29) informa que a estratégia e a tática de Marketing são iguais a um plano de jogo. Ele utiliza um Programa de Gestão de Marketing (PGM), adaptado de Kotler, que é a espinha dorsal do Marketing, no qual enfatiza as interdependências em todos os estágios. O plano de jogo de Mullin visa fornecer uma direção geral para o treinador (usado metaforicamente), que escolherá a tática específica a ser usada durante o próprio jogo. Assim, o plano conteria os seguintes elementos: a) análise do mercado e sua organização; b) esclarecimento sobre a missão e os objetivos do clube; c) desenvolvimento do *mix* e do plano de Marketing; d) integração do plano de Marketing a uma estratégia organizacional mais ampla; e, e) controle e avaliação de todos os elementos do plano.

Portanto, o uso de ferramentas tradicionais na pesquisa em Marketing, como a análise SWOT, ou a hierarquia das necessidades de Maslow podem ser aplicadas à área esportiva, assim como montar um plano de estratégia em Marketing, conforme detalhado por Mullin. Para que se siga o plano de jogo, deve ser entendido que o Marketing esportivo está ligado ao entretenimento. Nessa linha, Melo Neto (2013) enfatiza que o Marketing esportivo do século XXI não pode prescindir uma visão maior do esporte como espetáculo. O autor, em outro estudo (2006, p.58 e 59) lista características do Marketing esportivo, informando que o que faz vender esporte é o esporte em si mesmo, a estratégia de Marketing escolhida e os investimentos realizados, pois: a) há garantido e satisfatório sucesso na mídia; b) há excelente retorno para a



marca; c) o Marketing esportivo cresce com o apoio maciço das TV's abertas e fechadas; d) introduz um elemento factual no processo de comunicação das marcas; e) sua poderosa imagem, que apela para a paixão do torcedor, atinge fortemente a mente do consumidor; f) induz à uma reação de consumo pela emoção, o que favorece a venda de produtos e serviços; g) por ser caracterizada como uma mídia espontânea, a divulgação do esporte tem forte retorno; h) seu apelo atual é significativo, pois vive-se atualmente a era do entretenimento e do lazer; i) permite a maximização do seu investimento, por meio do uso da imagem do atleta para a venda de produtos e da realização de promoções diversas; j) predispõe o consumidor ao consumo, tendo em vista que o momento de lazer e de paixão é diferente das tensões do mercado; e, k) pode vir associado a qualquer outro tipo de ação de Marketing (social, de causa, ecológico, político, cultural, entre outros).

Melo Neto (2013) destaca que, ao longo dos anos, o esporte sofreu grandes transformações, como produto, serviço, conteúdo, legado, marca, tecnologia e comunicação, principalmente no crescimento da fabricação de materiais e equipamentos esportivos, da indústria de prestação de serviços, da mídia esportiva, da proliferação de marcas esportivas, do aumento do número de megaeventos esportivos, como a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, além do aumento do número de empresas que investem no esporte para difundir suas marcas (p.24 e 25).

2.1- O quinto P: de paixão

Melo Neto (2013, p.74) afirma que além dos 4 P's do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção, um quinto P pode ser incluído no segmento esportivo: paixão. Isso só acontece porque emoção e paixão são inerentes ao torcedor de futebol, cujo comportamento é um fator “contingencial das ações de marketing esportivo de qualquer entidade esportiva ou empresa que investe no esporte”. É um tipo de marketing que visa gerar emoção antes, durante e depois de realizado o consumo esportivo. Assim, pode-se definir cada P da seguinte forma:



Quadro 1: Os 5 P's do Marketing esportivo.

P	Definição
Produto	A concepção de produto esportivo foi estendida e ampliada, incorporando o evento esportivo como seu elemento essencial, os aspectos funcionais e tangíveis do esporte. O jogo e a competição emergiram como elementos essenciais do produto esportivo em função do seu caráter provedor de emoção, sentimentos e paixão.
Preço	Deixou de ser considerado valor de mensuração dos valores tangíveis do evento esportivo (acessibilidade, visibilidade, segurança, conveniência e conforto) e passou a ser considerado, sobretudo, mensuração do valor intangível proporcionado pelo evento esportivo visto como espetáculo.
Praça	O local do jogo e da competição também é responsável direto pela beleza e emoção do espetáculo, o que explica a tendência de construção de arenas esportivas modernas e multifuncionais.
Promoção	Ênfase na promoção do evento esportivo como espetáculo e todas ações promocionais realizadas devem contribuir para criar e estreitar vínculos emocionais com os torcedores e enaltecer o desempenho dos protagonistas dos eventos.
Paixão	A dimensão emocional do produto esportivo atinge o seu limite máximo no momento do jogo e da competição, quando a paixão de torcer é somada à paixão de vencer ou à decepção de perder e fortalecida pela paixão de presenciar algo incomum que posteriormente se traduz na paixão de contar, lembrar e rememorar.

Fonte: Adaptado de Melo Neto (2013, p.75)

Mullin (2004) prefere asseverar que o quinto “P” do Marketing esportivo é o de Relações Públicas (Public Relations). Afirma que as relações públicas têm um efeito óbvio sobre a imagem e a posição do produto, porém, as ações de relações públicas dependem da boa vontade da mídia. Para o autor, este seria “um negócio enganoso, pois, embora os profissionais de marketing esperem cultivar a mídia, não podem esperar que um repórter se torne um lacaio” (p.256). Melo Neto (2013, p.80), por outro lado, situa o *mix* de Marketing como uma sequência



estratégica de mudanças que envolve: melhoria do desempenho gerencial; competitividade; e, cobertura da mídia.

Para Kotler (2008), o torcedor é um ativo que deve ser muito valorizado na indústria esportiva, devido à escassez de tempo e dinheiro para assistir e participar de eventos e modalidades esportivas. De acordo com este autor, os executivos que enxergarem mais claramente os problemas, serão ágeis na adaptação às mudanças e perceberão melhor como a cultura e as novas tecnologias se refletem nas opções dos torcedores. Além disto, serão aqueles com maiores probabilidades de continuar no caminho do sucesso.

Kotler (2009, p.111) afirma que os consumidores são pessoas e organizações que compram produtos para utilizar ou incorporar a outro produto, não os adquirindo com o propósito de revenda. Desta forma, servir e satisfazer os consumidores devem ser a razão de ser da estratégia de Marketing.

2.2- Fidelidade: uma estratégia de Marketing

A questão da fidelidade dos torcedores aos clubes é um dos pontos-chave para o Marketing ser eficaz em sua estratégia. Como apontou o dramaturgo Nelson Rodrigues, notório torcedor apaixonado pelo seu time de futebol, o Fluminense, “amar é ser fiel a quem nos trai” (1997, p.96). Ou seja, independentemente do que aconteça na temporada de um clube, se ele for bem ou mal durante o ano, seu torcedor estará sempre lá para apoiá-lo, mesmo com o clube muitas vezes negligenciando esse amor. Somoggi (2009, acessado em 2014) afirma que o relacionamento entre clube e torcedor é o que traz o sentimento verdadeiro e que o torcedor se sente confiante ao se sentir pertencente ao seu clube de coração.

Mullin (2004) fala da questão afetiva que o consumidor-torcedor tem para com alguma atividade do clube, demonstrando sentimentos e emoções, além do comprometimento. Esse comprometimento está ligado à frequência, duração e intensidade do envolvimento em um esporte ou à disposição de gastar dinheiro, tempo e energia em tal envolvimento.

Melo Neto (2013, p.183) afirma que a vinculação é mais importante do que o próprio consumo. A fidelidade se dá no momento em que o torcedor se sente parte do clube e isto é mais



importante do que ser um simples consumidor de um produto esportivo. Assim, conforme mostra o referido autor, “é a filiação e o pertencimento à entidade esportiva detentora da marca que faz a diferença (...) não é a compra e a posse do produto que cria a conexão mais forte com o consumidor esportivo” (p.183).

Para que esse relacionamento esteja plenamente estabelecido, é necessário que a marca, a imagem e a identidade de cada clube estejam sólidas perante o torcedor. Assim, o reconhecimento virá e trará novos patrocínios, promovendo confiança no investimento no clube.

3 – A pesquisa

A pesquisa teve o objetivo de investigar a percepção dos torcedores dos quatro grandes times de futebol da cidade do Rio de Janeiro sobre o posicionamento do torcedor como consumidor da marca de seu clube, envolvendo sua paixão e fidelidade por seus times de futebol. Para tal, foi realizada, em 2015, uma *survey* pela Internet com 100 torcedores de cada time, totalizando 400 respondentes com o propósito de verificar a percepção sobre estratégia de Marketing promovida por seus times, bem como sobre o uso das redes sociais nessas estratégias. Para tal, foi elaborado questionário em Escala Likert que possibilita a ordinalidade não-ambígua das categorias de resposta, segundo Babbie (1999, p.232). O questionário foi divulgado nas redes sociais Facebook, Twitter e LinkedIn.

Visando à obtenção do número de respostas pretendidas, foi adotada a estratégia de criação de um perfil no Facebook chamado “Torcedores Brasil”, cujo intuito foi a aproximação com os torcedores mais apaixonados, especialmente os do Rio de Janeiro. Em abril de 2016 o perfil possuía 1.584 amigos, sendo a grande maioria composta por torcedores dos times da cidade do Rio de Janeiro, sendo que 235 desse total de 400 respondentes puderam responder o questionário, via Facebook.

A definição da amostra obedeceu aos seguintes critérios: a) não foi estabelecido limite de idade, nem faixa etária específica. Todos puderam responder e foram agrupados na análise dos dados; b) não foram incluídos torcedores de outros clubes do Brasil, apenas dos quatro grandes

clubes da cidade do Rio de Janeiro; c) não foram incluídas análises sobre qualquer outra modalidade comparada ao futebol.

O tratamento dos dados deu-se, no caso daqueles obtidos por meio da *survey*, por estatística não-paramétrica e, no caso das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, preconizada por Bardin (1977).

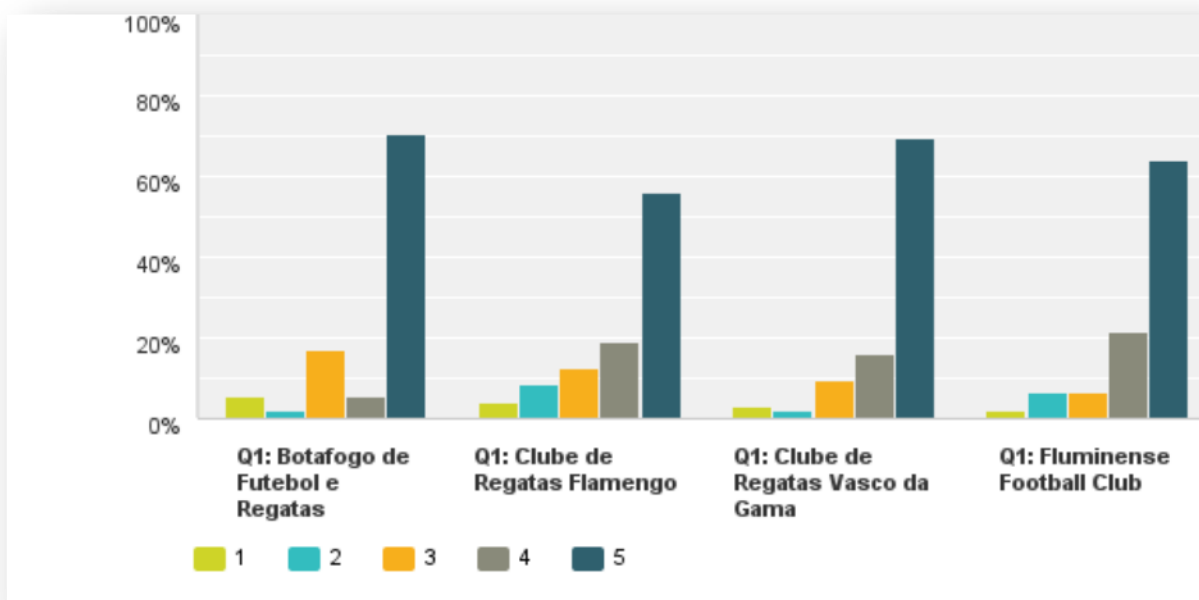
4 – PRINCIPAIS RESULTADOS

Além de o torcedor ter paixão pelo seu clube de coração, ele consome a marca. Compra ingressos, camisas, produtos licenciados, entre outros itens, além de serviços. Por isso, deve ser tratado como consumidor pelo clube que ele apoia. Porém, as respostas relativas à paixão e fidelidade foram paradoxais: quando perguntado como ele se sente torcedor do seu time, se o acompanha nos momentos bons e ruins, prevaleceu a forte ligação como torcedores aos seus clubes de coração, conforme está demonstrado no gráfico 1.

Fica evidente que eles querem estar inteirados pelo que os clubes fazem, mostrando que os respondentes querem saber o que se passa com sua instituição. Assim, notam-se a paixão e fidelidade intrinsecamente.



Gráfico 1: Graus de 1 a 5 de como os respondentes se sentem torcedores dos seus clubes



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

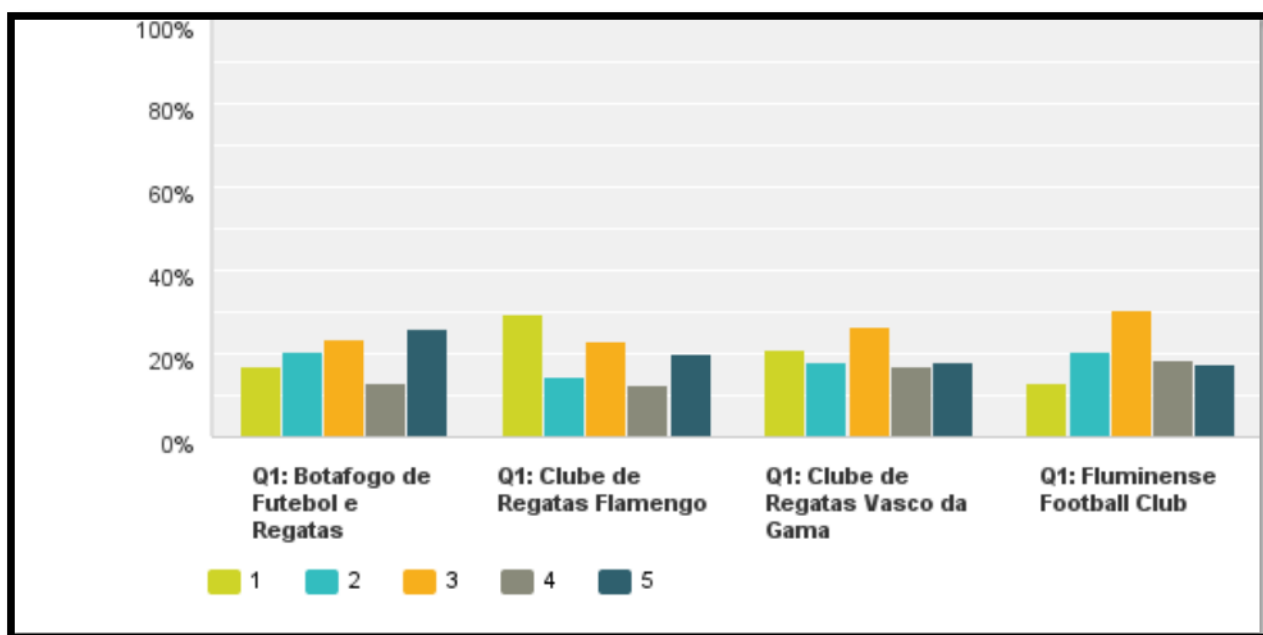
A grande maioria respondeu que se sente fortemente ligada ao seu time, como torcedor. Destaques para Botafogo e Vasco da Gama, que atingiram 70% de respostas positivas, muito por conta do momento vivido pelos clubes no ano de 2015. O clube de General Severiano, no momento da pesquisa, jogava a Série B do Campeonato Brasileiro e normalmente o torcedor é mais carinhoso e fiel ao clube quando se está em situação crítica e desfavorável. O Vasco da Gama esteve na segunda divisão brasileira em 2014, voltou à elite e ainda ganhou o Campeonato Carioca de 2015, fatores que podem ter influenciado a paixão do torcedor.

Em relação ao questionamento sobre como os respondentes se sentem consumidores dos seus clubes, conforme demonstrado no gráfico 2, vê-se que os respondentes aparentam estar receosos com o fato de serem tratados como consumidores, pois prevaleceu um certo equilíbrio



nas respostas, sendo demonstrado que, dentre os mais pessimistas, estão os flamenguistas. Mesmo com um corpo diretor mais profissional do que os demais, teoricamente, por conta dos dirigentes oriundos de multinacionais, os rubro-negros parecem descontentes com o Flamengo como consumidores da marca. Comparando-se o nível mais positivo de resposta (a escala 5) entre os torcedores dos quatro clubes, os botafoguenses são os que estão mais entusiasmados com a forma como o clube os vem tratando como consumidores da marca.

Gráfico 2: Graus de 1 a 5 de como os respondentes se sentem consumidores dos seus clubes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Foi também questionado aos respondentes sobre em que nível os clubes satisfazem as necessidades dos torcedores como consumidores da marca. De forma geral, os respondentes apontaram que seus clubes de coração “satisfazem dentro do esperado” ou “pouco satisfazem” suas necessidades como consumidores, conforme o quadro 2. Essas respostas corroboram com o gráfico 2, pois mostram um certo desapontamento dos torcedores com seus clubes em relação ao



tratamento dispensado a eles como consumidores, ou seja, como se estivessem comprando qualquer outro produto ou serviço de outras fontes.

Quadro 2: Satisfação dos torcedores como consumidores das
marcas

	Satisfaz além das expectativas	Satisfaz dentro do esperado	Pouco satisfaz	Não me causa qualquer satisfação	Total
Q1: Botafogo de Futebol e Regatas (A)	12.37% 12	40.21% 39	37.11% 36	10.31% 10	24.87% 97
Q1: Clube de Regatas Flamengo (B)	8.16% 8	39.80% 39	35.71% 35	16.33% 16	25.13% 98
Q1: Clube de Regatas Vasco da Gama (C)	16.16% 16	39.39% 39	33.33% 33	11.11% 11	25.38% 99
Q1: Fluminense Football Club (D)	12.50% 12	42.71% 41	34.38% 33	10.42% 10	24.62% 96

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

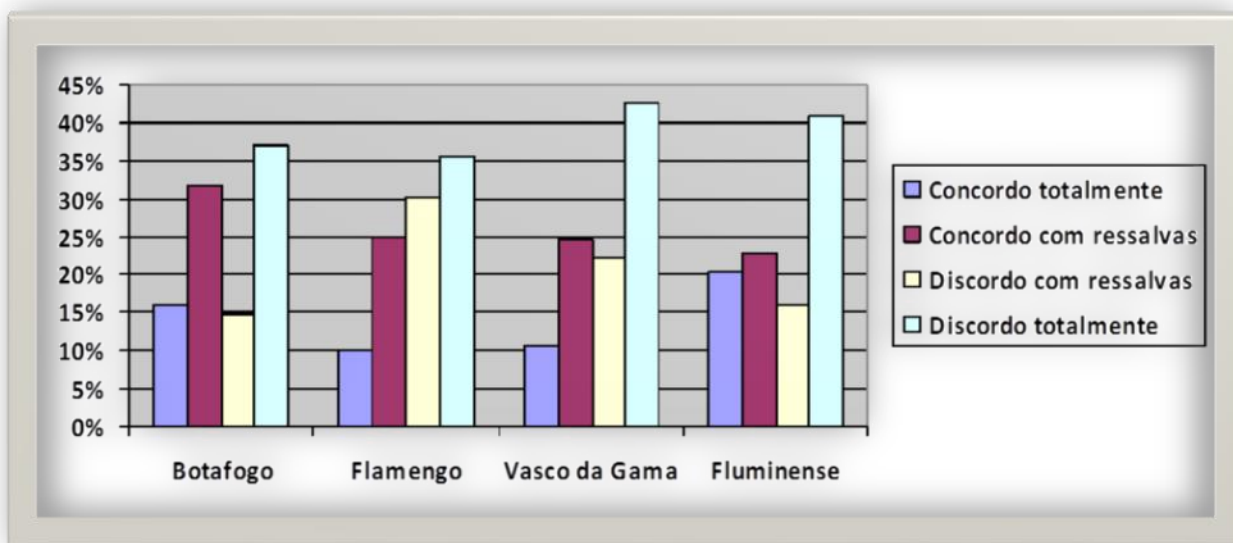
4.2– Fidelidade dos torcedores

No questionamento relacionado à fidelidade dos torcedores para com seus times favoritos, foi demonstrado que eles são conscientes e fieis ardorosos de seus times, independentemente do



momento vivido por eles, tendo em vista que foi perguntado se concordavam com a afirmativa de que a fidelidade deles ao time se daria exclusivamente pelo que os times produzem dentro do campo. As perguntas referentes a esta temática tiveram a intenção de serem provocadoras, visando à manifestação da paixão pelo time, de forma independente do seu desempenho momentâneo. O gráfico 3 demonstra tais resultados.

Gráfico 3: Fidelidade dos torcedores se dá apenas pelo que seus times produzem dentro de campo



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

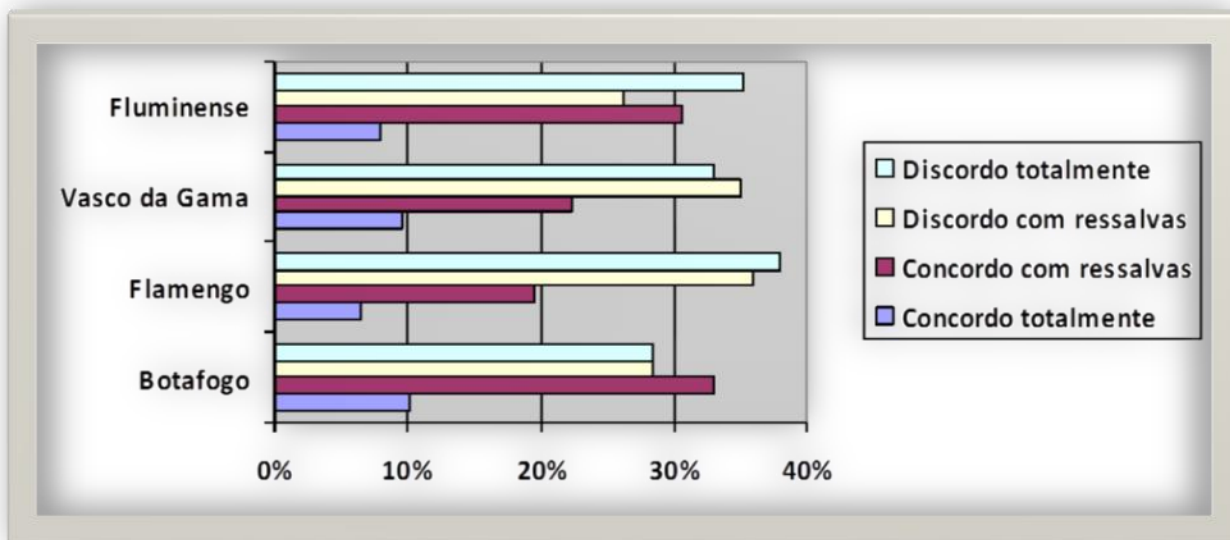
Em todos os clubes, a resposta mais frequente foi “discordo totalmente”, por possuírem a paixão que é tão peculiar à relação com os times de futebol, algo que é incomensurável. Talvez



os flamenguistas tenham sido mais razoáveis nesta questão, pela situação já descrita anteriormente, de estarem descontentes como consumidores do clube.

Ainda dentro da mesma temática, os respondentes puderam concordar ou não com a questão se a fidelidade pelo time por que torcem se dá pelas ações de Marketing que o clube oferece, e se tal fato deixa o torcedor mais confiante para estar presente aos jogos, conforme o gráfico 4. Os respondentes disseram que seu apoio ao time independe do que acontecer dentro de campo. Porém, o mesmo não ocorre referentemente à área administrativa do clube, inclusive do Marketing, tendo sido as respostas mais variáveis nesse quesito.

Gráfico 4: Fidelidade dos torcedores se dá pelas ações de Marketing que os clubes oferecem



Fonte: Elaborado pelo autor (2015).



A grande maioria, juntando os quatro clubes, respondeu “discordo com ressalvas” e “discordo totalmente”, pois, presumivelmente, o papel estabelecido pela área de Marketing não muda em nada o gosto ou a paixão do torcedor. De acordo com as respostas, não importa que tipos de ações de Marketing sejam feitas, já que sua paixão pelo time é tão sólida que não é interferida por qualquer ação, de sucesso ou fracasso do Marketing.

Nesse caso, apenas os botafoguenses divergiram, pois, em sua maioria, concordaram com ressalvas que uma ação de Marketing pode influenciar a fidelidade deles ao clube.

Conclusões

As instituições futebolísticas cariocas percebem as atividades criadas pelos departamentos de Marketing como fundamentais para a interação com os torcedores. Inclusive, pelo discurso geral, os clubes parecem acreditar que, em qualquer tipo de atividade, em qualquer mídia social, seus torcedores irão receber e entender a mensagem, participando de alguma forma das atividades propostas.

O que tem causado maior impacto nas ações de Marketing, não somente nos clubes cariocas, mas também em muitas instituições de futebol no Brasil, são as contratações de jogadores importantes ou a ativação de imagem dos seus principais jogadores. Tais ações são, de fato, cruciais para que os torcedores se interessem e participem mais dessas ações. Porém, colocar foco do Marketing em estrelas do futebol é algo temporário, ocasional, visto que muitos dos principais jogadores brasileiros não ficam tanto tempo em um clube, por questões financeiras mais atraentes oferecidas pelo futebol no exterior, principalmente no futebol europeu.

Em relação à problemática apresentada, o que se pode concluir é que os torcedores ainda não percebem que são consumidores das marcas, mesmo sendo fieis e apaixonados. Os clubes baseiam-se apenas nos sentimentos dos seus aficionados, pela paixão que demonstram nas partidas, nas conversas no trabalho ou na rua, ou nas mídias sociais. Ainda, não demonstram



saber com a profundidade devida, a forma certa de explorar o Marketing nas mídias sociais, tornando seu torcedor apaixonado também um consumidor de sua marca.

Pelos discursos apresentados pelos gestores dos clubes verifica-se que a área de Marketing entende a importância das ações de interação com os torcedores e o quão é necessário estar nas mídias para dialogarem com eles. Sabem que o que fizerem e divulgarem nas redes virtuais será visto pelos apaixonados pelo time. Atualmente, as práticas nas mídias sociais são vistas com bons olhos por torcedores e clubes, devendo tal fato ser mais bem explorado pelos clubes, transformando suas marcas em potencializadoras do seu consumo, de forma positiva para eles. Os torcedores estarão com o clube em quaisquer momentos, nos bons e nos ruins; porém, o que falta às instituições é a compreensão de que o torcedor é consumidor da marca e ele vai consumi-la se estas lhes forem apresentadas de forma clara e eficaz.

Em suma, o que se pode perceber é que os clubes não trabalham muito bem as parcerias com seus patrocinadores e, com isso, seus torcedores mal sabem como participar de uma ação de Marketing envolvendo clube e torcedor. Isso não ocorreria se os clubes estivessem efetivamente empenhados nessa parceria; no entanto, os torcedores só conhecem mesmo os mecenas graças ao que está estampado na parte dianteira das camisas dos jogadores. Com isso, os torcedores não percebem, com efetividade, a interatividade que os clubes tentam fazer nas mídias sociais. Tal fato é preocupante, pois, dessa forma, os clubes não saberão se os torcedores realmente estão interessados em participar das ações de Marketing. Além disto, e também em virtude dos discursos dos gestores durante as entrevistas, pode-se concluir que se a estratégia de Marketing for bem feita e atraente para os torcedores, ela pode melhorar a imagem do clube.

Referências bibliográficas

AFIF, Antônio. **A bola da vez**: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: Infinito, 2000.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

KOTLER, Philip. **Marketing Esportivo**: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. São Paulo: Editora Bookman, 2008.

_____. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

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

MULLIN, Bernard. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

POZZI, L.F. **A grande jogada**. São Paulo: Editora Globo, 1998.

RODRIGUES, Nelson. **Flor de obsessão**: as 1000 melhores frases de Nelson Rodrigues. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

Internet:

www.futebolnegocio.wordpress.com/2009/05/14/fidelizacao-do-torcedor/ , acessado em 15 de março de 2016.