

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

DIEGO TAVARES MARTINS
GABRIEL PARISI DE MELLO REIS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO MULTICASO DOS CLUBES
CATARINENSES DA SÉRIE A DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL 2015**

FLORIANÓPOLIS
2015

DIEGO TAVARES MARTINS
GABRIEL PARISI DE MELLO REIS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO MULTICASO DOS CLUBES
CATARINENSES DA SÉRIE A DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL 2015**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Departamento de Ciências da Administração, do
Centro Socioeconômico, da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.
Área de Marketing
Orientador: Prof. Elder Semprebon, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2015

DIEGO TAVARES MARTINS
GABRIEL PARISI DE MELLO REIS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL: ESTUDO MULTICASO DOS CLUBES
CATARINENSES DA SÉRIE A DO CAMPEONATO BRASILEIRO DE FUTEBOL 2015**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2015.

Prof. Evelize Welzel, Dra.
Coordenadora de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Elder Semprebon, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Danilo José Alano Melo, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Diego Tavares Martins agradece:

Primeiramente, agradeço a Deus por permitir que tudo isso acontecesse ao longo dos anos de universidade e da minha vida como um todo.

Aos meus pais e heróis, Juvenal e Dalmira, pela vida, pelo amor incondicional, e por não medir esforços para me proporcionar o alcance de mais uma grande etapa de minha vida. Vocês são tudo para mim.

A minha namorada, Fernanda, pelo carinho, apoio e por acreditar sempre na minha capacidade.

Ao também autor deste TCC e meu grande amigo, Gabriel, pela confiança depositada, parceria e horas de dedicação para que nosso trabalho se tornasse realidade.

A minha avó, meus padrinhos, familiares e verdadeiros amigos que sempre me encorajaram, acreditaram no meu potencial e estiveram ao meu lado durante estes anos de estudo.

Ao professor orientador deste trabalho, Dr. Elder Semprebon, que confiou em nossa competência, e nos orientou de maneira exímia por meio de seu conhecimento e dedicação, imprescindível para o sucesso deste trabalho.

A todos os demais professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que me proporcionaram as competências necessárias para a minha formação como administrador e como indivíduo.

Aos clubes analisados no estudo, nas figuras de seus gestores de marketing, Thiago Pravatto (Avaí), Leandro Copetti (Chapecoense), Gustavo Spanholi (Figueirense) e Fernando Kleimann (Joinville). Sem a receptividade e contribuição de vocês este estudo não seria possível.

Meus sinceros agradecimentos a estes que contribuíram para a realização deste sonho, que me fizeram crescer como profissional e, acima de tudo, como pessoa!

Gabriel Parisi de Mello Reis agradece:

Aos meus queridos pais, Eduardo e Sílvia, que são as peças mais importantes da minha vida e que, sem o esforço, dedicação, incentivo e amor proporcionados por eles, não teria chegado onde cheguei.

A minha querida irmã Lívia, que me deu o maior apoio, ajudou com todo o seu conhecimento em língua portuguesa e normas e, com isso, fez com que este trabalho se tornasse realidade. Obrigado por ser essa irmã tão querida e prestativa.

A minha namorada, Gabriela, que mesmo distante sempre apoiou e confiou no meu desempenho e esforço para que este trabalho se tornasse realidade.

Ao meu grande amigo e parceiro de trabalho, Diego, por depositar a sua confiança em mim e fazer com que esse estudo fosse adiante. Todas as horas gastas e a energia disposta valeram a pena.

A todos os meus verdadeiros amigos, que incentivaram e apoiaram minhas decisões e que acompanharam minha trajetória ao longo destes anos de estudo.

Ao professor orientador deste trabalho, Elder Semprebon, que nos acompanhou, nos orientou e confiou em nosso trabalho, mesmo diante das dificuldades. O seu conhecimento e dedicação foram essenciais para o sucesso desse estudo.

A todos os demais professores do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, que me proporcionaram todo o conhecimento necessário para a minha formação, além de ajudarem no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos gestores Thiago Pravatto (Avaí), Leandro Copetti (Chapecoense), Gustavo Spanholi (Figueirense) e Fernando Kleimann (Joinville), por abrirem as portas dos clubes, nos quais vocês trabalham, e por exporem as suas ideias e contribuições para este estudo. Sem vocês, o estudo não teria sido viável.

Muito obrigado!

“No fim, é o esforço extra que separa o primeiro do segundo lugar. É preciso desejo, determinação, disciplina e sacrifício. Se juntarmos tudo, mesmo se não ganharmos, é impossível perder”.

Jesse Owens

RESUMO

O presente estudo visa analisar as estratégias de marketing digital dos clubes catarinenses da Série A do Campeonato Brasileiro 2015, por meio da identificação das estratégias de marketing digital elaboradas pelos gestores dos clubes estudados e pela comparação entre essas estratégias de marketing digital. Sendo assim, fez-se levantamento bibliográfico baseado nas duas principais vertentes do estudo: marketing digital e marketing esportivo, assim como a relação de tais conceitos por meio da inserção do marketing digital no esporte. Posteriormente ao levantamento, realizou-se entrevistas com os principais responsáveis pelo marketing dos clubes: Avaí, Chapecoense, Figueirense e Joinville, em que utilizou-se o roteiro de entrevista a fim de identificar e posteriormente analisar as estratégias e ações dos clubes nas perspectivas de perfil dos gestores de marketing, ações de marketing e estratégias de marketing digital. Diante disso, pode-se verificar que o marketing dos clubes analisados atua de forma semelhante e, mesmo não obtendo vastos recursos financeiros para grandes ações, estão em constante busca por ações e estratégias de marketing que visam valorizar e melhorar cada vez mais o relacionamento com seus associados, assim como atrair novos sócios-torcedores, que são alguns dos principais geradores de receita regular. Verificou-se que os clubes enxergam a importância de estarem presentes e atuantes no ambiente digital, e que o *Facebook* tornou-se uma das principais ferramentas de interação e relacionamento com seus torcedores, fazendo do *site* oficial do clube um instrumento mais institucional e informativo. Ainda assim, os clubes também estão presentes e ativos nas outras principais redes sociais, como marketing direto no *Twitter*, vídeo marketing no *YouTube*, e conteúdo visual no *Instagram*. Além disso, pode-se verificar que também estão iniciando a expansão para redes sociais menos populares, mas com grande potencial de crescimento e possibilidades de atuação, como *Whatsapp* e *Snapchat*, assim como investindo em aplicativos. Por fim, percebe-se que os clubes analisados ainda tem muito a ser desenvolvido no marketing digital, embora venham atuando de maneira consistente e de acordo com as finalidades das ferramentas com o grande objetivo de satisfazer as necessidades e desejos de seus principais clientes, os torcedores.

Palavras-chave: Estratégias de marketing digital. Marketing esportivo. Marketing digital no futebol. Avaí. Chapecoense. Figueirense. Joinville.

ABSTRACT

This monography aims to analyze the digital marketing strategy of Santa Catarina's soccer clubs First Division in the Brazilian Championship 2015 through the identification of digital marketing strategies created by the marketing managers of the studied soccer clubs and also through the comparison between these digital marketing strategies. Therefore, the literature is based on two main fields of study: digital marketing and sports marketing, as well as the relationship of these concepts through the application of digital marketing in sports. Posteriorly, some interviews were held with the main responsible person of the marketing department at the following soccer clubs: Avaí, Chapecoense, Figueirense and Joinville. They were used as a guide in order to identify and analyze the clubs' strategies and marketing actions profile through the marketing managers' perspectives, marketing campaigns and digital marketing strategies. Therefore, can be perceived that the marketing of the analyzed soccer clubs operates similarly and even though they don't get significant financial resources for investing on big marketing actions, they are constantly using marketing actions and strategies aiming to enhance and continuously improve the relationship between the soccer clubs and its associates, as well as attracting new members-supporters, who are among the main regular income generators. It was found that the soccer clubs perceive the importance of being present and active in the digital environment and that Facebook has become one of the main tools of interaction and relationship between the soccer clubs and its fans, making the soccer clubs' official websites an institutional and informative resource. Besides that, the soccer clubs are also present and active in other major social networks such as Twitter's direct marketing, video marketing on YouTube, and visual content on Instagram. Moreover, it is realized that the soccer clubs are starting to expand into less popular social networks, but with high growth potential and possibilities for marketing actions, such as Whatsapp and Snapchat, as well as investing in apps. Ultimately, although the analyzed soccer clubs still have a lot to develop in digital marketing, they have been consistently acting according to the purposes of the digital marketing tools with the ultimate goal of satisfying the wants and needs of its main customers, the fans.

Key words: Digital marketing strategies. Sports marketing. Soccer's Digital Marketing. Avaí. Chapecoense. Figueirense. Joinville.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das fontes de receitas dos 20 maiores clubes de futebol do Brasil em porcentagem	32
Gráfico 2: Número total de curtidas na página do <i>Facebook</i>	75
Gráfico 3: Número de seguidores no <i>Twitter</i>	77
Gráfico 4: Número de seguidores no <i>Instagram</i>	78
Gráfico 5: Número de inscritos no canal do <i>Youtube</i>	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevista semiestruturada com gestores de marketing dos clubes	41
Quadro 2 - Áreas de análise das informações obtidas nas entrevistas	42
Quadro 3 - Emblema e mascote do Avaí Futebol Clube.....	44
Quadro 4 - Informações institucionais do Avaí Futebol Clube	45
Quadro 5 - Emblema e mascote da Associação Chapecoense de Futebol	46
Quadro 6 - Informações institucionais da Associação Chapecoense de Futebol	46
Quadro 7 - Emblema e mascote do Figueirense Futebol Clube	48
Quadro 8 - Informações institucionais do Figueirense Futebol Clube	48
Quadro 9 - Emblema e mascote do Joinville Esporte Clube	49
Quadro 10 - Informações institucionais do Joinville Esporte Clube	50
Quadro 11 - Perfil dos gestores	51
Quadro 12 - Resumo das ações de marketing dos clubes	67
Quadro 13 - Endereço digital dos clubes analisados nas principais ferramentas de marketing digital	72
Quadro 14 - Comparativo de ferramentas de marketing digital utilizadas pelos clubes analisados	86
Quadro 15 - Considerações sobre o marketing digital utilizado pelos clubes analisados.....	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 MARKETING DIGITAL.....	16
2.1.1 Ferramentas de Marketing Digital	18
2.1.1.1 Search Engine Optimization (SEO)	19
2.1.1.2 Mídias Sociais	19
2.1.1.3 <i>E-mail</i> Marketing	24
2.1.1.4 <i>Mobile</i> marketing	24
2.2 MARKETING ESPORTIVO	25
2.2.1 Marketing Esportivo no Futebol	31
2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NO ESPORTE.....	33
2.3.1 Games no esporte	37
3 METODOLOGIA	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2 COLETA DE DADOS	40
3.3 CASOS E UNIDADES DE ANÁLISE.....	41
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	42
4 RESULTADOS	44
4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	44
4.1.1 Avaí Futebol Clube	44
4.1.2 Associação Chapecoense de Futebol	46
4.1.3 Figueirense Futebol Clube	47
4.1.4 Joinville Esporte Clube	49
4.2 PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS	51
4.3 MARKETING DOS CLUBES	53
4.3.1 Departamento de marketing	54
4.3.2 Análise dos concorrentes	55
4.3.3 Ações nos pontos de venda	58
4.3.4 Ações de pré e pós jogo	59

4.3.5 Ações de precificação	61
4.3.6 Ações de relacionamento	63
4.3.7 Ações para gerenciamento de crises	65
4.3.8 Considerações sobre as ações de marketing dos clubes	67
4.4 MARKETING DIGITAL DOS CLUBES	69
4.4.1 Objetivos do marketing digital	70
4.4.2 Ferramentas utilizadas	72
4.4.2.1 <i>Site oficial</i>	73
4.4.2.2 <i>Facebook</i>	74
4.4.2.3 <i>Twitter</i>	75
4.4.2.4 <i>Instagram</i>	77
4.4.2.5 <i>Youtube</i>	79
4.4.2.6 <i>Outras redes sociais</i>	80
4.4.2.7 <i>E-mail marketing</i>	81
4.4.2.8 <i>SEO (Search Engine Optimization)</i>	82
4.4.2.9 <i>Aplicativo</i>	82
4.4.2.10 <i>Games (FIFA e Pro Evolution Soccer)</i>	83
4.4.2.11 <i>Considerações sobre as ferramentas utilizadas</i>	85
4.4.3 Marketing de conteúdo na comunicação digital	87
4.4.4 Controle das ações	88
4.4.5 Considerações sobre as estratégias de marketing digital	90
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
4.5.1 Comparativo das ações de marketing	93
4.5.2 Comparativo do marketing digital	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE	103
ANEXOS	104

1 INTRODUÇÃO

O marketing, de acordo com Kotler e Armstrong (2015), é muito mais do que apenas “*mostrar e vender*”, é um processo de construir e manter um relacionamento com os clientes por meio da satisfação de suas necessidades e desejos, fazendo com que ocorra uma troca de valor entre as partes envolvidas. Diante disso, vem se tornando cada vez mais essencial o estudo desse tema para o sucesso das organizações. Com o passar do tempo, as estratégias de marketing evoluíram significativamente, muito devido à globalização que o advento e aprimoramento das novas tecnologias proporcionou, fazendo com que se expandissem as possibilidades de relacionamento entre organizações e seus *stakeholders*.

A fim de atrair e estreitar os laços entre organização e seu público alvo, as estratégias de marketing têm explorado gradativamente os meios de comunicação, dando ênfase as novas tecnologias, que se destacam por estar cada vez mais acessíveis e presentes na vida das pessoas. As novas tecnologias, principalmente as de maior cunho portátil como *notebooks*, *tablets* e *smartphones*, possibilitam que se tenha acesso à internet quase que em qualquer lugar do mundo e horário, fazendo das mídias digitais uma das ferramentas de maior alcance e impacto entre pessoas.

É dentro desta perspectiva que se enquadra o marketing digital, uma modalidade de atuação do marketing, que, segundo Torres (2010), pode ser definida como o conjunto de estratégias de marketing aplicadas à internet, visando criar um contato permanente entre as organizações e seus clientes. As estratégias de marketing digital permitem que se personalize a comunicação com as pessoas de modo que elas fiquem sabendo de tudo acerca do que gostam e têm afinidade, intensificando as relações e estreitando os interesses (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Ao mesmo tempo em que tecnologias e marketing estão em constante evolução, e em grande parte possibilitada por tal progresso, é crescente o desenvolvimento dos conceitos de marketing esportivo e suas atuações - segmento do marketing em prol do esporte e atividades relacionadas. “Marketing esportivo é a aplicação específica dos princípios e processos de marketing para produtos esportivos e para a comercialização de produtos não esportivos por meio do esporte” (SHANK; LYBERGER, 2015, p.5).

Essa maior preocupação com os adeptos do esporte/torcedores e a utilização de novos meios para criar e manter relacionamento com eles deve-se muito a profissionalização do esporte, na qual o mesmo é visto também como um negócio.

O esporte deixou de ser uma simples prática de atividade física. O esporte, do ponto de vista profissional, trata-se mais de um jogo, de uma forma de entretenimento e diversão e, por isso, de um negócio a ser conduzido por profissionais do que meramente uma atividade física. Nessa indústria, o futebol, como o esporte mais popular do mundo, tem larga vantagem sobre as outras modalidades, principalmente no Brasil (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN, 2014, p.3).

A partir destas ideias, e com o destaque que Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) dão ao futebol no panorama do marketing esportivo, os clubes de futebol têm utilizado tais artifícios para diversificação e ampliação dos métodos de comunicação com seus torcedores. Gaspar *et al.* (2014) afirma que o negócio acerca do futebol brasileiro vem se desenvolvendo continuamente, assim como sua exposição midiática na qual é tão dependente, que, juntamente com um número muito expressivo de adoradores do esporte, contribuiu significativamente para acréscimo da receita dos clubes.

Na perspectiva da importância que o futebol tem no Brasil, os clubes de Santa Catarina estão tendo uma evolução de destaque no cenário nacional, tendo em vista que a primeira divisão - série A - do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015 conta com a participação de quatro clubes catarinenses: Avaí, Chapecoense, Figueirense e Joinville. A quantidade de clubes na principal divisão do futebol brasileiro é muito expressiva, tendo em vista que isto representa 20% dos clubes participantes de um total de 20 clubes¹, algo que não acontecia há aproximadamente 36 anos - desde 1979, quando na época o campeonato era composto por 94 clubes participantes².

O sucesso dos clubes de futebol catarinense é resultado não somente dos pontos conquistados nos gramados, mas também reflexo de uma boa gestão e de ações de marketing esportivo que contribuem e impulsionam ainda mais as conquistas dentro das quatro linhas. Além disso, tais fatores estimulam a exposição da marca do clube, aspecto interessante que os mesmos terão que lidar para tirar o melhor proveito do bom momento vivido, principalmente nas mídias digitais que tanto prosperam no cotidiano das pessoas.

Diante deste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como as estratégias de marketing digital são utilizadas pelos clubes catarinenses da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015?

¹ Site: <http://oglobo.globo.com/esportes/santa-catarina-tera-20-dos-participantes-da-serie-em-2015-14704902>

² Site: <http://trivela.uol.com.br/na-ultima-vez-que-sc-teve-quatro-times-na-serie-brasileirao-tinha-94-clubes/>

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias de marketing digital dos clubes catarinenses da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015. Para alcançar este objetivo, são derivados os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar as estratégias de marketing digital elaboradas pelos gestores dos clubes estudados.
- b. Comparar as estratégias de marketing digital utilizadas pelos clubes analisados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a justificativa visa ressaltar a importância da pesquisa no campo da teoria, ou seja, visa mostrar os argumentos quanto à importância, originalidade, oportunidade e viabilidade desse estudo.

A importância deste estudo é caracterizada por abordar temas relevantes como marketing digital e marketing esportivo. O marketing digital é um tema que necessita estar em constante atualização devido às inovações que ocorrem diariamente nesse ramo. Além disso, tornou-se um assunto essencial para o sucesso das organizações e, para se ter ideia da importância desse tema, uma pesquisa da Forrester Research³ cita que em 2019 os líderes de marketing irão gastar mais de \$103 bilhões em pesquisas de marketing, publicidade, mídias sociais e *e-mail* marketing, ultrapassando os seus gastos com propagandas em canais de televisão.

Ainda citando a relevância do tema marketing digital para as organizações, Turchi (2012) afirma que no Brasil calcula-se que o marketing digital já figura algo entre 10% e 20% do orçamento de marketing das grandes empresas, fazendo com que esse meio torne-se o segundo mais utilizado no país. A autora ainda explica que os incentivos para ingressar no mundo virtual são inúmeros. Primeiro, pela constatação de que praticamente metade da

³ Site: <https://www.forrester.com/US+Digital+Marketing+Forecast+2014+To+2019/fulltext/-/E-res116965>

população brasileira está na *web*⁴ e, comparando com o restante do mundo, representa o grupo de internautas que mais tempo dedica a navegar na rede. Além do mais, há mais de 210 milhões de aparelhos celulares sendo utilizados por todas as classes sociais, concedendo acesso em qualquer lugar e a qualquer hora, trazendo a verdadeira inclusão digital. Assim, as pessoas estão se relacionando cada vez mais, disseminando e produzindo conteúdos, jogando online ou buscando promoções imperdíveis pela Internet.

Já o esporte deixou de ser apenas uma atividade de lazer e prática e acabou se tornando um negócio. A importância dele para os negócios se deve principalmente ao número de pessoas que assistem e/ou interagem de alguma forma. Alguns números apresentados por Onaga (2011) explicitam um pouco do por que o esporte tem atraído tantos investidores:

Na Olimpíada de Pequim, em 2008, a audiência acumulada durante os 16 dias de competição foi de 4,7 bilhões de pessoas em todo mundo. Na copa da África do Sul, em 2010, a audiência dos jogos somou 26 bilhões de espectadores, somente a final – Espanha e Holanda – foi vista por mais de 700 milhões de pessoas (ONAGA, 2011, p.2).

Além destes fatores, pode-se destacar que o momento do futebol catarinense também é bastante expressivo, tornando o estudo relevante. E, tendo em vista que no ano de 2015 o futebol catarinense tem 4 representantes na série A do Campeonato Brasileiro de Futebol, perdendo apenas para o estado de São Paulo com 5 representantes, torna-se oportuno a realização deste trabalho.

O presente estudo é original, tendo em vista que não houve estudos associando os temas marketing digital e marketing esportivo nos clubes estudados. Além disso, torna-se viável pelo fato de o estudo ser realizado apenas com os clubes catarinenses da série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015, os quais se têm acesso.

⁴ *Web*: rede que conecta computadores por todo o mundo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo consiste em um levantamento bibliográfico de conceitos e informações que dizem respeito a marketing digital e suas estratégias, bem como marketing esportivo e sua abordagem no contexto do futebol.

2.1 MARKETING DIGITAL

Na era digital e da informação, com inúmeras mudanças acontecendo diariamente ao nosso redor e com tantas estratificações do marketing tradicional existentes, quando um novo tipo de marketing surge merece a atenção das empresas que desejam sobreviver e se desenvolver em um mundo digital (VAZ, 2011).

Para entender sobre o assunto de marketing digital, é preciso trazer conceitos sobre o marketing em geral, tendo em vista que os dois possuem o mesmo objetivo e intenções (STOKES, 2013). Segundo Kotler e Keller (2012, p.3), marketing consiste na “identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, os autores ainda complementam que essa satisfação das necessidades particulares ou sociais devem ser transformadas em oportunidades de negócios, ou seja, gerar lucro.

Siqueira (2014) segue a mesma linha de raciocínio dos demais autores, explicando que o marketing nada mais é do que um modelo de fazer negócios por meio do foco no cliente, e claro, visando atingir os objetivos da organização. O autor ainda complementa que procurar entender e atender às necessidades e desejos dos consumidores é a forma mais efetiva de se obter êxito e crescer no mercado de negócios.

Kotler e Keller (2012) ressaltam que diante das drásticas mudanças que o mercado sofreu com o surgimento de novos e importantes fatores sociais, também despontaram novas ferramentas e metodologias que auxiliam as empresas e seus profissionais de marketing a lidar melhor com tais fatores, como é o caso da internet.

As empresas podem usar a Internet como um poderoso canal de informação e vendas. A Internet amplia a cobertura geográfica das empresas para informar consumidores e promover produtos no mundo todo. Um *site* pode listar os produtos

de uma empresa, seu histórico, filosofia de negócios, oportunidades de trabalho e outras informações de interesse. (KOTLER; KELLER, 2012, p.12)

Para falar sobre o tema marketing digital, é preciso destacar que este é extremamente empírico, ou seja, é baseado em experiências e observações vividas e não em teorias e métodos científicos (STOKES, 2013).

Segundo Martin (2015), nos dias atuais, a definição de marketing digital vinda dos consumidores é bastante diversificada. Alguns se referem aos *pop-ups*⁵ e *spam*⁶, outros aos tutoriais do *Youtube* e as *newsletters*⁷ enviadas por *e-mail*. Indiferente do que cada consumidor defina como sendo marketing digital, a verdade é que ele só tende a aumentar.

O crescimento do marketing no mundo digital surge como uma tendência irreversível. Seja pela novidade ou pela necessidade, a verdade é que as empresas e pessoas que já estão dentro do mundo digital não querem sair, e aqueles que estão de fora sabem que já estão atrasados para entrar (TURCHI, 2012).

Para Torres (2009, p. 61), o marketing digital tem como principal objetivo “desenvolver estratégias e ações de marketing, comunicação e publicidade através da Internet”. Complementando tal ideia, o marketing digital não se trata apenas de uma ação, e sim de um conjunto eficaz e coerente de ações que estabeleçam um contato permanente da empresa com seus clientes (TORRES, 2010).

Para Stokes (2013), o marketing digital é eficiente devido a dois fatores: primeiro, o público pode ser segmentado de uma maneira bastante precisa, fazendo com que as mensagens transmitidas possam e devam ser adaptadas e personalizadas para cada tipo de cliente. Segundo, o mundo digital é praticamente todo mensurável, ou seja, cada clique feito pelos consumidores pode ser contabilizado. O mesmo autor ainda fala que no mundo digital torna-se possível analisar como as diferentes campanhas de marketing estão se saindo, quais os canais de comunicação possuem um maior benefício e onde a empresa deve focar os seus esforços.

De acordo com Turchi (2012), as organizações não necessitam apenas conhecer os conceitos já definidos, é preciso também criar a presença online de forma adequada, assim

⁵*Pop-ups*: são pequenas janelas que se abrem automaticamente na tela, normalmente para mostrar propagandas indesejadas.

⁶*Spam*: são mensagens eletrônicas que são enviadas para a pessoa sem o seu consentimento.

⁷*Newsletter*: boletim informativo enviado por correio eletrônico que contém informações sobre a atividade e/ou serviços de uma empresa.

como sua estratégia de marketing digital, podendo desse modo utilizar ações como *mobile marketing*, redes e mídias sociais (*Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.*), *Search Engine Optimization* (SEO), *e-mail marketing*, entre outras. Stokes (2013) complementa afirmando que além da existência das mídias tradicionais de comunicação, agora também é possível encontrar redes sociais, *e-mails*, dispositivos móveis e diversas outras ferramentas que chamam a atenção do consumidor. Devido a essa diversidade de opções, os consumidores tornaram-se especialistas em ignorar mensagens que não sejam relevantes para si.

Diante disso, no tópico a seguir é discutido e explicado o conceito bem como as estratégias de marketing digital existentes.

2.1.1 Ferramentas de Marketing Digital

As estratégias de marketing digital são construídas e adaptadas pelos princípios do marketing tradicional, utilizando as oportunidades e desafios oferecidos pelo meio digital (STOKES, 2013).

Torres (2009) ressalta que se uma organização não investe em estratégias de marketing digital, pode acabar abrindo mão de falar sobre a sua empresa para os consumidores, além de permitir que todos falem sobre ela sem que haja nenhum conhecimento ou participação por parte da respectiva organização neste processo.

Stokes (2013) diz que o intuito de traçar estratégias de marketing é conduzir o negócio e a marca de acordo com objetivos traçados anteriormente, criando decisões fundamentadas sobre a marca, o produto ou o serviço que deve ser promovido. No entanto, a marca que pretende atingir todo o tipo de público tende a se tornar desfocada, perdendo assim a clareza da sua proposta de valor.

De acordo com Torres (2009), diferentemente do marketing tradicional no qual o dono da empresa possui o controle sobre as diferentes mídias, no marketing digital quem domina são os clientes. Existirão diversos consumidores falando sobre os produtos e serviços de uma organização, comparando-os com a concorrência e buscando formas de se relacionar com a sua marca, mesmo que ela não esteja presente no ambiente virtual.

Stokes (2013) diz que existem diversas ferramentas disponíveis que fazem com que os objetivos traçados de marketing digital de uma organização aconteçam de fato. A seguir,

apresenta-se as principais ferramentas de marketing digital, como o *Search Engine Optimization* (SEO), mídias sociais e *e-mail* marketing.

2.1.1.1 Search Engine Optimization (SEO)

Turchi (2012) afirma que antigamente, quando o consumidor queria adquirir um produto, ele precisava lembrar-se da empresa que o oferecia e, devido a isso, as organizações que mais dispunham de grandes verbas para aplicar nos meios convencionais (propagandas em televisão, rádio, jornais e revistas) eram as mais lembradas no momento da compra. Hoje, os consumidores não precisam necessariamente se lembrar das marcas antes de adquirir um produto ou serviço, tendo em vista que estes podem pesquisar na *web* o que estão procurando. A mesma autora ainda cita que cerca de 88% das pessoas faz buscas na internet antes de realizar uma compra, gerando assim mais de um trilhão de páginas indexadas pelo *Google*, o qual detém mais de 80% do mercado de buscas na internet brasileira. Diante disso, o mais importante para as empresas é que elas sejam encontradas na hora da pesquisa do consumidor, utilizando assim o SEO.

Segundo Marques (2014), SEO é a sigla para *Search Engine Optimization*, que significa otimização para mecanismos de busca. Seu objetivo é potencializar e também melhorar o posicionamento de um *Site* nas páginas de resultados nos *Sites* de busca por meio das palavras-chave.

Stokes (2013) complementa a ideia do autor anterior, dizendo que o SEO é a prática de otimizar um *site* para obter uma classificação mais elevada em uma ferramenta de busca. O SEO envolve criar conteúdo relevante e atualizado, fazendo com que as pessoas encontrem o que desejam. Além disso, o seu principal resultado é reter e adquirir novos clientes.

2.1.1.2 Mídias Sociais

De acordo com Torres (2010), o marketing nas mídias sociais envolve todo um conjunto de ações de marketing digital que tem como objetivo criar um relacionamento entre a empresa e o consumidor, atraindo assim a sua atenção e conquistando o consumidor *online*.

O mesmo autor complementa dizendo que o grande erro das empresas nas mídias sociais é não criar um relacionamento com seu público na hora de fazer a propaganda de seus produtos e serviços.

A mídia social é também conhecida como a mídia gerada pelo consumidor e que é criada para ser compartilhada. Ela alterou o modo de ver o marketing, permitindo a colaboração e ligação de uma maneira que nenhum outro canal é capaz de oferecer (STOKES, 2013).

Turchi (2012) diz que é possível observar o grande crescimento das redes sociais online, nas quais as pessoas publicam vídeos, participam de comunidades de interesse, influenciam marcas, colaboram no lançamento de produtos/serviços e dialogam diretamente com as empresas. A autora também fala que um grande erro que as organizações cometem é de sempre tentar agir depois, como se ainda houvesse tempo para a empresa postergar a decisão de entrar na rede, não se dando conta de que muitos clientes já estão na internet falando sobre elas.

Para Stokes (2013), a mídia social torna-se útil para a construção da marca, a conscientização sobre a história da mesma e permite que o consumidor interaja com a empresa. Ela permite também a análise de *feedbacks* dos consumidores e compartilhar conteúdo relevante diretamente para os seus fãs.

Por fim, Marques (2014) cita que existe diferenças entre o tema mídias sociais e redes sociais, sendo que o primeiro é focado em conteúdo, principalmente criado pelos usuários. Já as redes sociais são focadas mais no relacionamento entre as pessoas. Desse modo, o autor conclui que as redes sociais fazem parte de um conjunto maior, que seriam as mídias sociais. A seguir, apresenta-se as principais mídias sociais.

a) *Facebook*

O *Facebook*⁸ expõe que sua missão é fazer com que o mundo seja um lugar mais aberto e conectado, de modo que ele proporciona que as pessoas possam compartilhar, de maneira ilimitada, informações, fotos, vídeos e *links*, fazendo com que conheçam melhor as pessoas que fazem parte do seu ciclo de relacionamentos.

⁸ Informações retiradas do próprio *site* do *Facebook*. Site: www.Facebook.com/Facebook/info/?tab=page_info

Em números apresentados no final de julho deste ano pela Época Negócios⁹, foi informado que o *Facebook* possui cerca de 1,49 bilhões de usuários ativos por mês, sendo cerca de 968 milhões de usuários ativos quando se fala em termos diários. Diante disso, Marques (2014) afirma que não se tem dúvidas de que o *Facebook* é a maior rede social do mundo e domina quase todos os países existentes.

Segundo Vaz (2011, p.698), “é a principal rede social do planeta, o *Facebook* é o *Google* das redes”. O autor afirma ainda que a rede social concentra milhões de usuários que dispõe de vídeos, fotos, aplicativos, jogos e diversas outras interatividades, além de possuir integração com diversas outras redes sociais como *Twitter*, *Youtube* e *Instagram*.

“Para além do perfil, para uso exclusivo pessoal, importa ter uma página para o negócio, que deve ser corretamente configurada e personalizada” (MARQUES, 2014). Vaz (2011) também ressalta este fator, complementando que dentre as principais maneiras de interação do *Facebook*, a página de fãs é a mais indicada para produtos, marcas e empresas, tendo em vista que não possui limite de amigos e também oferece algumas métricas sobre ela, na qual dispõe de informações básicas como o número de visitantes e quem são, além do grau de interação que ela está tendo.

b) *Twitter*

De acordo com o *Site* do *Twitter*¹⁰, sua missão é “capacitar todos os usuários a criar e compartilhar ideias e informações instantaneamente, sem qualquer barreira.” Para se ter ideia da capacidade do *Twitter*, existem cerca de 316 milhões de usuários ativos mensalmente e mais de 500 milhões de *Tweets* (postagens) são enviados todos os dias.

Vaz (2011, p.706) cita que “o *Twitter*, com sua simplicidade, é uma excelente ferramenta para desintermediar qualquer veículo ou mídia. É uma maneira de você e sua empresa estarem em contato direto com seu público-alvo”. Assim, o autor complementa que essa rede social é uma ferramenta de marketing direto.

Marques (2014) ressalta que o *Twitter* continua sendo um sucesso e que, apesar de trabalhar com mensagens de no máximo 140 caracteres, é essa objetividade das postagens que

⁹ Informações retiradas do próprio *Site* da Época Negócios. *Site*: epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/07/Facebook-alcanca-149-bilhao-de-usuarios-no-2-trimestre-de-2015.html

¹⁰ As informações foram obtidas diretamente do *Site* do *Twitter*. *Site*: <https://about.twitter.com/pt/company>

tem mantido o interesse das pessoas. Outro ponto a ser destacado pelo autor é que foi o *Twitter* que introduziu as *hashtags*¹¹, sucesso no mundo todo e que hoje em dia outras redes sociais também aderiram.

Para se ter uma ideia da importância de tal ferramenta, Turchi (2012) cita uma pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (Ibramer), a qual mostrou que 65% das empresas brasileiras já estão presentes nas redes sociais, sendo o *Twitter* considerado a rede mais relevante para 42% das organizações.

c) *Instagram* e *Flickr*

De acordo com o *site* do *Instagram*¹², a rede social conta com mais de 300 milhões de pessoas que capturam e compartilham momentos. Ainda de acordo com o *site*, mais de 60 milhões de fotos são compartilhadas todos os dias.

Segundo Marques (2014), a ferramenta *Instagram* foi adquirida pelo *Facebook* por US\$ 1 bilhão, e é um verdadeiro sucesso nos dias de hoje, ganhando cada vez mais popularidade nas pessoas que possuem entre 18 e 24 anos. O mesmo autor ainda cita que tal ferramenta é muito útil para negócios ligados ao turismo, restaurantes, hotéis, lojas de vestuário, entre outros, desde que faça sentido a utilização de imagens desta maneira tão característica.

Segundo Goor (2012), a interação entre os usuários no *Instagram* ocorre quando eles têm a possibilidade de curtir (dar *likes*) e comentar as publicações uns dos outros. As pessoas ainda têm a oportunidade de seguir o perfil de outros usuários, recebendo assim publicações no seu *feed*¹³ de notícias. O mesmo autor ainda cita que o sucesso dessa ferramenta não se dá apenas pelo fato de ser uma plataforma de compartilhamento de fotos e vídeos, mas também pelo fato de permitir que os usuários acompanhem o cotidiano de outras pessoas.

Outra rede social que trabalha com fotos é o *Flickr*, que, segundo Marques (2014), possui uma nova versão lançada recentemente que pretende reconquistar o seu público-alvo, tornando-se referência em compartilhamento de fotos.

¹¹ Hashtags: é uma expressão bastante comum entre os usuários das redes sociais. Consiste de uma palavra-chave antecedida pelo símbolo #, conhecido popularmente no Brasil por "jogo da velha" ou "quadrado". Fonte: significados.com.br/hashtag/

¹² Informações obtidas diretamente do *Site* do *Instagram*. *Site*: Instagram.com/about/us/

¹³ *Feed* de notícias: página da mídia social na qual é possível ver as postagens de todos os perfis seguidos.

d) Youtube

O *Youtube*¹⁴ explica que existe para que bilhões de pessoas no mundo possam assistir e compartilhar os mais variados vídeos existentes. Além disso, o *Youtube*, que é uma empresa da *Google*, serve como uma plataforma de disseminação para os produtores de conteúdo de vídeo original, assim como também é um meio de exposição para empresas anunciantes.

Vaz (2011) ressalta que o *Youtube* é o segundo maior buscador do mundo, atrás apenas do *Google*, de quem faz parte. O autor ainda acrescenta que é uma forma de grande impacto para comunicação da marca, que pode ocorrer tanto por produção própria quanto por seus consumidores, ainda mais pelo fato de que um bom vídeo é facilmente disseminado.

O *Youtube* é o maior canal de vídeo, permitindo valiosas possibilidades mas que em termos financeiros pode lhe custar muito ou realmente nada. Ele permite que se compartilhe vídeos por outros meios digitais, como *Facebook*, *Twitter*, *e-mail* e *site*, além de que também é possível inserir *links* nos vídeos que direcionam para o local desejado, seja ele um *site* ou rede social (MARQUES, 2014).

O vídeo “entretém e prende a atenção, é fácil para qualquer pessoa enviar para outra, pois se transforma em um simples *link* no *Youtube* e, além disso, é moda” (VAZ, 2011, p. 734). Assim, o autor explica a facilidade que o *Youtube* permite na exposição e disseminação de vídeos, acrescentando que pode-se enviar o *link* do vídeo por *e-mail* ou postá-lo diretamente em um *site*, *blog* e até mesmo no *Facebook*.

A importância do vídeo marketing, na qual o *Youtube* é uma das principais ferramentas para disseminação de tal conteúdo, é ressaltada por Stokes (2013), onde o autor argumenta que vídeo marketing envolve não só propagandas como também vídeos de conteúdo. Tendo em vista que esse meio é bastante interativo e envolvente, esse tipo de estratégia é excelente para adquirir e reter a atenção dos clientes. Uma estratégia de vídeo marketing feita da maneira correta fornece à empresa um valor tangível, seja sob a forma de informação, entretenimento ou até inspiração. Com isso, melhora a imagem da marca perante os olhos dos clientes.

¹⁴ As informações foram obtidas diretamente do *Site* do *Youtube*. *Site*: www.Youtube.com/yt/about/pt-BR/

2.1.1.3 *E-mail* Marketing

Mesmo com o surgimento das redes sociais, que vieram para aprimorar boa parte das funções que se encontravam nos *e-mails*, ele continua sendo uma ferramenta importante especialmente para as vendas, afinal, ele é um meio de comunicação digital, profissional e universal (MARQUES, 2014). Para Vaz (2011), o *e-mail* marketing é provavelmente uma das melhores ferramentas disponíveis de marketing direto, no entanto, a grande maioria das pessoas não sabe utilizá-la da maneira correta.

Segundo Turchi (2012, p. 78), o *e-mail* marketing é “um dos instrumentos mais importantes e mais utilizados em campanhas de comunicação”. Ainda de acordo com a autora, a principal característica dessa ferramenta é a agilidade no envio, a confirmação de recebimento e a facilidade de medir o retorno, que pode ser feito de várias maneiras, como: quantidade de pessoas que receberam a mensagem, quantidade de pessoas que visitaram o *site* e fizeram algum tipo de interação (compras, envio de dúvidas, etc.) e quantas pessoas optaram por não receber mais esse tipo de mensagem.

Trazendo outra visão sobre o *e-mail* marketing, Stokes (2013) argumenta que o mesmo é uma forma de marketing direto que tem como objetivo oferecer propagandas e mensagens com conteúdos relevantes para um determinado público. Esse meio é considerado de baixo custo, altamente segmentado, customizável e completamente mensurável, tornando-o assim uma das táticas mais relevantes de marketing digital. O autor ainda fala que tal ferramenta visa construir uma relação com os seus clientes já existentes e também com os potenciais clientes por meio de conteúdos relevantes e mensagens promocionais.

2.1.1.4 *Mobile* marketing

De acordo com Turchi (2012), o *mobile* marketing é uma maneira de canalizar estratégias e campanhas de marketing por meio do celular, visando a divulgação de produtos ou serviços e atividades de relacionamento com clientes. Complementando tal ideia, Marques (2014) diz que o *mobile* marketing serve para criar um envolvimento, diversão ou utilidade da marca com os seus clientes.

Segundo o *site*¹⁵ da *Mobile Marketing Association*, o *mobile marketing* é um conjunto de práticas que permite que as organizações se comuniquem e se envolvam com seus clientes de maneira interativa por meio de qualquer dispositivo móvel.

O celular está cada vez mais presente na vida das pessoas, principalmente entre os mais jovens, os quais utilizam o aparelho para realizar uma série de tarefas, como fotografar, filmar, jogar, transferir dados, entre outras coisas. Assim, o *mobile marketing* possui grande sinergia com esse público porque é rápido, seletivo, é considerado de baixo investimento e possui uma alta capacidade de segmentação (TURCHI, 2012).

2.2 MARKETING ESPORTIVO

De acordo com Morgan e Summers (2008), o esporte faz parte da vida das pessoas, a identificação com a atividade física é muitas vezes passada de geração a geração, acompanhando e se desenvolvendo juntamente com a história de cada indivíduo. Com o passar dos tempos, o consumo relacionado ao esporte teve um aumento significativo, tanto no consumo direto (como comparecimento a eventos esportivos ou prática esportiva) quanto no consumo indireto (assistir/ouvir/ler sobre o esporte, consumo de produtos esportivos), e isso é comprovado pelas grandes quantias de dinheiros e investimentos que são gastos com novas instalações esportivas e reforma das já existentes, que visam proporcionar que mais torcedores frequentem os eventos com conforto e segurança, além dos gastos nas próprias equipes e em seus atletas. Reforçando ainda mais tal perspectiva, as transformações no estilo de vida, principalmente na maior preocupação com a saúde e a boa forma física, provocaram mudanças nas preferências recreativas para atividades das pessoas, fazendo com que elas estejam ainda mais conectadas com o esporte, qualquer que seja a atividade esportiva praticada.

Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) ressaltam que com o passar do tempo o esporte como um todo teve uma grande evolução, deixando de ser apenas uma simples atividade física para tornar-se também um negócio com diversas formas de atuação. No aspecto profissional, principalmente, ele é muito mais complexo que um jogo, envolve diversas variáveis além da diversão e do entretenimento, constituindo assim um mercado

¹⁵ Site: <http://mmaglobal.com/news/mma-updates-definition-mobile-marketing>

esportivo altamente competitivo e lucrativo o qual deve ser conduzido por profissionais da área.

Siqueira (2014) explica que o aumento da demanda acerca do Marketing Esportivo é similar ao crescimento do marketing como um todo, tendo em vista que a forte disputa entre as empresas faz com que se necessite diferenciar produtos perante os clientes. Assim, o esporte seguiu o mesmo caminho, pois a evolução das modalidades esportivas e a diversificação delas ocasionou uma grande concorrência na indústria esportiva. O autor ainda complementa que as marcas diretamente relacionadas ao esporte estão entre as mais valorizadas no mundo, fazendo com que o esporte, além do aspecto cultural, esteja fortemente presente no mundo dos negócios.

Entre as décadas de 1960 e 1970, as atividades do marketing esportivo estavam relacionadas apenas aos principais eventos esportivos, como as Olimpíadas. A partir deste ponto, as entidades esportivas começaram a perceber que o esporte e sua gestão como um todo também necessitavam de práticas de negócios eficientes e bem definidas para se alcançar o sucesso. Ainda assim, foi as Olimpíadas de Los Angeles de 1984 que ficou famosa por iniciar a disseminação da tendência de marketing esportivo de maneira mais formal, tendo em vista que foi a primeira olimpíada totalmente financiada por dinheiro da iniciativa privada e a primeira a gerar lucro (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Diante disso, Onaga (2011) ressalta que com a enorme contribuição dos Jogos Olímpicos, o esporte teve um grande desenvolvimento, transformando-se em um negócio lucrativo que movimenta mais de 500 bilhões de dólares por ano. Outro grande fator e algo bem particular deste segmento é o público fanático pelo esporte, que juntamente com o sucesso das Olimpíadas, fez com que muitos anunciantes e patrocinadores se interessassem pelo esporte e seus eventos, e, além disso, também surgiram as grandes empresas de material esportivo que estão cada vez mais presentes em todas as modalidades esportivas e até mesmo no cotidiano das pessoas.

Diante da evolução do marketing esportivo, Gaspar *et al* (2014) ainda ressaltam que a economia do esporte que movimenta bilhões de dólares e atrai mais expectadores e praticantes por todo o mundo (e a tendência é continuar esta crescente cada vez mais), pode ser definida como a indústria em que os produtos ou serviços oferecidos e comercializados estão relacionados às diversas modalidades esportivas, de entretenimento ou de *fitness*. Shank e Lyberger (2015) complementam ao frisar que o marketing esportivo é a aplicação específica dos princípios e processos de marketing no esporte, tanto em produtos esportivos quanto na

comercialização de produtos que não fazem parte do esporte por meio da associação com o esporte, como atletas ou equipes esportivas e proveito dos benefícios do esporte.

Morgan e Summers (2008) explicam que o marketing esportivo pode ser utilizado nas estratégias da organização como um meio de transmitir proveitos de determinados produtos ou serviços a um público-alvo ou desenvolver a marca/imagem organizacional, tendo em vista seu valioso poder atrativo.

Siqueira (2014) já expõe o marketing esportivo por meio dos quatro principais elementos bases do marketing (produto, preço, comunicação e distribuição), que integram o famoso *mix* de marketing o qual estuda a relação entre organizações e seus clientes. No âmbito do marketing esportivo, as organizações são as entidades esportivas (federações, clubes e promotores de eventos) e os clientes são os praticantes, espectadores, mídia, governos e corporações em geral. Desse modo, a aplicação das estratégias de marketing visa captar e fidelizar tais clientes.

Marketing esportivo é a aplicação dos quatro Ps (preço, produto, promoção e ponto de venda) de forma específica em um contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, sejam eles consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.7).

Morgan e Summers (2008) ainda complementam este conceito de marketing esportivo ao exemplificar cada um dos compostos de marketing dentro da perspectiva do esporte:

- a) **Preço** do esporte: valor de *ticketing* (emissão de ingressos), tempo gasto, despesas de mídia e receita com *merchandising*.
- b) **Produto** esportivo: jogos, eventos, competições, regras, *merchandising* (técnicas a fim de potencializar a comercialização de produtos) e uniformes.
- c) **Promoção** esportiva: patrocínio, publicidade, promoções de vendas e investimento corporativo.
- d) **Distribuição** esportiva (ponto de venda): cobertura de mídia, estágios, *ticketing* e viagem.

Halfen (2012) também ressalta a importância do mix de marketing dentro do contexto esportivo ao dar exemplos dentro de cada um dos quatro fatores, no qual se inclui Produto (número de praticantes, facilidade de entendimento do jogo e suas regras, duração do evento, presença de ídolos do esporte, sensações de emoção e suspense despertada pelo esporte), Preço (valor dos ingressos, custos de *pay per view*, custo de equipamentos em casos de prática

esportiva, salário de atletas), Promoção (espaço nas mídias televisivas e digitais, comentaristas e narradores esportivos) e Ponto (locais de competição, facilidade de acesso, conforto das instalações).

Complementando tais conceitos, Siqueira (2014) acrescenta o aprofundamento em duas das principais vertentes do marketing esportivo: o produto e o cliente do esporte.

No produto do esporte o autor explica atletas, equipes e eventos:

- a) **Atletas:** produto mais expressivo do esporte e sua performance impacta no nível de envolvimento dos fãs, conseqüentemente nas receitas.
- b) **Equipes:** entidades esportivas e grupo de atletas para modalidades coletivas, seu ciclo de vida é maior que o de atletas e conseqüentemente a fidelidade de fãs também é maior.
- c) **Eventos:** reunião de atletas ou equipes, na qual as competições esportivas impactam tanto em praticantes quanto em torcedores e no mercado corporativo em geral.

Já na perspectiva de clientes do esporte, são exemplificados os praticantes, torcedores e mercado corporativo:

- a) **Praticantes:** atletas profissionais, ou não, que consomem produtos e serviços esportivos.
- b) **Torcedores:** os fãs são os principais clientes do esporte, consumindo o produto esportivo por meio da aquisição de produtos, demanda por mídia, ingressos, entre outros.
- c) **Mercado Corporativo:** patrocínio e uso do esporte como meio publicitário, que de acordo com o nível esportivo pode ser associado tanto a pequenas quanto grandes empresas.

Diante disso, Morgan e Summers (2008) explicam que o consumo esportivo se dá quando as pessoas assistem, ouvem ou praticam um esporte, que pode ser consumido tanto de maneira direta (assistir pessoalmente a um jogo ou ao participar de uma atividade física/esportiva) ou indiretamente (assistir a um jogo pela televisão, ouvi-lo no rádio ou ler a seu respeito em uma dos diversos meios de comunicação existente, como jornais, revistas, *sites*, redes sociais, entre muitos outros). Ainda assim, as autoras discorrem que o marketing esportivo é uma área bastante complexa, pois o esporte possui tanto características mais intangíveis, observadas na prestação de serviços, quanto características mais tangíveis presente nos produtos, que faz com que os profissionais de marketing esportivo devam adotar estratégias para ambas as características. Na perspectiva de serviços pode-se ressaltar a

intangibilidade (experiências e encontros esportivos em sua maioria não são de natureza física e tangível), inseparabilidade (o consumo das experiências e encontros esportivos devem ser consumidos simultaneamente), perecibilidade (não se pode estocar experiências e eventos esportivos, assim como se os ingressos não forem vendidos a receita deles não poderá ser recuperada) e heterogeneidade (os eventos e as experiências esportivas são únicos para cada um de seus consumidores). Já no âmbito de produtos, o esporte possui características mais tangíveis como *merchandising*, vídeo de jogos e eventos esportivos, lembranças e artigos esportivos.

Rein, Kotler e Shields (2008) apresentam uma particularidade da indústria do esporte, e uma dificuldade para o marketing esportivo, que a difere de qualquer outro tipo de entretenimento, que é o impacto do desempenho esportivo de atletas e/ou equipes. Os autores ressaltam que dentro do esporte a atuação esportiva é uma das principais causas de atração e ligação com seus torcedores, que quando um atleta tem um grande desempenho, um time conquista uma boa sequência de vitórias ou participa de uma competição importante e bem conceituada, isso acaba atraindo e retendo os torcedores. Entretanto, no mesmo sentido de que o bom desempenho atrai, o mau desempenho dos atletas ou equipes faz com que o número de interessados acabe reduzindo, e tais acontecimentos são muito complexos de serem administrados.

Seguindo esta linha de raciocínio, pode-se perceber que os profissionais do marketing esportivo devem tomar decisões em um ambiente muito imprevisível, o que os deixa com certa limitação em suas ações. Isso se deve pelo fato de que a satisfação dos consumidores acerca do produto esportivo, principalmente em relação aos eventos esportivos, está condicionada pela qualidade de suas experiências, que podem sofrer impactos por ações de outros consumidores, pelas condições dos arredores físicos (ambiente do serviço) e do próprio humor ou sensações dos consumidores. Assim, dentro destes fatores que impactam na percepção e satisfação do consumidor perante o serviço esportivo, compreende-se que o profissional de marketing pode realmente controlar apenas os arredores físicos, ficando a mercê nas questões de sensações do consumidor e da interação de outros consumidores na experiência pelo fato de não poder prevê-las (MORGAN; SUMMERS, 2008).

Siqueira (2014) afirma que existem basicamente quatro grandes grupos de fontes de receitas do esporte, nos quais o marketing esportivo atua diretamente, sendo esses fatores interdependentes e integrados:

- a) **Patrocínios:** apoio financeiro ou custeio de determinadas ações (patrocínio em si), propagandas, promoções.
- b) **Licenciamento e Varejo:** cessão do uso da marca de equipes e atletas, evento para comercialização de tais produtos.
- c) **Direitos de Mídia:** licença para transmissão de eventos esportivos nos meios de comunicação, publicidades esportivas.
- d) **Exploração de Arenas Esportivas:** venda de ingressos para eventos esportivos, venda de alimentos e bebidas, comercialização de produtos oficiais.

O esporte possui outra particularidade bem interessante que é o fato de o torcedor, além de estar consumindo o produto esportivo, também poder fazer parte do próprio produto em determinados momentos. Isto ocorre quando os torcedores agregam valor ao espetáculo esportivo por meio do incentivo às equipes ou atletas de suas preferências, trazendo uma imagem de arquibancadas lotadas de fãs caracterizados e com instrumentos (buzinas, tambores) e cantos de torcida que enriquecem significativamente a partida ou competição presenciada (FLEURY; BRASHEAR-ALEJANDRO; FELDMANN, 2014).

Morgan e Summers (2008) também explicam que o produto esportivo faz com que as decisões de planejamento e implementação de marketing acabem sendo muito específicas, tendo em vista o alto nível de identificação e o grande envolvimento emocional que ele desperta em seus consumidores, principalmente em se tratando dos torcedores fanáticos por atletas ou equipes. Deste modo, as decisões estratégicas de oferta do produto e ações de comunicação nas mídias devem estar alinhadas com tais questões a fim de alcançar os objetivos pré-estabelecidos.

O consumo esportivo pode oferecer uma válvula de escape para o exercício dos instintos combativos e agressivos, permitindo a canalização e liberação de comportamentos que, de outra forma, seriam socialmente inaceitáveis (urrar, gritar com autoridades – o árbitro – e zombar). O interessante é que essa válvula de escape para agressão é apreciada tanto por homens quanto por mulheres, e o esporte apresenta um mecanismo socialmente aceitável para esse comportamento (MORGAN; SUMMERS, 2008, p.19).

De acordo com Kotler e Keller (2013, p.155), “a marca agrega dimensões que, de alguma maneira, diferenciam a oferta de outras desenvolvidas para satisfazer a mesma necessidade”. Os autores ainda complementam que as diferenças criadas pela marca podem ser tanto relacionadas ao desempenho do produto (características de cunho racional e tangível) quanto àquilo que a marca representa no aspecto emocional e simbólico

(características de cunho abstrato e intangível). Além disso, o valor da marca é muitas vezes construído por meio das experiências dos consumidores, de modo que isto acaba descomplicando as decisões e reduzindo os riscos de uma escolha equivocada.

As estratégias de marketing esportivo procuram agregar valor a marca dos clubes e atletas por meio de alternativas que não os deixem dependentes apenas da performance esportiva, tendo em vista que por mais que as vitórias e o bom desempenho esportivo sejam as melhores estratégias dentro do esporte, ganhar e perder acaba sendo inevitável. Assim, procura-se oferecer algo a mais que agregue valor as experiências esportivas de seus consumidores, tais como conforto e segurança nos eventos, promoções e outras vantagens para tornar este processo algo único em suas vivências (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Por fim, Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) abordam o valor que a marca do esporte proporciona para outras empresas e organizações por meio da relação com sua boa imagem perante a opinião pública. Os autores ainda complementam que tal fato deve-se pelas estratégias de marketing esportivo concentrarem suas ações em momentos de lazer e descontração dos consumidores, os quais estão mais abertos e receptivos a mensagens comunicadas, o que se torna um diferencial para os produtos e serviços que são associados ao esporte.

2.2.1 Marketing Esportivo no Futebol

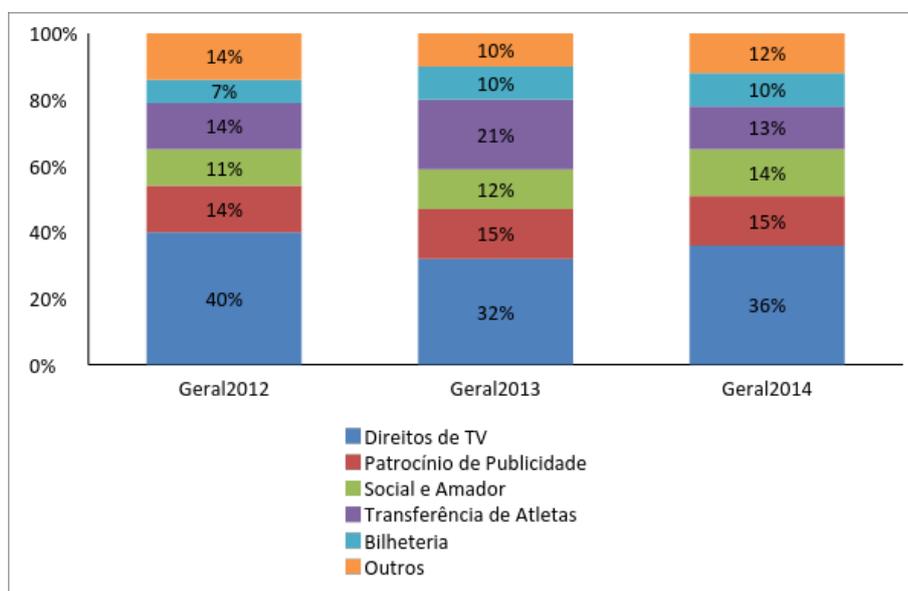
O mercado brasileiro oferece diversas opções de entretenimento, lazer e serviços relacionados ao esporte. Ainda assim, o futebol é o mais notório dentre eles, tanto em termos de prática esportiva quanto de acompanhar e torcer nas partidas dos clubes. Isso acaba sendo algo com muito potencial a ser explorado pelos clubes de futebol, os quais podem desenvolver diversas ações estratégicas para valorização da marca e retornos financeiros (GASPAR et al., 2014). Dentro desta perspectiva do esporte, Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014, p. 03) afirmam que “nessa indústria, o futebol, como o esporte mais popular do mundo, tem larga vantagem sobre as outras modalidades, principalmente no Brasil”.

Somoggi (2014, s.p.) afirma que “os clubes de futebol tem um negócio potencial extremamente atrativo e rentável e pouco explorado no Brasil, dependente de poucas fontes de renda”. O autor ainda complementa que os clubes do futebol brasileiro devem procurar ampliar significativamente suas estratégias de marketing, de modo que não fiquem tão

dependente da exposição das marcas patrocinadoras, procurando implementar ações de otimização dos seus negócios e formas de entretenimento para aproveitar as grandes possibilidades comerciais que parcerias entre clubes e empresas e o relacionamento com seus torcedores pode proporcionar.

De acordo com Gaspar et al. (2014, p.16), “verificando-se as principais fontes de receitas dos clubes brasileiros em 2012, foi possível constatar que cerca de 40% do valor total bruto das receitas destes clubes são oriundas de cotas de televisão”. Tal questão pode ser observada nas pesquisas de Aimir Somoggi (2015), na qual ele apresenta a distribuição das fontes de receitas dos 20 maiores clubes do futebol brasileiro (gráfico a seguir), em que se pode notar que as cotas de televisão tiveram uma queda de 2012 para 2013, voltando a crescer em 2014, mas sempre sendo a soberana em fonte de receitas para tais clubes. A partir do gráfico, verifica-se também que as demais fontes são pouco diversificadas, dentre as quais se destaca a contribuição da receita oriunda das transferências de atletas em 2013. Entretanto, esta é uma fonte muito imprevisível e não se pode depender dela.

Gráfico 1: Distribuição das fontes de receitas dos 20 maiores clubes de futebol do Brasil em porcentagem



Fonte: Adaptado de Somoggi (2015).

Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) explicam que é imprescindível que os clubes de futebol do Brasil utilizem o marketing como uma estratégia para construção e manutenção de relacionamentos com seus torcedores. Tais técnicas são básicas para o sustento de um clube e até mesmo no aspecto de ser um diferencial competitivo perante seus adversários, que, neste caso, vão além das quatro linhas e concentram-se também nas

parcerias de negócios que podem ser viabilizadas com as demais organizações do segmento de entretenimento.

Gaspar et al. (2014) afirma que as práticas de marketing dentro dos clubes de futebol são fundamentais, e que estes estão progredindo na diversificação de suas fontes de receitas, deixando aquela dependência apenas das receitas de bilheteria e venda de jogadores. Assim, o marketing esportivo tem difundido e vem se tornando algo crucial para o desenvolvimento econômico dos clubes, de modo que eles têm melhorado suas formas de gestão em busca de maior valorização e crescimento comercial, fazendo com que surjam muitas oportunidades para que as equipes aumentem sua competitividade, dentro e fora de campo, e possam ser melhores equiparadas aos campeonatos e equipes da Europa, referência em marketing esportivo. Por fim, Somoggi (2012, p.93) ainda afirma que “com o avanço tecnológico, novas mídias surgiram nos últimos anos e podem servir de plataformas para novos negócios e relacionamentos, o que também pode, sem dúvida, agregar novos valores para nossos clubes.”

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NO ESPORTE

Soares (2012, s.p.) afirma que “no início, poderia ser apenas uma questão de imagem e ‘modinha’ o fato de algumas empresas estarem presentes no universo online. Depois, se tornou uma segmentação do marketing lato sensu, intitulado marketing digital”. O autor ainda salienta que ações dentro da perspectiva de marketing digital estão cada vez mais desenvolvidas e com maior alcance, de modo que se tornaram algo essencial para as organizações, inclusive as de cunho esportivo, e que possuem um impacto tão significativo que as que não estão inseridas neste meio acabam perdendo muitas oportunidades e deixando de ser competitivas.

Siqueira (2014, p.85) argumenta que “a mídia, conceitualmente, tem o poder de propagar a mensagem, atingindo potenciais praticantes e torcedores ou, se preferir, consumidores”. Rein, Kotler e Shields (2008) também ressaltam o grande progresso que a mídia teve ao longo do tempo, transformando-se no meio mais aberto e direto de comunicação e obtenção de informações dos fãs do esporte.

Os países mais desenvolvidos e industrializados concentram a tendência de crescimento do consumo indireto do esporte, ou seja, por meios como televisão, internet, entre outros. O grande desenvolvimento tecnológico contribuiu muito para tal mudança de

comportamento, de modo que muitos consumidores passaram a preferir o comparecimento direto ao evento esportivo por acompanhá-lo via internet e aparelhos móveis (MORGAN; SUMMERS, 2008). “Enquanto, por décadas, essa possibilidade restringiu-se basicamente à TV, no máximo ao rádio, pode-se dizer que, hoje, as novas mídias ganham cada vez mais importância, revolucionando a distribuição de conteúdo esportivo” (SIQUEIRA, 2014, p.86).

Historicamente, a TV foi o canal de maior volume para transmissão dos eventos esportivos, mas as novas mídias têm conquistado cada vez mais adeptos, principalmente os consumidores e torcedores mais jovens, e, ampliou muito sua participação no segmento. A internet e os aparelhos de telefone proporcionam aos fãs do esporte um contato constante com as informações esportivas que mais lhe interessam, assim como também um maior detalhamento das informações se comparado às fornecidas pela televisão. Além disso, tais meios possibilitam um conteúdo muito mais personalizado, diversificando as extensões dos torcedores e concebendo experiências muito mais completas que as de antigamente (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Guimarães (2012) afirma que as interações virtuais que a internet possibilita, constitui-se em uma ferramenta de grande valor para as marcas esportivas potencializarem o relacionamento com seus fãs e consumidores, e conseqüentemente incrementar suas receitas. Siqueira (2014) também ressalta que o crescimento da interatividade é uma tendência do momento em que vivemos, de modo que isso possibilita que os consumidores estejam muito mais informados acerca dos acontecimentos esportivos e também com o poder de expor suas ideias e opiniões, ou seja, isso criou um canal de comunicação de mão dupla, no qual se pode obter e gerar conteúdo, fazendo uma revolução das estratégias de marketing esportivo.

Rein, Kotler e Shields (2008) explicam que com a evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, os torcedores têm acesso a uma quantidade imensa de informações e conteúdo a qualquer hora do dia, com opiniões e comentários de especialistas do esporte acerca dos principais eventos esportivos, o que antigamente só era possível em determinados períodos de tempo.

O torcedor nunca teve à sua disposição tamanha quantidade de informações sobre esportes e disponibilidade de competições. A tecnologia do celular mudou a maneira pela qual as pessoas vivem e fazem negócios, e as inovações tecnológicas tornaram o acesso ao entretenimento mais customizável (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p.27).

Morgan e Summers (2008) também abordam o poder de customização das ofertas ao seu público-alvo e a possibilidade de se conectar aos consumidores diretamente que a internet proporciona. Além disso, a internet é um meio que propicia a criatividade e a flexibilidade na comunicação, na qual se pode obter informações acerca de preferência, necessidades e comportamento dos consumidores e torcedores, assim como comercializar produtos e serviços esportivos sem a presença física dos envolvidos na negociação.

O acesso à internet está cada vez mais difundido, assim como a qualidade de conexão com a democratização da alta velocidade, o que possibilita melhores transmissões de conteúdo de grandes eventos esportivos com custos relativamente baixos. Outro fator que contribui para essa disseminação de informações e conteúdo é o grande aumento na oferta de dispositivos móveis, aparelhos tecnológicos que estão cada vez mais habilitados para alta qualidade de transmissão de dados, permitindo troca de conteúdo audiovisual de alta resolução. Assim, a internet e o *mobile* configuram-se nas principais tendências do marketing esportivo, incentivando a segmentação do conteúdo do esporte, potencializando a personalização e direcionamento dos acontecimentos e informações esportivas (SIQUEIRA, 2014).

Segundo Soares (2012), as instituições esportivas, atletas, marcas esportivas, entre outros, estão presentes nas mídias sociais e dedicam-se a definir estratégias para atingir o seu público alvo da melhor maneira possível. Ainda segundo o autor, existem dois fatores que contribuem para o sucesso das ações de marketing digital por meio das mídias sociais. O primeiro fator está relacionado a um dos elementos do “*mix* de marketing esportivo”, a paixão. O segundo fator está relacionado à natureza comercial que há por trás das mídias sociais. Assim, associando os dois fatores citados, permite-se que as empresas atinjam melhores resultados por meio de ações de marketing digital.

Siqueira (2014, p.91) afirma que “a revolução das Mídias Sociais, assim como em toda a sociedade, representa uma revolução no Marketing Esportivo”. Elas possibilitam que grandes atletas e entidades esportivas possam nutrir um diálogo com os torcedores e consumidores esportivos, compartilhando conteúdo e informações, e até mesmo realizando promoções, o que ainda pode ser potencializado pelo compartilhamento do conteúdo dos fãs com sua rede de amigos. O autor ainda explica que as redes sociais são utilizadas em todos os estágios do evento esportivo (antes, durante e, principalmente, depois) e que por meio delas atletas e entidades esportivas podem melhorar sua imagem e atrair novos patrocinadores. Diante disso, Siqueira (2014) explica brevemente cada uma das principais redes sociais que podem contribuir com as estratégias de marketing esportivo no meio digital:

- a) **Twitter**: É uma espécie de miniblog e é muito utilizado por celebridades, atletas e treinadores, possuindo um grande apelo mercadológico. Seus principais diferenciais são: transmitir informação em tempo real e reconhecer os fãs mais influentes, facilitando assim a implementação de outras estratégias de marketing.
- b) **Facebook e Google+**: Tais ferramentas estão se tornando a principal fonte de informação para os consumidores e também para os fãs. No caso do *Facebook*, os atletas e entidades esportivas podem criar suas *fanpages* para se relacionar com os fãs.
- c) **Youtube**: O *Youtube* pode ser utilizado pelos gestores esportivos para publicar conteúdos originais em forma de vídeo e de maneira gratuita. Os vídeos podem abordar cenas dos bastidores de treinamento, entrevistas, eventos sociais, entre outros. Já os fãs possuem a oportunidade de assistir aos vídeos disponibilizados e também compartilhá-los. Essa ferramenta também é utilizada para compartilhar conteúdo nas demais redes sociais, além de transmitir eventos ao vivo.
- d) **Flickr e Instagram**: No *Flickr* é possível compartilhar imagens das mais variadas possíveis e de maneira gratuita, visando consultar os fãs e conseguir comentários sobre as mesmas. Também pode ser considerada uma ótima ferramenta de assessoria de imprensa, tendo em vista a disponibilização de fotos profissionais com a Mídia Especializada. Seguindo a mesma linha do *Youtube*, o *Flickr* também compartilha conteúdo com outras redes sociais. Já o *Instagram* é uma ferramenta para publicação de fotos e vídeos para dispositivos móveis.

Rein, Kotler e Shields (2008) ainda discorrem sobre os *blogs*, que são considerados os canais de comunicação com crescimento mais rápido no mundo inteiro, sendo assim uma ferramenta importante para os executivos de esportes. Além de criar uma relação pessoal entre o comunicador e o consumidor, a marca pode também expressar o seu posicionamento perante algo sem ser mal interpretada. Por serem flexíveis, os *blogs* podem prejudicar ou colocar sob suspeita as boas intenções da marca.

Para se ter uma noção da importância das ferramentas digitais, o jornal O Estadão (2012) cita o caso do clube Barcelona, da Espanha, que atualmente pode ser considerado o clube mais bem sucedido nas redes sociais. O clube possui mais de nove milhões de seguidores no *Twitter* e no *Facebook* possui mais de 31 milhões de pessoas seguindo a sua página. O canal do clube no *Youtube* possui 97 milhões de visualizações e 291 mil assinantes. O seu *site* está disponível em seis línguas diferentes, as informações postadas no *Twitter* são

escritas em três idiomas e o idioma oficial da página do *Facebook* é o inglês. Tudo isso para obter uma base de fãs global e rentável.

2.3.1 Games no esporte

Os *games* podem ser usados para promover uma marca, um produto ou uma empresa, sejam eles jogos *online* (diretamente na *web*) ou jogos de *consoles*, tais como aparelhos das fabricantes Sony (*Playstation*) e Microsoft (*Xbox*). Este tipo de ação relacionado ao entretenimento está cada vez mais pertinente, até pelo fato de que o tempo de permanência média nos *games* ser superior ao das propagandas mais convencionais e pelo alto nível de atenção e interatividade que os *gamers* têm quanto estão jogando (TURCHI, 2012).

Siqueira (2014) explica que os grandes avanços da tecnologia proporcionaram que os *games* se tornassem um instrumento importante para o marketing esportivo, de modo que o grande desenvolvimento destes jogos digitais por meio da melhora em termos de gráficos, inteligência artificial e veracidade dos movimentos, os transformaram em um jeito virtual de prática esportiva. O autor ainda complementa que os *games* proporcionam importantes contratos de licenciamento para os clubes, movimentando relevantes quantias financeiras e, além disso, por meio dos *consoles* e computadores pessoais, estes acabam contribuindo para a formação de fãs e praticantes, seja do esporte ou de um clube em especial, tendo em vista que a exposição do esporte, clubes e seus patrocinadores são contínuos.

Idel Halfen, executivo de marketing e ex-vice-presidente de marketing do Fluminense, argumenta em seu blog de marketing esportivo¹⁶ acerca da relação entre os *games* e o marketing:

Para se ter sucesso num mercado cada dia mais competitivo é mandatório estar sempre atento às tendências e ao comportamento dos consumidores. Tal condição se aplica a qualquer ramo de atividade, inclusive ao esporte. Dentro dessa linha, as empresas e instituições esportivas não podem ficar alheias à necessidade de interação com os públicos que se relacionam com suas marcas e, nesse contexto, os jogos virtuais são excelentes ferramentas para se cumprir esse objetivo.

Quando se fala em *games* de futebol, *Fifa*, da Eletronic Arts Sports, e, *Pro Evolution Soccer* (PES), da Konami, são os jogos mais populares e as principais referências no assunto.

¹⁶ Site: www.halfen-mktsport.blogspot.com.br/2014/04/o-marketing-atraves-dos-games.html

O TechTudo, site de tecnologia da Globo.com, que é referência na análise de *games*, explicou que as novas versões dos jogos estão disponíveis para plataformas *Playstation 4*, *Playstation 3*, *Xbox One*, *Xbox 360* e versão para PC, sendo que o PES 2016¹⁷ conta com a presença de 24 clubes brasileiros no jogo, e o Fifa 16¹⁸ dispõe de 16 times brasileiros licenciados, com uniformes e jogadores reais.

¹⁷ Site: www.techtudo.com.br/review/pes-2016.html

¹⁸ Site: www.techtudo.com.br/tudo-sobre/fifa-16.html

3 METODOLOGIA

Metodologia da pesquisa consiste nos métodos e procedimentos que norteiam a coleta e processamento de informações em busca do conhecimento necessário para responder aos problemas de investigação (BARROS; LEHFELD, 2007). Diante disso, este capítulo irá detalhar a metodologia utilizada no presente Trabalho de Conclusão de Curso a fim de responder a pergunta de pesquisa: como as estratégias de marketing digital são utilizadas pelos clubes catarinenses da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015?, e alcançar os objetivos propostos, de modo que para melhor compreensão ele é dividido em: Delineamento da Pesquisa, Coleta de Dados, Casos e Unidades de Análise e Análise de Dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Mascarenhas (2012) caracteriza a pesquisa qualitativa como sendo aquela usada para uma descrição mais profunda do objetivo em estudo, analisando e interpretando o comportamento de determinado indivíduo ou grupo social. Diante disso, a abordagem de investigação terá um enfoque na pesquisa qualitativa, identificando as ações de marketing realizadas pelos clubes em análise, focando, principalmente, nas estratégias de marketing digital desenvolvidas pelos mesmos.

De acordo com os objetivos, optou-se por uma pesquisa exploratória, para melhor entendimento dos clubes analisados e dos procedimentos de marketing digital utilizados pelos mesmos. Malhotra (2006) argumenta que a pesquisa exploratória auxilia o pesquisador a entender e definir melhor as proposições em questão, tratando-se de uma pesquisa de maior flexibilidade e com informações abrangentes. O autor ainda complementa que neste tipo de pesquisa os dados obtidos são qualitativos e, diante disso, faz-se a análise deste conteúdo.

O estudo de caso abrange a análise de determinada entidade ou grupo de entidades na perspectiva do fenômeno em estudo, obtendo-se informações a partir de exame de registros, observação dos fenômenos, ou até mesmo por meio de entrevistas estruturadas ou não, a fim de verificar determinadas conjunturas (CHURCHILL JUNIOR; BROWN; SUTER, 2011). Assim, quanto ao procedimento, foi utilizado o estudo multicaso, ou seja, um grupo de

entidades, tendo em vista que o trabalho em questão se dá a partir das informações dos quatro clubes catarinenses presentes na primeira divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015.

Utilizou-se a entrevista em profundidade como método de coleta dos dados primários, visando obter as informações necessárias dos gestores de marketing dos clubes em análise. Entrevista em profundidade, de acordo com Aaker, Kumar e Day (2001, p.209), “são aquelas realizadas frente a frente com o respondente, no qual o assunto-objeto da entrevista é explorado em detalhes”.

A caracterização temporal se dá através do estudo transversal, que segundo Malhotra (2011), avalia-se o grupo de entrevistados selecionados uma única vez, sendo o estudo descritivo de maior utilização em pesquisas de marketing.

3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), existem alguns métodos para se realizar a coleta de dados, que dependem das especificidades de cada estudo, como: coleta documental, observação, entrevista, questionário, entre outros. Tendo em vista tais maneiras, optou-se pela realização de uma entrevista semiestruturada com os gestores de marketing dos clubes estudados (Apêndice A).

Churchill Junior, Brown e Suter (2011) ressaltam que uma entrevista pessoal consiste em um diálogo direto entre o entrevistador e o entrevistado, na qual Almeida (2014, p.63) complementa que “a entrevista semiestruturada também requer um roteiro de entrevista, mas permite certa flexibilidade ao abordar os entrevistados”. Os questionamentos feitos aos gestores de marketing dos clubes foram elaborados a partir das informações obtidas nas pesquisas bibliográficas e dos direcionamentos do professor orientador deste estudo.

Para melhor exemplificar o método de coleta de dados, fez-se o quadro relacionando o entrevistado, data da realização da entrevista, local no qual ocorreu a entrevista e a duração da mesma.

Quadro 1 - Entrevista semiestruturada com Gestores de Marketing dos clubes

Entrevistado	Cargo ocupado	Data	Local	Duração da entrevista
Thiago Pravatto	Gestor Marketing - Avaí	27/08/2015	Estádio do Avaí - “Ressacada”	36 minutos
Leandro Andrei Copetti Santos	Gestor Marketing - Chapecoense	28/08/2015	Estádio da Chapecoense - Arena Condá	1 hora e 24 minutos
Gustavo Pinto Spanholi	Gestor Marketing - Figueirense	20/08/2015	Estádio do Figueirense - Orlando Scarpelli	49 minutos
Fernando Kleimann	Gestor Marketing - Joinville	27/10/2015	Via telefone ¹⁹	44 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 CASOS E UNIDADES DE ANÁLISE

Yin (2010, p.51) ressalta que o “caso pode ser algum evento ou entidade, além de um indivíduo único”, complementando que um estudo também poderá abordar dois ou mais casos, sendo nomeado assim como projeto de casos múltiplos. Diante disso, o presente estudo tem como casos os quatro clubes catarinenses participantes da primeira divisão do Campeonato Brasileiro 2015.

O trabalho em questão possui uma única unidade de análise, que consiste no departamento de marketing de cada clube, centrado em seus respectivos gestores, a fim de analisar as ações e estratégias de marketing, com maior foco no marketing digital. Yin (2010) argumenta que a unidade de análise compreende-se no problema fundamental do estudo, ou seja, o que é averiguado no caso, ou em cada um dos casos como no estudo multicaso.

¹⁹ Devido à falta de disponibilidade do gestor de marketing do time, fez-se a entrevista via telefone a pedido do próprio.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados consiste nas técnicas para apresentação das ligações que existem entre o fenômeno estudado e outros fatores a fim de propiciar respostas aos questionamentos feitos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Barros e Lehfeld (2007) citam que a análise dos dados pode ser feita tanto de maneira qualitativa quanto de maneira quantitativa. Nas questões que possuem uma maior dificuldade em classificar os dados, principalmente nas questões do tipo aberta, recomenda-se realizar a análise do conteúdo e elaborar categorias, fazendo com que seja mais fácil a tabulação destas.

Diante disso, este estudo tem análise predominantemente qualitativa, no qual realizou-se a transcrição das entrevistas realizadas, análise e comparação dos resultados obtidos com a teoria em estudo. Para melhor analisar o conteúdo extraído das entrevistas, foram separadas as áreas de análise mediante as perguntas elaboradas no roteiro de entrevista, que podem ser melhor visualizadas no quadro a seguir.

Quadro 2 - Áreas de análise das informações obtidas nas entrevistas

	ÁREA DE ANÁLISE	PERGUNTAS
	PERFIL DOS GESTORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nome. 2. Idade. 3. Formação acadêmica. 4. Experiência profissional. 5. Tempo de trabalho e trajetória no clube.
AÇÕES DE MARKETING	ESTRUTURA DO DEPARTAMENTO DE MARKETING	6. Como funciona o marketing do clube e quais seus objetivos?
	ANÁLISE DOS CONCORRENTES	<ol style="list-style-type: none"> 7. Como enxergam e analisam o marketing e as ações dos demais clubes catarinenses na Série A do brasileiro? 8. Procuram trocar informações ou se inspirar em práticas/ações/estratégias de algum outro clube?
	AÇÕES NOS PONTOS DE VENDA	9. Quais as principais ações de marketing realizadas/desenvolvidas nos pontos de vendas do clube (Estádio e Lojas oficiais)?
	AÇÕES DE PRÉ E PÓS JOGO	10. Como é feito o planejamento de marketing para uma partida (produto futebol analisado de acordo com o serviço da partida - antes, durante e depois)?
	AÇÕES DE PRECIFICAÇÃO	11. Como o preço dos produtos (ingressos, sócios, produtos em geral) são determinados? E quais ações específicas para que tais produtos sejam rentáveis (capitalizar)?
	AÇÕES DE RELACIONAMENTO	<ol style="list-style-type: none"> 12. Como o clube se relaciona com os torcedores (relação com sócios e não sócios)? 13. Realizam, já realizaram ou pretendem realizar alguma ação de cocriação com torcedores?

	AÇÕES PARA GERENCIAMENTO DE CRISES	14. Como o marketing do clube procura trabalhar em épocas de crises (más resultados e dificuldade de prospecção financeira) e em períodos de altas (bons resultados, patrocinadores interessados)?
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL	OBJETIVOS COM MARKETING DIGITAL	15. Qual o objetivo do clube com as ações de marketing digital? 16. Qual a importância que o clube dá para o marketing digital no alcance dos resultados do clube?
	FERRAMENTAS UTILIZADAS	17. Quais as principais ações dentro do marketing digital? a. <i>Site oficial</i> b. <i>Facebook</i> c. <i>Twitter</i> d. <i>Instagram</i> e. <i>Youtube</i> f. Outras redes sociais g. Email marketing h. SEO (Search Engine Optimization) 18. Quais ferramentas de marketing digital são consideradas as mais importantes/importantes? 19. O clube possui algum aplicativo específico ou tem a pretensão da elaboração de algum? Utiliza algum aplicativo (como o <i>Snapchat</i>) para a interação e divulgação do clube? 20. Qual a importância que o clube enxerga na oportunidade de fazer parte dos jogos de videogame/PC mais relevantes do esporte (FIFA e PES)? Existe a expectativa ou negociação para estar presente nas próximas edições dos jogos?
	CONTEÚDO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL	21. Trabalham com Marketing de conteúdo em alguma dessas ferramentas?
	CONTROLE DAS AÇÕES	22. O clube faz um acompanhamento/análise das informações e conteúdos de grupos específicos de torcedores presentes no meio digital (redes sociais, <i>blogs, Sites</i>)? 23. O clube procura medir os resultados das ações de marketing digital? Como? Utilizam alguma ferramenta específica?

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS

A seguir, apresenta-se um breve histórico sobre os clubes Avaí, Chapecoense, Figueirense e Joinville bem como a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pela área de marketing.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Para melhor compreensão acerca do estudo multicaso, apresenta-se a seguir o histórico individual de cada um dos clubes analisados: Avaí, Chapecoense, Figueirense e Joinville, os representantes de Santa Catarina na primeira divisão do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015.

4.1.1 Avaí Futebol Clube

O emblema²⁰ oficial do Avaí Futebol Clube e seu mascote²¹, o “leão”, são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Emblema e mascote do Avaí Futebol Clube

Emblema	Mascote
	

Fonte: Adaptado de diariocatarinense.clicrbs.com.br e campeoesdofutebol.com.br

²⁰ Site: www.diariocatarinense.clicrbs.com.br/temporeal/data/logo/1428359332608_avai.png.

²¹ Site: www.campeoesdofutebol.com.br/distintivos/avai_mascote.gif

O quadro abaixo apresenta as informações institucionais do Avaí Futebol Clube para maior conhecimento das principais características do “Leão da Ilha”.

Quadro 4 - Informações institucionais do Avaí Futebol Clube

Data de fundação	1º de setembro de 1923
Localização	Time da capital catarinense, Florianópolis
Cores oficiais	Azul e Branco
Estádio	Aderbal Ramos da Silva, popularmente conhecido como “Ressacada”, tem capacidade para cerca de 17.800 torcedores
Principais títulos	Campeão Brasileiro da Série C (1998) e 16 vezes campeão Catarinense de Futebol (1924, 1926, 1927, 1928, 1930, 1942, 1943, 1944, 1945, 1973, 1975, 1988, 1997, 2009, 2010 e 2012)
Principais patrocinadores	Fila (fornecedor de material esportivo), Brasfort (patrocinador máster), Liderança Serviços, WOA Empreendimentos, Unimed e Ambev (Brahma e Pepsi)

Fonte: Adaptado de www.avai.com.br e www.fcf.com.br

No ano de 1923, o comerciante Amadeu Horn, amante do futebol, presenteou um grupo de jovens praticantes e também apaixonados por futebol, no qual alguns de seus filhos faziam parte, com camisetas listradas em azul e branco, calções e meiões azuis, bola e chuteiras, material completo para praticar o esporte. As cores foram escolhidas em alusão ao Clube Náutico Riachuelo, onde o Sr. Amadeu era um dos diretores. Empolgados com vitórias em jogos com o novo uniforme, os jovens decidiram formar um time de futebol em conjunto com o Sr. Amadeu, fundando o clube em 1º de setembro de 1923 (MATOS; LOHN, 2014).

O *Site* do Avaí²² frisa que, ao contrário do que muitos pensam, o nome do clube não tem relação com o estado dos EUA, “Havaí”. Na verdade, o clube inicialmente seria chamado de “Independência”, mas um de seus fundadores, Arnaldo Pinto de Oliveira, alegava que o nome era grande demais e seria complicado para sua torcida gritar, sugerindo que o nome fosse “Avahy”, em alusão a Batalha do Avahy na Guerra do Paraguai, tendo em vista que o mesmo lia um livro de história nessa mesma época. A ideia do novo nome foi prontamente aceita pelos demais fundadores, e, assim, foi fundado o Avahy Foot-ball Club, que tempo depois foi ajustado para Avaí Futebol Clube.

²² Site: www.avai.com.br/Site/clube/historia/

No decorrer de seus 92 anos, o Avaí tornou-se um dos clubes mais vitoriosos do estado de Santa Catarina e também se consolidou no cenário nacional do futebol. São 16 títulos catarinenses e importantes participações no Campeonato Brasileiro da Série A e na Copa Sul-Americana, sendo o clube catarinense com melhor campanha da história em ambas as competições.

4.1.2 Associação Chapecoense de Futebol

O emblema²³ oficial da Associação Chapecoense de Futebol e seu mascote²⁴, o “índio”, são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 5 - Emblema e mascote da Associação Chapecoense de Futebol

Emblema	Mascote
	

Fonte: Adaptado de chapecoense.net e lanssports.blogspot.com.br

O quadro a seguir apresenta as informações institucionais da Associação Chapecoense de Futebol para maior conhecimento das principais características do “Verdão do Oeste”.

Quadro 6 - Informações institucionais da Associação Chapecoense de Futebol

Data de fundação	10 de maio de 1973
Localização	Time do oeste catarinense, localizado na cidade de Chapecó
Cores oficiais	Verde e Branco

²³ Site: www.chapecoense.net/wp-content/uploads/2013/06/simbolo-chapecoense-full.png.

²⁴ Site: lanssports.blogspot.com.br/2013/06/especial-mascotes-chapecoense-indio.html

Estádio	Utiliza o estádio municipal de Chapecó, a Arena Condá, que possui capacidade para cerca de 19.325 torcedores
Principais títulos	4 Campeonatos Catarinenses de Futebol (1977, 1996, 2007 e 2011)
Principais patrocinadores	Umbro (fornecedor de material esportivo), Caixa (patrocinador máster), Aurora, Coriarte e Unimed

Fonte: Adaptado de www.chapecoense.com e www.fcf.com.br.

Na década de 1970, a região de Chapecó (SC) vivia um momento de estagnação esportiva e contava apenas com pequenos times amadores, entre eles o Atlético Chapecó e o Independente. Com o propósito de reverter a situação, alguns jovens apaixonados pelo futebol, e em sua maioria representantes destes dois clubes citados anteriormente, resolveram criar um time profissional para a cidade, fundando a Associação Chapecoense de Futebol em 10 de maio de 1973 (CECCHIN, 2014).

De acordo com o *site* da Chapecoense²⁵, a criação do clube teve grande apoio dos cidadãos locais, inclusive dos empresários da região. Como o poder financeiro do time era bem limitado no início, grande parte dos jogadores não recebia nada, mas jogavam pela paixão pelo clube da cidade e pelo esporte.

Ao longo dos anos a Chapecoense foi se profissionalizando cada vez mais, conquistando títulos (4 Campeonatos Catarinenses, em 1977, 1996, 2007 e 2011) e crescendo no cenário do futebol nacional. No ano de 2009 disputou a Série D e logo conquistou o acesso para a Série C, na qual chegou à semifinal do campeonato em 2012 e teve o direito de disputar a Série B no próximo ano. E nessa rápida ascensão do clube, não demorou muito para conquistar a vaga na elite do futebol brasileiro, que veio com o vice-campeonato da Série B em 2013, e, desde então, a Chapecoense figura entre os vinte melhores clubes do Brasil na primeira divisão do futebol nacional.

4.1.3 Figueirense Futebol Clube

O emblema²⁶ oficial do Figueirense Futebol Clube e seu mascote²⁷, o “furacão”, são apresentados no quadro a seguir:

²⁵ *Site*: www.chapecoense.com/2015/oclube.php

²⁶ *Site*: www.diariocatarinense.clicrbs.com.br/temporeal/data/logo/1430531403519_figueirense.png.

Quadro 7 - Emblema e mascote do Figueirense Futebol Clube

Emblema	Mascote
	

Fonte: Adaptado de diariocatarinense.clicrbs.com.br e vamosfigueira.com.br

O quadro a seguir apresenta as informações institucionais do Figueirense Futebol Clube para maior conhecimento das principais características do “Furacão do Estreito”.

Quadro 8 - Informações institucionais do Figueirense Futebol Clube

Data de fundação	12 de junho de 1921
Localização	Time da capital catarinense, Florianópolis
Cores oficiais	Branco e Preto
Estádio	Orlando Scarpelli, com capacidade para cerca de 20 mil torcedores
Principais títulos	17 vezes Campeão Catarinense de Futebol (1932, 1935, 1936, 1937, 1939, 1941, 1972, 1974, 1994, 1999, 2002, 2003, 2004, 2006, 2008, 2014 e 2015) e Campeão da Copa Mercosul (1995)
Principais patrocinadores	Lupo Sport (fornecedor de material esportivo), Caixa (patrocinador máster), Taschibra, Liderança Serviços, Unimed e Coca Cola

Fonte: Adaptado de www.figueirense.com.br e www.fcf.com.br.

Segundo o *site* do Figueirense²⁸, foi por meio do sonho de um jovem desportista e de um grupo de amigos que a história do Figueirense Futebol Clube começou a ser criada. No início do século XX, Jorge Albino Ramos, que era barbeiro naquela época, teve a ideia de criar um novo clube de futebol para a capital do estado de Santa Catarina, propagando a ideia para seus amigos e demais admiradores do futebol, tendo em vista que o momento do futebol

²⁷ Site: www.vamosfigueira.com.br/fotos_de_mascote_do_figueirense-igfa-0-68353-1.htm

²⁸ Site: www.figueirense.com.br/institucional/historia/

da região estava em declínio. O que todos não imaginavam é que o clube pudesse se tornar o “mais vezes campeão” do estado e uma das forças do futebol brasileiro.

O primeiro passo de Jorge Albino Ramos foi convencer seus amigos, também os apaixonados por futebol, a adotarem a ideia. Assim, os que também seguiram com a ideia de criar um novo clube foram: Balbino Felisbino da Silva, Domingos Joaquim Veloso e João Savas Siridakis. Assim, o grupo de amigos, que antes se reunia na Praça XV de Novembro no centro de Florianópolis para falar sobre futebol, começou então a falar sobre a criação do novo clube. João Sayas Siridakis teve a ideia de nomear o clube de Figueirense, tendo em vista que as reuniões aconteciam na Praça XV, local que guarda até hoje a árvore Figueira, símbolo e referência do centro da cidade de Florianópolis.

Em um domingo de outono, o dia 12 de junho de 1921 fica então marcado na história do Figueirense pelo acontecimento da reunião que deu início à fundação da sociedade batizada de Figueirense Foot Ball Club.

Atualmente, pode ser considerado um clube de referência no cenário brasileiro de futebol. Possui ao todo 17 títulos estaduais, além de ser o clube catarinense com maior número de participações na Série A do Campeonato Brasileiro, na Copa do Brasil e também da Copa Sul-Americana.

4.1.4 Joinville Esporte Clube

O emblema²⁹ oficial do Joinville Esporte Clube e seu mascote³⁰, o “coelho”, são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 9 - Emblema e mascote do Joinville Esporte Clube

Emblema	Mascote
	

Fonte: Adaptado de diariocatarinense.clicrbs.com.br e campeoesdofutebol.com.br

²⁹ Site: www.diariocatarinense.clicrbs.com.br/temporeal/data/logo/1429901889189_jec.png.

³⁰ Site: http://www.campeoesdofutebol.com.br/imagens2/mascote_joinville.gif

O quadro abaixo apresenta as informações institucionais do Joinville Esporte Clube para maior conhecimento das principais características do “JEC”.

Quadro 10 - Informações institucionais do Joinville Esporte Clube

Data de fundação	29 de janeiro de 1976
Localização	Time do norte de Santa Catarina, localizado na cidade de Joinville
Cores oficiais	Vermelho, branco e preto
Estádio	Utiliza o estádio do município que dá nome ao clube, Arena Joinville, que possui capacidade para cerca de 22.400 torcedores
Principais títulos	Campeão Brasileiro da Série B (2014), Campeão Brasileiro da Série C (2011) e 12 vezes Campeão Catarinense de Futebol (1976, 1978, 1979, 1980, 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1987, 2000 e 2001)
Principais patrocinadores	Umbro (fornecedor de material esportivo), Salfer (patrocinador máster), Romaço Rolamentos, Orbenk, Krona e Unimed

Fonte: Adaptado de www.jec.com.br e www.fcf.com.br.

Fundado em 29 de janeiro de 1976, o Joinville Esporte Clube surgiu da fusão de outros dois tradicionais clubes profissionais da cidade, o América Futebol Clube e o Caxias Futebol Clube (BASSANI et al., 2014). O *site* do Joinville³¹ conta a história que, em 1971, Kurt Meinert, presidente do América Futebol Clube naquela época, disse as seguintes palavras: “ou o Caxias e o América se unem, ou o futebol da cidade de Joinville chegará ao caos”. Anos depois, os dois clubes se afundavam em dívidas e fracassos dentro de campo.

Com a situação dos clubes se agravando cada vez mais, o presidente do Caxias, Pedro Belarmino, procurou ajuda para tentar salvar o clube da situação crítica em que estava, contatando assim João Hansen Neto, dono da Companhia Hansen. Então, João propôs novamente a ideia que Kurt Meinert citou alguns anos atrás: a de unir os dois clubes da cidade. Com isso, o presidente do Caxias contata Cláudio Lopes, o então atual presidente do América, para discutir a ideia. Com isso, os dois decidiram unir as forças em definitivo, formando assim o Joinville Esporte Clube.

Hoje, o clube é considerado um dos cinco maiores clubes do estado de Santa Catarina. É o terceiro clube com maior número de conquistas do campeonato catarinense, além de já ter

³¹ *Site*: www.jec.com.br/clube/historia/

se consagrado campeão da Série C. No ano passado (2014), foi campeão da Série B do Campeonato Brasileiro e conseguiu retornar a elite do futebol após 28 anos.

4.2 PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise do perfil dos atuais gestores de marketing dos clubes catarinenses estudados. Para melhor entendimento, fez-se um quadro comparativo sobre o perfil dos gestores e, em seguida, analisou as características de cada um deles.

Quadro 11 - Perfil dos Gestores

CLUBE	GESTOR DE MARKETING	IDADE	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Avaí	Thiago Pravatto	31 anos	- Publicidade e Propaganda (Estácio de Sá); - MBA em Marketing (Estácio de Sá).
Chapecoense	Leandro Andrei Copetti Santos	47 anos	- Ciências Jurídicas (Universidade de Cruz Alta); - Criação Publicitária (ESPM); - Mestrado em Comunicação Social (Unisinus); - MBA em Gestão Empresarial.
Figueirense	Gustavo Pinto Spanholi	34 anos	- Publicidade e Propaganda (UFRGS); - Especialização em Marketing Digital (Palermo, Argentina); - Mestrado pela Indústria do Futebol (Liverpool, Inglaterra).
Joinville	Fernando Kleimann	36 anos	- Marketing (Univille); - Pós em Marketing Esportivo (FGV); - Pós em Gestão Empresarial (FGV).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os gestores dos clubes analisados têm perfis que se assemelham em alguns pontos, mas, em sua maioria, cada um tem suas particularidades. Os gestores de Avaí, Figueirense e Joinville são os que mais têm semelhanças e idades próximas, 31, 34 e 36 anos respectivamente. Entretanto, possuem diferenças significativas em suas formações acadêmicas e carreiras. O Gestor de Marketing do Avaí, Thiago Pravatto, tem uma formação mais recente, voltada à publicidade e ao marketing geral (Publicidade e Propaganda e MBA

em Marketing), realizada em instituições da própria região. O gestor do Figueirense, Gustavo Spanholi, além da formação em publicidade, possui especialização em marketing digital e mestrado pela Indústria do Futebol, ambos realizados em instituições de fora do país, Argentina e Inglaterra, respectivamente.

Já Fernando Kleimmann, gestor de marketing do Joinville, se assemelha mais com o gestor do Figueirense por coincidir as principais áreas de formação, tendo em vista que ele é formado em marketing (Univille) e possui pós-graduação em marketing esportivo (FGV). Além disso, Fernando também possui pós-graduação em gestão empresarial (FGV), aspecto que se assemelha com o gestor de marketing da Chapecoense.

O gestor de marketing da Chapecoense, Leandro Andrei Copetti Santos, o mais experiente de todos, com 47 anos, se diferencia mais dos outros gestores, até pelo fato de ter sua primeira formação em Ciências Jurídicas. Atuou um tempo significativo como advogado e trabalhou no meio político, e foi através das campanhas políticas que se interessou pela área de marketing e publicidade, formando-se em Criação Publicitária. Fez mestrado em Comunicação Social e MBA em Gestão Empresarial. Assim, o gestor da Chapecoense demonstra ter um perfil mais articulador, com muitos contatos e pronto para fazer negócio.

Quanto à experiência profissional, os gestores de Avaí e Chapecoense se assemelham por não terem trabalhado com clubes de futebol anteriormente e por serem os que estão há mais tempo nos clubes, cerca de 5 anos cada. Entretanto, Thiago Pravatto (Avaí) é o único que iniciou sua atuação em marketing no clube e que teve uma progressão de carreira dentro dele, onde iniciou como assistente de marketing, e, após formações acadêmicas na área e reconhecimento do trabalho desempenhado, cresceu dentro do clube e tornou-se o responsável por toda a área de marketing.

Diferente disso, Leandro Copetti (Chapecoense), Gustavo Spanholi (Figueirense) e Fernando Kleimmann (Joinville) são os principais responsáveis pela área de marketing desde que entraram nos clubes, sendo os gestores de Figueirense e Joinville os com menor tempo de clube, cerca de 2 anos. Além disso, o gestor de marketing do Joinville é o único dentre os entrevistados que já trabalhou em outro clube catarinense do estudo, já que foi gerente de marketing do Figueirense por 2 anos (2010 a 2012) e trabalhou em campanhas de destaque do clube, ajudando-o a ter um crescimento expressivo no quadro de sócios, aumentando de 6,5 mil para 13 mil sócios.

O gestor da Chapecoense possui uma vasta experiência profissional. Além das campanhas políticas, também trabalhou em empresas de publicidade e como professor universitário de comunicação e marketing. Fernando Kleimmann, do Joinville, talvez seja o

que mais se assemelha com o gestor da Chapecoense nos aspectos de carreira profissional e perfil mais negociador, tendo trabalhado por 10 anos na área de marketing da indústria farmacêutica e, por meio dela, quando trabalhava na Cimed, recebeu o convite de Renan Dal Zotto para fazer parte do projeto muito bem sucedido e reconhecido do clube de vôlei da Cimed, entrando de vez no ramo do marketing esportivo. Foi o mesmo Renan Dal Zotto, quando trabalhou no Figueirense, que levou Fernando para trabalhar no clube, por onde permaneceu 2 anos, depois voltou a trabalhar por um tempo no marketing esportivo da Cimed, até receber o convite do Joinville, em 2013, para assumir o marketing do clube. Gustavo Spanholi (Figueirense) tem um passado muito atuante em agências de propaganda (cerca de 10 anos) e, juntamente com o gestor de marketing do Joinville, é o único com experiências anteriores no meio esportivo, tendo em vista que trabalhou em uma agência esportiva na França e num clube da 2ª divisão da Inglaterra antes de chegar ao Figueirense.

Assim, percebe-se que todos os gestores possuem formação relativamente semelhante, com foco em publicidade e marketing, sendo os gestores de Figueirense e Joinville os únicos com formação voltada ao meio esportivo. Observa-se que o gestor do Figueirense é o único com formação específica para o Futebol. No entanto, suas trajetórias de carreira foram bastante distintas, tendo em vista que Gustavo Spanholi (Figueirense) procurou por experiências no exterior; Thiago Pravatto (Avaí) decidiu seguir sua carreira dentro do próprio clube; Leandro Copetti (Chapecoense) possui uma experiência grande na área de direito e também em campanhas políticas; e Fernando Kleimann (Joinville) já ter feito parte de um grande projeto esportivo, o vôlei da Cimed, além de também ter feito parte da equipe de marketing do Figueirense.

4.3 MARKETING DOS CLUBES

Por seguinte, apresenta-se os resultados obtidos nas entrevistas no âmbito das ações de marketing, os quais serão subdivididos em Perspectivas de Estrutura do Departamento de Marketing, Análise dos Concorrentes, Ações nos Pontos de Venda, Ações de Pré e Pós Jogo, Ações de Precificação, Ações de Relacionamento e Ações para Gerenciamento de Crises para melhor compreensão.

4.3.1 Departamento de marketing

Os departamentos de marketing dos clubes são próprios e, de certa forma, semelhantes. Com exceção do Joinville, que conta com uma equipe de 25 pessoas divididas em três áreas distintas, o restante possui uma estrutura mais enxuta. O departamento da Chapecoense parece ser o mais enxuto deles, já que conta com 5 profissionais voltados mais para a parte publicitária e com foco no relacionamento com sócio-torcedores, como o gestor de marketing da Chapecoense, Leandro Copetti, ressalta ao frisar que “o principal objetivo do marketing do clube é arranjar meios de aumentar a receita do clube, com foco nos sócios torcedores, que hoje só perde como receita para o ganho com televisão.”

Fernando Kleimmann do Joinville foi o responsável por estruturar o departamento de marketing do clube e hoje é o responsável por ele, além de também cuidar dos departamentos de sócios e de lojas. Diferentemente dos outros clubes, o Joinville possui 25 pessoas trabalhando nesses três departamentos citados anteriormente, e o gestor ainda citou que uma das prioridades dele é estruturar melhor esses departamentos futuramente. O departamento de marketing possui dois objetivos principais, que seriam trabalhar a parte institucional, com o objetivo de aproximar o torcedor do clube, e a parte financeira, que visa à captação de recursos.

Avaí e Figueirense possuem ainda mais semelhanças em seus departamentos, tendo em vista que seu marketing está interligado a outros departamentos, formando uma espécie de “macro-área” de negócios juntamente com o departamento comercial e o departamento de assessoria e comunicação. O Figueirense ainda conta com uma unidade de relacionamento com sócios (coordenador e três operadores) e o Avaí com um departamento de licenciamento. O Avaí, assim como os demais clubes, faz grande parte das criações de artes publicitárias utilizadas no dia-a-dia internamente (possui um designer no departamento), entretanto, o grande diferencial perante os demais clubes é o fato de o Avaí ter uma parceria com a renomada agência de publicidade D/Araújo, contando com seu suporte e trabalhando em conjunto no desenvolvimento de determinadas campanhas e ações estratégicas de publicidade.

Em suma, os departamentos de marketing dos clubes analisados são organizados de maneira semelhante, sendo que, dentre eles, o da Chapecoense é o que trabalha com menor número de pessoal. Vale ressaltar que o Figueirense possui uma unidade específica para relacionamento com o torcedor. Por sua vez, o Avaí destaca-se pela parceria com a agência publicitária D/Araújo na criação de grandes campanhas de marketing do clube. Já o Joinville

conta com uma equipe de 25 pessoas que trabalham em três áreas distintas, visando sempre aproximar o torcedor do clube e gerar receita.

4.3.2 Análise dos concorrentes

Os gestores de marketing de Avaí e Chapecoense concordam que os clubes catarinenses possuem menos poder financeiro para realizar grandes ações de marketing que os demais clubes brasileiros, quem dirá os grandes clubes do exterior. Entretanto, divergem na maneira em que acreditam que os clubes lidam com tal fator. Para Thiago Pravatto, gestor de marketing do Avaí, os clubes catarinenses estão sempre buscando se colocar um pouco à frente dos demais clubes brasileiros, tentando inovar e procurando ferramentas para atrair mais sócios, mais públicos e disseminar cada vez mais a marca do clube. Ressalta ainda que “é um marketing criativo, que, normalmente, com menor investimento que todos os outros pode-se ver que tem se destacado no cenário nacional, onde algumas ações servem como exemplo para todos os outros clubes brasileiros.” Já Leandro Copetti da Chapecoense acredita que os clubes catarinenses tem marketing muito parecidos, e pela falta de poder financeiro, pouco se faz de novo, ressaltando que “não se tem muita verba para investir em grandes ações”.

Em termos mais específicos de ações dos clubes, ambos os gestores de marketing do Figueirense e da Chapecoense citaram a boa repercussão que teve a ação do Joinville no licenciamento de um álbum de figurinhas, inclusive a Chapecoense está analisando se também realizará esta ação, e o gestor do Figueirense ainda ressaltou que “o Joinville tem um marketing que está se beneficiando de um momento único que o clube e a cidade estão vivendo ao voltar para a Série A do Campeonato Brasileiro depois de 28 anos”. Gustavo Spanholi do Figueirense ainda destacou algumas características dos demais clubes catarinenses, elogiando a organização do marketing da Chapecoense, mas também resalta que “de longe, tenho a impressão que ele foi mais atuante no ano passado, no auge da Chapecoense”. Já sobre o Avaí, o gestor do clube alvinegro evidencia que os clubes disputam as mesmas oportunidades e possuem dificuldades semelhantes por estarem situados na mesma cidade, mas destaca que um diferencial do clube azurra é o suporte que o marketing tem de uma forte agência de publicidade.

Fernando Kleimmann do Joinville também fez uma análise mais individual dos demais clubes catarinenses presentes no estudo. O gestor ressaltou que conhece bem o marketing do Figueirense por já ter trabalhado no clube e reconhece alguns legados da sua época como os eventos abertos pra torcida, frisando que o clube tem um trabalho de marketing muito bem feito. Ele também alegou que o Figueirense tem buscado ações no meio digital para os sócios e uma rede de benefícios semelhante a do Joinville, entretanto argumenta que não teve muita adesão e explica o motivo:

É a característica da região do clube, porque em Florianópolis tem dois clubes e isso fica mais complicado. Em Joinville é mais fácil porque quando um estabelecimento abraça o JEC ele abraça a cidade toda, já em Florianópolis o empresário não quer ficar bem com um clube e mal com o outro, ou talvez seja torcedor de um e rival do outro.

O gestor do Joinville acrescentou que o Figueirense pode ter dificuldades por ter saído do movimento “Por um Futebol Melhor”, no qual o Avaí faz parte e por isso credita vantagem ao clube azurra. Sobre o Avaí, ele destacou o trabalho muito bem consolidado na parte de licenciamento e a evolução no fornecimento do material esportivo, que agora é da Fila, do mesmo grupo que a fornecedora do Joinville faz parte, a Umbro. Ainda falando do Avaí, o gestor do Joinville elogiou o estádio do clube e sua estrutura (eventos, camarotes), mas frisou que o ruim acesso a ele dificulta um pouco as coisas para o clube, até em relação ao plano de sócios, comentando que não tem percebido muitas novidades do marketing do clube. Já sobre a Chapecoense, Fernando frisou que “é um time emergente, mas que tem um trabalho muito legal e até ousado nas redes sociais, aproveitando momentos históricos como a partida contra o River Plate da Argentina”. Ele ainda acrescenta que um dos grandes *gaps* da Chapecoense é não ter uma loja própria, porque além de ser uma receita interessante, também é um meio de se trabalhar o relacionamento com o torcedor, complementando ao citar o rápido crescimento da Chapecoense:

Já ouvi que o Leandro Copetti [gestor de marketing da Chapecoense] vai melhorar essa situação da loja do clube, o que acontece é que tudo é muito recente pra Chapecoense, porque os anos de série A dão um legado para o clube, por isso o Figueirense, que já ficou um bom tempo na Série A, tem uma estrutura legal. E poderemos ver essas questões da Chapecoense mais à frente.

Em uma análise mais macro, o gestor da Chapecoense ainda ressaltou que o marketing esportivo brasileiro faz poucas inovações e ainda está “engatinhando”, estando muito longe do que se realiza na NBA e NFL, por exemplo. Leandro Copetti (Chapecoense) ainda citou o futebol (*soccer*) dos EUA, ao mencionar que “estamos muito atrás dos EUA, por exemplo, que começou a trabalhar o futebol em pouco tempo e já possui uma média de público 8 vezes maior que o campeonato brasileiro, e isso significa que nós estamos fazendo errado e eles certo”.

Todos os gestores afirmaram que estão atentos às ações de marketing dos demais clubes brasileiros. O gestor da Chapecoense ainda frisou que “o que é bom, a gente copia e adapta”, ressaltando que diversas ações da Chapecoense (como o novo *Site*, programa *Eu vivo a Chape*, e outros produtos) são inspiradas em ações já existentes, mas sempre adaptadas com a cara do clube. Fernando (Joinville) também ressaltou essa política de adaptar boas práticas de marketing de outros clubes, argumentando que o Joinville procura olhar bastante pra Europa, e, inclusive, se inspirou no plano de sócios do Benfica de Portugal para implementar algumas práticas no Joinville, como o fato de os jogadores do clube terem que se tornar sócio-torcedores, e efetivamente pagar a mensalidade, acrescentando que “serve pra mostrar para os sócios que o próprio jogador está engajado e comprometido com o plano de sócios, e o torcedor gosta disso”. Avaí e Figueirense também evidenciaram que procuram se inspirar nos grandes clubes europeus, que é onde se concentra o grande mercado do futebol. O gestor do Figueirense ainda citou que está atento às ações do mercado esportivo americano, além de frisar que foge de tentar fazer algo semelhante aos demais clubes de Santa Catarina, tendo em vista que busca se diferenciar deles e ser pioneiro em ações realizadas dentro do estado.

O gestor do Avaí ainda destacou o bom relacionamento e o frequente contato com o marketing dos demais clubes brasileiros, citando até a adesão do aplicativo *Whatsapp* (grupo com integrantes dos departamentos de marketing de todos os clubes da Série A e alguns da Série B) para estreitar e facilitar a comunicação entre os clubes, tendo em vista que ele acredita que essa proximidade é importante para “estar sempre alinhado com os demais clubes e podendo todos crescer, porque percebem que é uma área que não podem ser simplesmente concorrentes, tem que unir as forças pra poder obter um resultado melhor pra todos”. O gestor de marketing do Joinville também destacou o mesmo grupo do *Whatsapp*, citado pelo gestor de marketing do Avaí, e acrescentou que é muito útil para dar uma avaliada nas ações que os clubes estão fazendo e analisar o que pode ser trazido para o Joinville. Além disso, Fernando acrescentou que muitos clubes procuraram o Joinville pra conversar sobre o álbum de figurinhas que o clube lançou (história do Joinville de uma maneira divertida para os

torcedores mais novos conhecerem melhor o clube. Também teve muito sucesso em termos financeiros), o mesmo que os demais gestores entrevistados elogiaram, argumentando que é uma “boa sacada e algo simples de se fazer”.

Sendo assim, todos os gestores dos clubes analisados garantem estar atentos às ações de marketing dos outros clubes do Brasil e até mesmo do exterior, entretanto evidenciam que a falta de poder financeiro dos clubes catarinenses dificulta a realização de ações de marketing mais grandiosas. É nessa questão que se encontra a maior divergência dentre as opiniões dos gestores, tendo em vista que, enquanto Leandro Copetti da Chapecoense acredita que pela falta de verba os clubes catarinenses pouco inovam, Thiago Pravatto do Avaí acredita que essa falta de poder financeiro faz com que os clubes tenham que ser mais inovadores e se virarem com os recursos que tem disponíveis, e, por isso, realizam ações de marketing que se tornam referência para todo o Brasil.

4.3.3 Ações nos pontos de venda

As principais ações de marketing nos pontos de venda dos clubes acontecem nos estádios e nas lojas oficiais. Tais ações são bastante semelhantes em todos os clubes estudados.

O Figueirense possui duas lojas oficiais, uma localizada no próprio estádio e outra no centro da cidade de Florianópolis, e realiza um acompanhamento bastante próximo delas por meio de reuniões, tendo como objetivo fazer a verificação dos produtos e o controle de estoque destes. Apesar do controle das duas lojas oficiais do Figueirense ser terceirizado, o clube sempre procura dar um apoio a elas realizando promoções e campanhas, como sessões de autógrafos com os jogadores, eventos em datas comemorativas e parcerias com *sites* de compra coletiva.

Já o Avaí possui uma loja oficial e uma secretaria que dá todo o suporte para os sócios, sempre buscando utilizar esses pontos como uma ferramenta de conversa com os clientes, que são os torcedores e sócios do clube. Além disso, o clube também procura realizar promoções e campanhas como as do Figueirense citadas anteriormente com o objetivo de chamar a atenção dos torcedores.

O Joinville possui duas lojas oficiais, sendo que uma está localizada no próprio estádio e outra em um Shopping da cidade. As ações realizadas também são bastante semelhantes

com a dos outros clubes e ocorrem nas lojas oficiais, como, por exemplo, lançamentos de camisas, sessões de autógrafos e apresentações de novos jogadores. O gestor de marketing do Joinville também destacou a ação de lançamento do álbum de figurinhas, na qual o clube trouxe alguns jogadores do time para disputar um campeonato de “bafo” com as crianças.

De todos os times catarinenses estudados, o único que ainda não possui loja oficial própria é a Chapecoense, mas ela já está sendo desenvolvida. Apesar de não possuir, o clube também realiza ações como as do Figueirense e do Avaí, mas, ao invés de acontecerem na loja oficial, acontecem em empresas parceiras.

No estádio de futebol, o gestor de marketing do Figueirense, Gustavo Spanholi, cita o programa *Clube de Experiências*, no qual sócios participam de experiências diferenciadas, como a visita ao vestiário antes das partidas, a participação no evento de nomeação do novo treinador, sorteio e promoção de camarotes e camisas. Ainda segundo o Gustavo, “o Figueirense procura promover experiências que o dinheiro não compra”.

Em dias de jogos, há ações do Avaí no estádio de futebol como panfletagens, abordagens, entrevistas e até questionários com os torcedores visando obter informações sobre o que o torcedor espera do clube.

Por fim, o gestor de marketing da Chapecoense, Leandro Copetti, cita que no estádio o clube realiza eventualmente a ação de colocar pontos de associação para torcedores nas entradas do estádio, visando obter um número maior de sócios.

Assim, percebe-se que as ações nos pontos de venda dos clubes são semelhantes. A diferença varia no número de lojas oficiais que cada clube possui, tendo em vista que o Figueirense e o Joinville possuem duas, o Avaí uma e a Chapecoense está desenvolvendo a sua primeira. As ações mais comuns e que todos os clubes realizam são fotos com jogadores do clube, sessão de autógrafos, promoções em datas comemorativas e até parcerias com *sites* de compra coletiva, além da ação exclusiva do lançamento do álbum de figurinhas do Joinville.

4.3.4 Ações de pré e pós jogo

O planejamento da equipe de marketing para as ações antes, durante e após as partidas ocorrem de maneira semelhante em todos os clubes analisados. Avaí, Figueirense, Joinville e Chapecoense possuem todo um esquema de ações que irão desenvolver nas partidas com

mando de campo, tendo em vista que em todos os jogos são realizadas ações de marketing. Todos os clubes possuem uma série de ações mais comuns e rotineiras que costumam ser executadas em todas as partidas, e outras ações de marketing mais elaboradas e específicas para datas comemorativas ou em ocasiões especiais, como dia das mães, dia das crianças, aniversário do clube, entre outros.

Avai e Figueirense, por exemplo, costumam reunir suas equipes antecipadamente as partidas para planejamento e organização de todas as ações que serão realizadas, definindo toda a operação da ação de marketing como: quando e onde ocorrerá, quem será o público envolvido na ação (podem ser os torcedores em geral, um grupo específico, isso varia de acordo com a ação), quem da equipe de marketing estará participando e quais suas responsabilidades (e também no caso do envolvimento de terceiros como fotógrafos, promotores de eventos, entre outros), além de toda a parte de divulgação antes da realização da ação e após seu acontecimento nos canais oficiais do clube, visando dar um retorno aos sócios e demais envolvidos (no caso do envolvimento de patrocinadores, por exemplo).

O Joinville também se reúne em equipe antes dos jogos, em que o clube faz uma reunião semanal exclusiva do jogo, chamada de pré-jogo, no qual todos os departamentos participam e fazem todo o *checklist* do que o jogo precisa e das ações que serão realizadas nele como, por exemplo, se vai ter a ação de “chute a gol” de algum patrocinador, qual a expectativa do público de jogo, verificar se as catracas de acesso ao estádio estão funcionando corretamente, entre outros itens. O gestor de marketing do Joinville ainda complementa que na próxima reunião depois do jogo ocorrido, a equipe também faz levantamento e análise do que aconteceu no jogo anterior, para ver quais ajustes devem ser feitos para o próximo jogo, e ainda acrescenta que essa reunião funciona bem e os departamentos trabalham de maneira integrada para amenizar os riscos e melhorarem cada vez mais as ações de marketing em dias de jogos.

Dentre as particularidades de cada um dos clubes pode-se destacar que o Avai tem a ação de homenagens aos municípios catarinenses por meio da estampa das camisas de goleiro do clube, sorteio de camarotes para torcedores e sorteio de camisas no intervalo das partidas, assim como o trabalho em conjunto com a agência de marketing parceiro em campanhas de maior volume. O Figueirense estipula um prazo de 3 a 4 dias antes da partida para a solicitação de patrocinadores para ações específicas de marketing, visando ter um tempo adequado para organização e preparação da ação. Na Chapecoense pode-se destacar a ação *Sócio Razão e Paixão*, subdividida em diversas ações como levar aniversariantes para assistir à partida em uma cabine especial com tratamento *vip*, e *Atleta do Futuro*, que é uma parceria

com escolas municipais para as crianças assistirem aos jogos de graça, com direito a lanche e sorteio de camisas, visando transformar essas crianças em torcedores futuros da Chapecoense.

Assim, percebe-se que o que realmente diferenciam os clubes nesse aspecto são as especificidades das ações realizadas, tendo em vista que seu planejamento e organização dos responsáveis ocorrem de maneira muito semelhante em todos os clubes analisados. Além disso, eles também se assemelham por possuírem uma série de ações pré-programadas para serem colocadas em prática nas partidas e outras ações em ocasiões especiais, como em datas comemorativas, por exemplo.

4.3.5 Ações de precificação

Avaiá, Figueirense e Joinville possuem políticas semelhantes nas ações de precificação, por meio de análises do momento do mercado e dos preços praticados, assim como a realidade do torcedor da região. Figueirense e Chapecoense ainda evidenciaram a estratégia de precificação das mensalidades dos sócios, de modo que o preço do sócio valha mais a pena do que a compra individual para estimular os torcedores a se associarem, isso é enfatizado por Leandro Copetti da Chapecoense ao relevar que “o mais rentável para a Chape é o sócio torcedor, ou seja, a venda de ingressos não é tanto”.

Gustavo Spanholi do Figueirense ainda revela que a atual gestão de marketing trabalha com base no histórico de preços do clube, que já estava pré-determinado quando iniciaram seus trabalhos, e que, por mais que possuam preços inferiores aos praticados em outras cidades, este não é o foco, e sim a precificação adequada ao local. Ele ainda enfatiza que buscam fazer promoções não puramente ligadas ao ingresso individual, e sim aos sócios, visando ser mais um atrativo de se associar ao clube.

O gestor de marketing do Joinville, Fernando Kleimann, argumenta que essas decisões financeiras ficam mais a cargo da diretoria, mas o departamento de marketing também participa e opina nelas. Ele ainda acrescenta que o Joinville vive algo diferente dos outros clubes no quesito sócios pelo fato de ter fila de espera para torcedores se associarem, tendo em vista que a limitação de lugares no estádio faz com que o clube não possa liberar mais vagas. Assim, acabam sobrando poucos ingressos para ser colocados à venda para a torcida, e “pela lei da oferta e da procura”, nas palavras do gestor de marketing do Joinville, o ingresso acaba sendo mais caro.

O gestor de marketing do Avaí cita que o clube tem todo um planejamento estratégico que envolve os valores que serão destinados ao futebol especificamente, marketing, infraestrutura e demais áreas, que, juntamente com a análise dos custos que o clube tem e o percentual que precisa ser colocado para pagá-los, fazem a definição de valores de ingressos, sócios e produtos em geral. Nesta política está incluso o valor da camisa oficial do clube, que no caso da Chapecoense é um pouco diferente, tendo em vista que o preço da camisa oficial é tabelado pela fornecedora do uniforme, a Umbro.

O que mais difere nas políticas de precificação dos clubes é o estabelecimento do valor dos ingressos por parte da Chapecoense, que divide os clubes adversários em faixa 1 (Grêmio, Inter, Corinthians, Flamengo, São Paulo e Palmeiras), faixa 2 (Atlético Mineiro, Cruzeiro, entre outros) e faixa 3 (Figueira, Avaí, Joinville, Goiás, Ponte Preta, entre outros), sendo que cada faixa possui um preço, na qual os jogos da faixa 1 são os mais caros e assim sucessivamente.

O gestor de marketing do Avaí ainda apresentou a interessante informação acerca da análise feita para definição dos valores cobrados por ingressos e mensalidades, tendo em vista que o estádio tem um custo médio em torno de 50 mil reais em um dia de jogo, e diante disso, se não tiverem um público mínimo de 7 a 8 mil pessoas, não se paga o custo de abertura do estádio, considerando-se os gastos com iluminação, segurança, terceirizados que trabalham nos dias de jogos, entre outros. Além disso, Thiago Pravatto ainda citou que existem alguns acontecimentos que “fogem um pouco do que o clube pode fazer”, como as contratações de jogadores que não dão certo e a demanda deles que saem, fazendo com que precisem contratar outros e ocasionando complicações no fechamento financeiro.

Deste modo, percebe-se que os clubes estabelecem a precificação de seus produtos, principalmente, de acordo com o comportamento do mercado e do custo que os mesmos já possuem, destacando que todos eles buscam evidenciar ao máximo os benefícios dos associados do clube, ou seja, estabelecem valores para que fique claro para o torcedor que tornar-se sócio do clube é muito mais atrativo e compensador. Neste caso, o Joinville trata-se de uma particularidade pelo fato de ter até fila de espera de torcedores para se tornarem sócios. Ainda vale ressaltar que o que mais se diferencia nas políticas de precificação é a forma como a Chapecoense define os valores de seus ingressos, tendo em vista que é o único clube dentre os analisados a separar os clubes adversários em “patamares de importância”, nos quais o valor dos ingressos de partidas contra adversários de “maior escalão” também são maiores, algo que não acontece nos demais clubes.

4.3.6 Ações de relacionamento

O relacionamento dos clubes com seus torcedores e sócios é bastante semelhante. Todos os clubes procuram sempre dar atenção aos torcedores, seja sócio ou não sócio. Entretanto, os clubes procuram sempre focar mais nos associados, tendo em vista que são eles que pagam a mensalidade e trazem receita regularmente para o clube.

Gustavo Spanholi fala que “o Figueirense sempre busca manter e fazer ações para privilegiar os sócios, mas sem deixar de se comunicar com todos os torcedores do clube”. Thiago Pravatto do Avaí diz que “não dá para separar sócios e não sócios, afinal todos são clientes”. Toda a comunicação é feita para todos os torcedores, mas os sócios possuem determinados benefícios, tratamentos exclusivos e participam de promoções exclusivas. Muitas vezes, fazem promoções de ingresso para alguns torcedores virem ao estádio sentir aquela atmosfera da partida e divulgar os benefícios que os sócios possuem, fazendo com que aquele torcedor vire sócio no futuro.

Fernando Kleimmann do Joinville também fala que o clube trabalha muito a questão da valorização dos sócios, para que eles percebam o verdadeiro valor dos benefícios disso, independente do momento do clube. Diante disso, o Joinville procura sempre promoções exclusivas ou que tenham um diferencial para os sócios, como o *Movimento por um Futebol Melhor*, que trabalha com descontos em diversos produtos, evento especial no dia das crianças e no dia dos pais, entre outros. A mais nova ação que o clube do Joinville está implementando é o lançamento de um portal exclusivo para os sócios dentro do próprio *Site* do clube, o qual eles terão uma série de benefícios, poderão acompanhar a situação financeira, receber informações exclusivas e participar do programa de fidelidade.

Leandro Copetti da Chapecoense fala que “existe uma preocupação e uma atenção maior com o sócio torcedor, mas que o clube também se preocupa bastante com aqueles que ainda não são, afinal, um dia poderão vir a ser sócios”. As duas campanhas de televisão que o clube realizou esse ano, o *outdoor* na entrada do estádio e a campanha no jornal da cidade são totalmente voltadas para os não sócios, percebendo assim uma certa preocupação com aqueles que ainda não possuem as exclusividades de se associar. Para os sócios torcedores, Leandro fala que “existe um canal de SMS exclusivo, a comunicação no *Facebook* e no *site* oficial do clube é totalmente voltada para o sócio, além da comunicação feita por rádio, sempre mostrando as vantagens de ser sócio torcedor da Chapecoense”. O clube do oeste está com algumas ideias novas para mostrar as vantagens de ser sócio: “o clube pretende fazer vídeos

promocionais mostrando o sócio torcedor andando pela cidade e comprando com descontos em diversos estabelecimentos conveniados e, no fim, entrando no estádio para ver a partida de futebol”. Também estão com um projeto de substituir todas as carteiras de sócio torcedor por um cartão pré-pago, que vai servir tanto para o torcedor entrar no estádio quanto comprar no comércio. Por fim, outra ação que a Chapecoense está implementando é o sistema *Cashback*, no qual o sócio torcedor que realiza uma compra com desconto pode optar tanto por ter o valor descontado no produto quanto pagar o valor total e obter o valor do desconto inserido no cartão.

Sobre o tema cocriação com os torcedores, do qual eles participam da criação de alguma campanha ou produto do clube, nem todos já realizaram alguma campanha, mas acham extremamente importante e pretendem fazer ou continuar fazendo.

Gustavo Spanholi do Figueirense falou que no momento não estão realizando nenhuma ação de cocriação, mas que pretendem realizar no futuro. Ele também falou que “atualmente o torcedor envia, por meio de *hashtags*, sugestões e fotos para participar de promoções, ou seja, mesmo não cocriando o torcedor sempre participa das ações que acontecem”.

Thiago Pravatto do Avaí diz que:

O clube já realizou algumas ações em conjunto com o torcedor, como o desenvolvimento da própria camisa oficial, na qual o torcedor fazia o layout e mandava para o clube, onde uma comissão elegeu a melhor camisa e ela foi usada na Copa do Brasil. O torcedor que criou essa camisa foi trazido ao estádio e também ganhou um exemplar da mesma.

Assim, o Avaí realiza essas ações em conjunto com o torcedor e pretende continuar realizando, tendo em vista que acham essencial juntar o clube com o torcedor e mostrar sua devida importância.

O gestor de marketing do Joinville não chegou a citar nenhuma campanha de cocriação com torcedores, mas destacou que o clube possui uma parceria com a universidade da cidade, com estagiários do curso de publicidade e propaganda e também do curso de administração, visando que eles aprendam com a prática e participem do dia a dia do clube. O gestor ainda destaca que o mercado dessa área de atuação é muito novo, possui uma boa demanda, mas poucos profissionais. Por fim, Fernando finaliza dizendo que “para se ter uma ideia da importância dessa parceria, os 5 primeiros profissionais que entraram no clube foram estagiários da universidade e acabaram sendo efetivados”.

Leandro Copetti, da Chapecoense, citou que já realizaram uma campanha de cocriação durante a Série B de 2014, na qual os torcedores criavam os *layouts* de canecas do Bruno Rangel (jogador da Chapecoense). Tal ação foi um verdadeiro sucesso e, por conta disso, o clube pretende continuar realizando esse tipo de campanha. No momento, estão com um projeto para criar camisetas normais e casuais do clube sem a participação da Umbro, que poderão então ser desenhadas por torcedores.

Por fim, destaca-se que todos os clubes possuem uma grande preocupação com os torcedores, tendo sempre uma atenção voltada para os sócios com alguns benefícios exclusivos para eles. Com relação ao tema cocriação, processo em que os torcedores participam da criação de algum produto do clube, o gestor do Figueirense não recordou-se de alguma ação desse tipo, mas que pretende realizar no futuro. Avaí e Chapecoense já realizaram ações desse tipo e pretendem continuar. Já o Joinville, não chegou a citar campanhas de cocriação, mas falou da parceria que possui com a universidade da cidade para a contratação de estagiários que têm a oportunidade de serem efetivados.

4.3.7 Ações para gerenciamento de crises

Todos os clubes analisados ressaltaram a dificuldade de se trabalhar comercialmente quando o futebol dentro das quatro linhas não vai bem tendo em vista que trabalham com o “sentimento dos torcedores”, e também as diferenças de estarem na primeira ou segunda divisão do Campeonato Brasileiro. Avaí, Figueirense e Joinville também citaram que, por mais que o futebol viva um bom momento, a situação econômica do país é mais um desafio, tendo em vista que as empresas tem uma retração natural e não investem tanto no futebol quanto em épocas mais favoráveis.

Gustavo Spanholi do Figueirense ainda enfatiza que “pelas características dos times de Santa Catarina, estamos sempre trabalhando nessa corda bamba de ficar ou não na Série A, nenhum clube catarinense entra na Série A sabendo que vai ficar para o próximo ano”, explicitando a dificuldade dos clubes mesmo em situações consideradas mais favoráveis.

Leandro Copetti da Chapecoense evidencia que o clube já vivenciou situações mais favoráveis e outras nem tanto e, diante disso, foram aprendendo a trabalhar nas duas maneiras. O gestor de marketing da Chapecoense ainda fala que “em época de crise, começa-se a perder

sócios e com isso o clube tem que entrar com mais campanha publicitária. Você pode tentar fazer qualquer coisa, mas se o futebol não ajudar você não consegue fazer nada”.

O gestor de marketing do Avaí, Thiago Pravatto, explica que os clubes catarinenses e a grande maioria dos clubes brasileiros têm o futebol como único produto, não possuem uma sede social ou outro tipo de entretenimento para que o torcedor usufrua sem ser o futebol, concluindo que “quando o futebol não dá resultado, a primeira coisa que o torcedor irá fazer é cancelar a mensalidade, porque ele não quer ver o time perder, esse é o grande desafio”.

Quando o gestor de marketing do Figueirense entrou no clube, o time estava na segunda divisão e vivenciava uma situação complicada. Sobre isto, Gustavo Spanholi afirma que a resposta tem que ser dada com muito trabalho ao explicar que:

As pessoas se afastam e ninguém quer apoiar o clube, por isso, temos que aproveitar cada oportunidade. Não valorizar o momento, mas sim a história do clube, valorizar o torcedor, porque isso não deixa de existir nunca, é uma marca que tem uma relação e não oscila apesar de não entrar em campo.

O gestor de marketing do Joinville ressalta que o clube busca trabalhar com “seu carro chefe, os sócio-torcedores”, valorizando o plano de fidelização do sócio e a paixão do torcedor pelo clube, para que “ele perceba que quanto mais junto e participativo ele for, mais forte é o Joinville”. Fernando ainda exemplifica que se o clube perde um grande patrocinador, ele compensa na venda de produtos licenciados (picolé, água e energético do JEC), pois o torcedor do Joinville é muito comprometido e está sempre com o clube, “independentemente da série que o clube está”.

No Avaí, o gestor de marketing explica que o clube busca ferramentas para que tanto o torcedor quanto os patrocinadores possam ver que, por mais que o clube não esteja bem em campo, eles possuem outros benefícios. Dentre as ações voltadas ao torcedor, Thiago Pravatto citou o *Clube de benefícios* no qual o torcedor tem diversos descontos em estabelecimentos (área de lazer, restaurante, clínicas médicas, parceria com a AMBEV no futebol, e em outros serviços). Já para os investidores foi ressaltado o trabalho do clube para mostrar os benefícios que o investimento no esporte pode trazer para a empresa em termos de visibilidade, isto é, possuem uma empresa contratada de São Paulo que mensura todo o tempo de exposição das marcas no uniforme do Avaí e mostra o quanto aquele espaço trouxe de retorno em mídia, e que esse retorno é bem superior ao investido no clube.

O gestor de marketing da Chapecoense explica que o clube deve aproveitar os bons momentos do futebol, citando o grande aumento no número de sócios quando subiram para a Série A do Campeonato Brasileiro. Leandro Copetti enfatiza que a alegria dos torcedores é o que consegue fazer com que o número de sócios de um clube aumente, finalizando com a ideia de que “a felicidade do torcedor do Brasil de Pelotas, que deve subir pra série B ano que vem, é a mesma do torcedor do River Plate que ganhou a Libertadores, a sensação de vitória, de alegria, de felicidade é a mesma dos dois torcedores”.

Por conseguinte, os clubes analisados assimilam e ressaltam que quanto melhor é o resultado dentro das quatro linhas, melhores serão os “frutos colhidos” fora delas. Isto deve-se ao fato de que os clubes catarinenses ainda são muito dependentes de seu principal produto, o futebol, e ganhar ou perder impacta diretamente nos resultados fora de campo porque tal acontecimento mexe com o sentimento dos torcedores, como o gestor de marketing do Avaí ressalta, “o futebol mexe com a paixão do torcedor”. Deste modo, os clubes analisados estão sempre tendo que aproveitar ao máximo as oportunidades de bons momentos vividos dentro de campo e da história do clube para poder atrair seus torcedores e também investidores/patrocinadores, tendo em vista que os clubes catarinenses estão sempre na “corda bamba” quando disputam o campeonato da Série A, como destacou o gestor de marketing do Figueirense.

4.3.8 Considerações sobre as ações de marketing dos clubes

Para melhor entendimento do capítulo apresentado anteriormente, fez-se o quadro a seguir contendo um resumo das ações de marketing dos clubes.

Quadro 12 - Resumo das ações de marketing dos clubes

	Avaí	Chapecoense	Figueirense	Joinville
Estrutura do Departamento de Marketing	Departamento próprio e enxuto. Faz parte da “Área de Negócios” do clube. Importante parceria com agência de publicidade.	Departamento próprio. É o mais enxuto dentre os clubes analisados. Foco nos sócio-torcedores e aumento na receita por meio deles.	Departamento próprio e enxuto. Faz parte da “Área de Negócios” do clube. Possui uma unidade específica de relacionamento com sócios.	Departamento próprio. Possui dois objetivos principais: aproximar o torcedor do clube e captar recursos.

<p>Análise dos Concorrentes</p>	<p>Atento as ações de marketing esportivo no Brasil e no exterior. Diz que os clubes catarinenses são inovadores pelo trabalho com pouco recurso financeiro, estão se tornando referência no Brasil.</p>	<p>Atento as ações de marketing esportivo no Brasil e no exterior. Diz que os clubes catarinenses são pouco inovadores pela falta de poder financeiro. Marketing esportivo brasileiro está muito atrás dos EUA.</p>	<p>Atento as ações de marketing esportivo no Brasil e no exterior. Elogia a organização da Chapecoense, bom momento vivido pelo Joinville, e ressalta a disputa pelas mesmas oportunidades com o Avaí.</p>	<p>Atento as ações de marketing esportivo. Já implementou práticas observadas no Benfica (Portugal). Elogia a Chapecoense no meio digital e fala das dificuldades dos clubes da capital pelo perfil da cidade.</p>
<p>Ações nos Pontos de Venda</p>	<p>Loja oficial própria, sessões de autógrafos e fotos com jogadores, campanhas em datas festivas e parcerias com <i>sites</i> de compra coletiva. Panfletagem e entrevistas com torcedores em certas partidas.</p>	<p>Loja oficial em desenvolvimento. Realiza sessões de autógrafos e fotos com os jogadores em empresas parceiras, campanhas em datas festivas e parcerias com <i>sites</i> de compra coletiva.</p>	<p>Duas lojas oficiais (terceirizada), sessões de autógrafos e fotos com os jogadores, campanhas em datas comemorativas e parcerias com <i>sites</i> de compra coletiva.</p>	<p>Duas lojas oficiais próprias, sessões de autógrafos e fotos com os jogadores, campanhas em datas festivas, apresentações de novos jogadores e lançamentos de novas camisas.</p>
<p>Ações de Pré e Pós Jogo</p>	<p>Planejamento e organização antecipada para ações de Pré e Pós Jogo. Destaque para homenagem aos municípios catarinenses nas camisas de goleiro do clube.</p>	<p>Planejamento e organização antecipada para ações de Pré e Pós Jogo. Destaque para as ações “Sócio Razão e Paixão” e “Atleta do Futuro”.</p>	<p>Planejamento e organização antecipada para ações de Pré e Pós Jogo. Destaque para o prazo estipulado para solicitação de ações por seus patrocinadores.</p>	<p>Planejamento e organização antecipada para ações de Pré e Pós Jogo. Destaque para o levantamento e análise das ações realizadas nos jogos anteriores.</p>
<p>Ações de Precificação</p>	<p>Precificação de acordo com mercado e custos. Deixar evidente para os torcedores as vantagens de ser sócio. Planejamento estratégico define alocação de recursos e preço de produtos.</p>	<p>Deixar evidente para os torcedores as vantagens de ser sócio. Alguns produtos com preços tabelados por fornecedores. Preço do ingresso varia de acordo com o patamar do clube adversário.</p>	<p>Precificação de acordo com mercado e custos, mas ainda dependente do histórico de preços estabelecidos pela gestão passada. Deixar evidente para os torcedores as vantagens de ser sócio.</p>	<p>O marketing participa das decisões de preços realizadas pela diretoria, que vai de acordo com o mercado. Preço do ingresso é alto pela pouca disponibilidade do mesmo.</p>
<p>Ações de Relacionamento</p>	<p>Muita atenção aos torcedores, mas um maior foco nos associados. Sócios têm benefícios, trato e promoções exclusivas. Já realizou ações de cocriação com</p>	<p>Muita atenção aos torcedores, mas um maior foco nos associados. Sócios têm benefícios, trato e promoções exclusivas. Já realizou ações de cocriação com</p>	<p>Muita atenção aos torcedores, mas um maior foco nos associados. Sócios têm benefícios, trato e promoções exclusivas. Não estão realizando nenhuma ação de</p>	<p>Muita atenção aos torcedores, mas um maior foco nos associados. Sócios têm benefícios, trato e promoções exclusivas. Parceria com a universidade local para atrair</p>

	torcedores e pretende continuar fazendo.	torcedores e pretende continuar fazendo.	cocriação, mas pretendem realizar no futuro.	estagiários nas áreas administrativas e de marketing.
Ações para Gerenciamento de Crises	Clubes de SC só possuem o futebol como produto. “Clube de benefícios” para os sócios e “exposição da marca” para os patrocinadores, evidenciar as vantagens de apoiar o clube.	Aproveitar os bons momentos do clube para colher os bons resultados disso. Maiores esforços em campanhas publicitárias para superar as crises.	Clubes catarinenses da Série A vivem na “corda bamba” de permanecer ou não na primeira divisão. A resposta para o momento ruim é o trabalho, valorizar a história do clube e o seu torcedor.	Trabalha ainda mais forte com seus sócio-torcedores, valorizando sua paixão e a história do clube. Destaca a fidelidade dos torcedores, que, acabam compensando as dificuldades financeiras.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, percebe-se que os departamentos de marketing de todos os clubes do estudo são próprios e têm grande foco no relacionamento com torcedores. Os clubes também estão atentos às ações de marketing realizadas por clubes nacionais e estrangeiros, assim como avaliam a situação do mercado para tomada de decisões acerca da precificação de produtos. Também nota-se um planejamento para realização de ações de pré e pós-jogo, além da organização do que é feito nas lojas oficiais, com destaque para sessão de fotos e autógrafos com jogadores para atrair mais torcedores a estes pontos de venda. Por fim, verifica-se que todos os clubes zelam por um bom relacionamento com todos seus torcedores, mas, ainda assim, dão maior atenção a seus associados, tendo em vista que estes são fontes regulares de receita, muito importantes nos momentos de crise. Por isso, os clubes buscam ao máximo expor os benefícios de ser sócio do clube para atrair e manter os mesmos.

4.4 MARKETING DIGITAL DOS CLUBES

Após a análise dos resultados do perfil dos gestores e também das ações de marketing dos clubes, apresenta-se a seguir as estratégias de marketing digital, que se subdivide em Objetivos com Marketing Digital, Ferramentas Utilizadas, Conteúdo da Comunicação Digital e Controle das Ações.

4.4.1 Objetivos do marketing digital

Quando se fala em objetivo e importância do marketing digital para os clubes, os gestores possuem visões diferentes.

Para Gustavo Spanholi do Figueirense, o marketing digital visa atingir objetivos maiores dentro do clube, que seriam aumentar o número de sócios bem como a frequência no estádio. Por isso, o clube tenta atingir esses objetivos utilizando as ferramentas de marketing digital para valorizar e aproximar o sócio torcedor. Para Gustavo, “o marketing digital é muito forte porque todos hoje em dia estão na internet”.

O gestor de marketing do Avaí, Thiago Pravatto, fala que o principal objetivo do marketing digital para o clube é:

Levar a marca do Avaí para as redes sociais, conseguindo bons resultados nas campanhas que fazem e consequentemente melhorando a imagem do clube. Trazendo esses bons resultados com as campanhas feitas, é possível trazer o torcedor para o estádio, aumentar o número de sócios e vender produtos oficiais do clube.

Leandro Copetti da Chapecoense traz uma visão bem diferente sobre o marketing digital. Para ele, o principal objetivo é ter um canal de comunicação mais eficaz com o torcedor. No entanto, ele se diz cético com relação a esse assunto. O comentário dele sobre o assunto é:

Não que eu não seja um usuário total de internet e que eu não use a internet em boa parte do meu dia. Mas eu acho que hoje em dia ainda se foca muito em mídias digitais tradicionais, e essas mídias tradicionais ainda não dão muito resultado. Nós temos sim um cuidado com todas as mídias e até traz um retorno, mas não traz um retorno financeiro. Eu acho que o público do *Facebook*, por exemplo, é um público que consome um certo tipo de produto. No entanto, é difícil eu pegar um patrocinador tradicional nosso e convencer ele a pagar R\$ 10 mil por mês pra usar na abertura da Chape TV, por exemplo. Aquele investimento não se transforma em dinheiro pra ele. Muito mais fácil eu ter as minhas cadeiras no estádio lotadas de empresários que possuem certo poder aquisitivo e na hora do intervalo de jogo passar uma propaganda daquele patrocinador. O patrocinador prefere muito mais que eu faça esse tipo de ação do que investir em mídias sociais. Quando a gente fala de mídias digitais, a gente trabalha um certo tipo de público com uma certa linguagem, que muitas vezes não é direcionada para os empresários da cidade que possuem um grande capital para investir. Por exemplo, quer mandar um *e-mail* para o Presidente do clube? Mais fácil mandar um *e-mail* para a filha dele e ela imprimir e entregar. *Whatsapp*, de vez em quando ele usa. Então, eu sou cético com relação a esse assunto na medida em que isso me traz pouco dinheiro. Pode ser que se transforme em mais dinheiro? Acredito que sim. Quando? Não sei te dizer, mas pode estar começando a mudar agora com TV *on Demand*, *Netflix*. Isso vai começar a se

popularizar cada vez mais. Começam a surgir coisas baseadas em formatos tradicionais no meio digital. A velha TV reconfigurada, o velho rádio reconfigurado... O dinheiro que eu tenho pra gastar em mídia, 80% do meu dinheiro é colocado em televisão, porque uma inserção nesse meio vale por inúmeras postagens em redes sociais. É difícil pro estudante de publicidade e comunicação que está entrando na faculdade com 17 ou 18 anos entender esse tipo de coisa, porque pra eles o mundo gira em torno da internet, e não é bem assim. Você tem que saber quem é o decisor da compra, o influenciador da compra pra decidir qual tipo de canal você vai trabalhar. Agora, você pode fugir de mídia digital? De maneira nenhuma.

Falando da importância do marketing digital para o alcance dos resultados do clube, Gustavo Spanholi do Figueirense cita que “para a marca do clube, é muito bom. Mostra que o clube está conectado, atento e que não fica para trás, estando sempre onde o seu torcedor está”. Ele cita que antigamente as pessoas ligavam o rádio para ouvir as palavras do treinador e hoje é possível conversar com ele pelo *Twitter*, por exemplo. Com isso, o relacionamento com o sócio torcedor ficou muito mais próximo, a demanda aumenta e as reclamações também existem no meio digital, tendo sempre que ter certa atenção. Outro ponto interessante a ser destacado é que para o gestor de marketing do Figueirense os resultados financeiros também melhoram, diferentemente da opinião do gestor de marketing da Chapecoense, por exemplo. Gustavo Spanholi do Figueirense cita que “não existe uma ferramenta que se clica e gere dinheiro para o clube, mas financeiramente isso acaba acontecendo, pois os patrocinadores são valorizados no meio digital e as iniciativas são melhores comunicadas”.

Para Thiago Pravatto, gestor de marketing do Avaí, o marketing digital “é o principal canal dos clubes para divulgação de conteúdo, de campanhas e é uma forma teoricamente barata se comparada com as outras, além de conseguir atingir praticamente todo o público alvo que hoje está online”. Ele cita também que hoje com as ferramentas disponíveis “se tem uma interação e uma facilidade de comunicação muito maior. Dá para conversar com o torcedor, tirar dúvidas e ter um grande alcance nas ferramentas utilizadas”.

Fernando Kleimann, gestor do Joinville, diz que o clube precisa evoluir a parte de marketing digital. Nas palavras dele, “na parte digital, o clube ainda está engatinhando”. Quando chegou ao clube, ele acabou priorizando ações institucionais e financeiras, que eram as mais urgentes na época. Fernando complementa dizendo que no ano que vem, ele terá um orçamento maior para trabalhar com uma equipe mais qualificada na parte de marketing digital, focando principalmente nas mídias sociais. Para ele, o marketing digital serve, principalmente, para melhorar o serviço para o sócio-torcedor do clube, citando então a novidade do Portal do Sócio-Torcedor, que será uma ferramenta totalmente digital.

Por fim, para o gestor de marketing da Chapecoense, Leandro Copetti, o marketing digital é uma ferramenta muito importante para aumentar o número de sócios, por exemplo. Porém, ele acredita que para alcançar os resultados financeiros, este, no momento, não ajuda em quase nada. Ele cita que “o marketing digital pode passar a ser importante para aumentar a receita do clube no futuro, mas no momento esse resultado financeiro é muito pequeno, quase insignificante”.

Conclui-se assim que todos os gestores de marketing acreditam que o marketing digital melhora a captação de novos sócios para os clubes e ajuda a disseminar a sua marca. No entanto, quando se fala em captar recursos por meio dele, Leandro Copetti traz uma visão diferenciada dos demais gestores sobre o tema, dizendo que o mesmo traz muito pouco ou nenhum resultado financeiro para a Chapecoense e que os seus patrocinadores ainda preferem investir nas mídias tradicionais de comunicação.

4.4.2 Ferramentas utilizadas

Antes de expor o relato dos gestores de marketing sobre o assunto, a seguir apresenta-se o quadro contendo o endereço digital das principais ferramentas utilizadas pelos clubes.

Quadro 13 - Endereço digital dos clubes analisados nas principais ferramentas de marketing digital

	Avai	Chapecoense	Figueirense	Joinville
Site Oficial	www.avai.com.br	www.chapecoense.com	www.figueirense.com.br	www.jec.com.br
Facebook	/avaifc	/AChapeF	/figueirensefc	/JECoficial
Twitter	@AvaiFC	@ChapecoenseReal	@FigueirenseFC	@jec_online
Instagram	@avaifc	@chapecoensereal	@figueirenseoficial	@jec_oficial
Youtube	/AvaiOficial	/TheChapecoenseTV	/figueirensefutebol	/JecOficial
Snapchat	Snapdoleao	Não possui.	Não possui.	Não possui.
Flickr	Não possui.	/chapecoenseoficial	/figueirense	Está inutilizado.
E-mail³²	secretariageral@avai.com.br	chapecoense@chapecoense.com	diretoria@figueirense.com.br	presidencia@jec.com.br

Fonte: Elaborado pelos autores.

³² Site: <http://www.fcf.com.br/clubes-filiados>

A seguir, apresenta-se as ferramentas de marketing digital utilizadas pelos clubes em estudo e o foco principal de cada uma delas de acordo com o relato de seus gestores de marketing.

4.4.2.1 *Site* oficial

Como já esperado, todos os clubes possuem *site* oficial, e o conteúdo deles é semelhante, tendo em vista que é o principal canal de informação de cada um dos clubes, como ressalta o gestor de marketing do Avaí ao ressaltar que “querendo ou não, é o principal canal institucional, então é o principal canal do clube, onde todo mundo que procura pelo Avaí, e qualquer informação do clube, ele vai encontrar”.

O gestor de marketing da Chapecoense destaca que, além das informações do clube, um dos principais objetivos do *site* oficial (anexo A) também é a venda e, diante disso, estão reformulando-o para deixá-lo mais atrativo e de fácil navegação. O *site* oficial do Figueirense também foi todo reformulado no ano passado, “com *layout* mais fácil, dinâmico e *clean*, além de estar mais próximo dos portais de notícias que refletem os acontecimentos do clube de maneira atualizada”, garante o gestor Gustavo Spanholi.

Thiago Pravatto do Avaí ainda salienta que o *site* oficial (anexo B) contém todas as informações do clube, desde institucionais, treino, futebol, e até mesmo promocionais e de marketing. O gestor de marketing do Avaí também ressalta que o *site* tem uma média de 200 mil acessos mensais. Nele, o clube também expõe a marca de todos os seus patrocinadores, garantindo que não comercializam nenhuma área do *site* para empresas terceiras, apenas as que possuem algum tipo de parceria com o clube. O gestor de marketing do Figueirense também evidencia essa exposição dos patrocinadores no *site* oficial (anexo C), além de outras informações mais básicas como elenco de jogadores atualizado, *links* diretos com redes sociais e exposição de produtos do clube.

Por fim, o gestor de marketing do Joinville ressalta que o clube precisa evoluir neste quesito que, como já foi salientado, ainda busca solucionar outras questões de maior urgência, fazendo com que o marketing digital do clube “caminhe a passos mais lentos”. Até por esse motivo, o clube trabalha muito com seus sócios, que é de onde vem grande porcentagem de suas receitas. É nesse aspecto que o clube tem planejado sua grande novidade para o *site* (anexo D), o *Portal do sócio*, uma plataforma totalmente digital que terá uma série de

benefícios para os sócios, da qual eles poderão receber informações exclusivas, acompanhar situação financeira e também contará com o programa de fidelidade do torcedor (troca de pontos por prêmios). Em breve este portal já estará disponível para os torcedores. Além disso, vale destacar que o clube conta com a plataforma da TV JEC no seu *Site*, onde são disponibilizadas as matérias audiovisuais realizadas pelo clube.

4.4.2.2 *Facebook*

Com relação à rede social *Facebook*, todos os clubes afirmaram que ela é o principal meio de comunicação com o torcedor. Gustavo Spanholi do Figueirense cita que tudo o que é feito no *site* do clube vai para o *Facebook* (anexo E), porém existem também algumas ações que são exclusivas da rede social, como fotos, promoções, ações de engajamento, enquetes, divulgação do programa sócio torcedor e ações de patrocinadores.

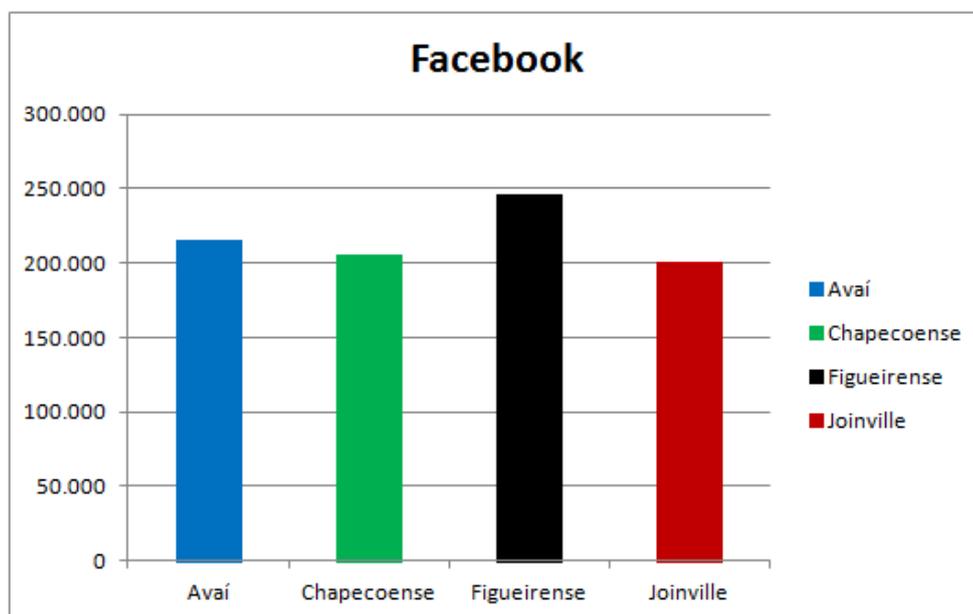
O gestor de marketing do Avaí, Thiago Pravatto, expõe que, diferentemente do *site* oficial que traz informações institucionais, o *Facebook* (anexo F) virou o principal canal com o torcedor e acabou por ter um alcance muito maior que o próprio *site*, tendo em vista a quantidade de torcedores na rede social e também pela facilidade de interação. Assim como o Figueirense, o Avaí também realiza ações específicas na rede social, divulgando matérias e promoções com as quais o torcedor pode interagir. Possui uma pessoa exclusivamente responsável pelas redes sociais que faz todo o monitoramento e acompanhamento delas.

Fernando Kleimmann, gestor de marketing do Joinville, cita que o clube é presente nas redes sociais e que o *Facebook* (anexo G) é o que mais se destaca dentre elas, possuindo mais de 200 mil seguidores. Ele conta que as principais ações de marketing digital no *Facebook* são as promoções para os torcedores e também ações de parceiros do clube. Com relação às promoções, ele cita que “muitas vezes, as promoções aparecem primeiro no *Facebook*, porque acaba gerando mais movimento e comentários dos torcedores”.

Leandro Copetti, gestor de marketing da Chapecoense, diz que o *Facebook* (anexo H) é “o principal meio de comunicação com o torcedor. É um canal muito rápido para postagem de informações do clube”. Assim como os demais clubes, trabalha com conteúdos e promoções na rede social, além de possuir uma equipe responsável por fazer o monitoramento dela.

A seguir, apresenta-se um gráfico que mostra o número total³³ de curtidas das páginas do *Facebook* de cada clube em estudo.

Gráfico 2: Número total de curtidas na página do *Facebook*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se então que na rede social *Facebook*, o Figueirense aparece com mais curtidas, sendo 246.068. Em seguida, o Avaí com 215.486, a Chapecoense com 205.740 e por fim o Joinville com 201.169 curtidas da página.

4.4.2.3 *Twitter*

A ferramenta *Twitter* (anexo I), segundo Gustavo Spanholi do Figueirense, é uma rede social que preza principalmente por notícias em tempo real e que possui um caráter de conversa. O Figueirense procura interagir bastante com torcedores, clubes, parceiros e empresas em geral. Um exemplo disso é quando Gustavo cita a transferência do jogador Roberto Firmino (ex Figueirense) para o Liverpool, quando o clube desejou boa sorte pelo *Twitter* oficial do time. Outros exemplos são conversas com o *Esporte Interativo* e com a *Rádio Figueira* para promover os jogos, acontecimentos nos centros de treinamentos e até

³³Valores obtidos em 15 de outubro de 2015.

conversas com a Chapecoense tiveram bastante repercussão. Todas as notícias do clube são postadas em tempo real no *Twitter*.

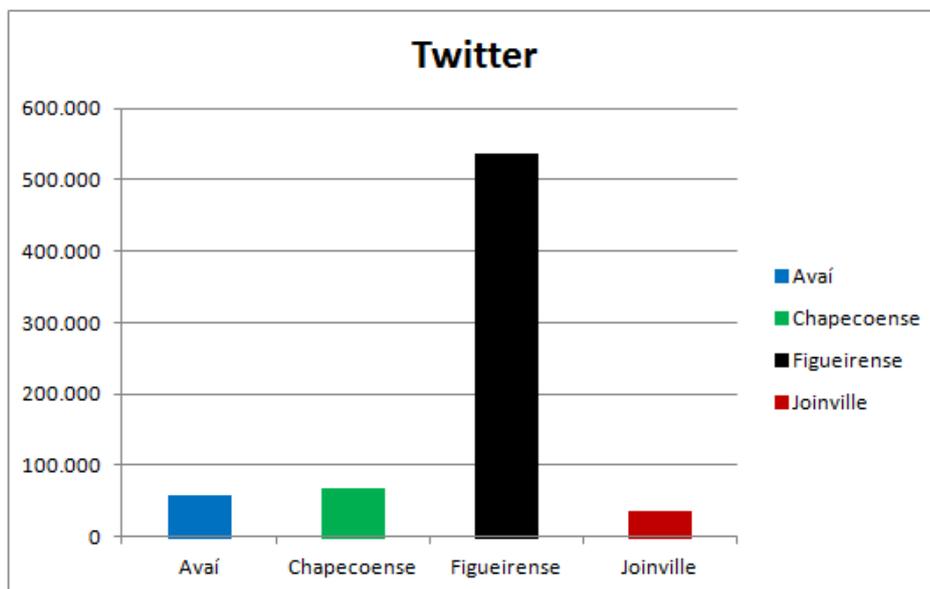
Thiago Pravatto, gestor do Avaí, diz que o *Twitter* (anexo J) foi a primeira rede social em que o clube criou um perfil, entre os anos de 2009 e 2010, que, naquela época, foi o “bum” das redes sociais. O clube continua utilizando a ferramenta como um meio de se comunicar e interagir com o torcedor, divulgando informações tanto institucionais quanto promocionais. Embora o *Facebook* tenha um alcance maior, o *Twitter* do Avaí possui cerca de 50 mil seguidores, sendo “uma ferramenta muito importante para o clube”.

Para Leandro Copetti da Chapecoense, “o *Twitter* é uma rede social que está em declínio. Parece que o *Facebook* está acabando com todas as redes sociais”. Apesar disso, a Chapecoense utiliza frequentemente o *Twitter* (anexo K) e considera uma ferramenta importante. Segundo Leandro, o principal objetivo do *Twitter* é ser descontraído e divertido, de modo que o clube possa interagir e brincar com torcedores e outros clubes de maneira sadia.

O gestor de marketing do Joinville, Fernando Kleimann, explica que, assim como o marketing digital em geral, o clube também precisa evoluir bastante no *Twitter* (anexo L) e, por isso, pretendem adotar uma linha mais informativa para esta ferramenta. Por enquanto, ele ainda destaca que o clube costuma realizar as ações mais comuns ao *Twitter*, como “minuto a minuto da partida” e interação com o torcedor, sendo que nesta última o gestor de marketing do Joinville fez ressaltos, argumentando que “interagir com o torcedor é muito difícil, porque o futebol é totalmente profissional, mas vai ter uma hora que o torcedor vai perder a paciência e acabar xingando o clube, o que complica um pouco as coisas”.

A seguir, apresenta-se um gráfico que mostra o número total³⁴ de seguidores que cada um dos clubes em análise possuem em seu perfil oficial no *Twitter*.

³⁴Valores obtidos em 15 de outubro de 2015.

Gráfico 3: Número de seguidores no *Twitter*

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o gráfico apresentado, novamente o Figueirense aparece em primeiro, sendo o clube com maior número de seguidores no *Twitter* dentre os analisados, com 537 mil seguidores, um número expressivamente maior que os demais. Em seguida, tem-se a Chapecoense com 67,1 mil seguidores, Avaí com 58,4 mil seguidores, e, por fim, o Joinville com 36,1 mil seguidores no *Twitter*.

4.4.2.4 *Instagram*

Os clubes analisados também possuem um perfil oficial no *Instagram*, usufruindo da maior atratividade da rede social para divulgar imagens e pequenos vídeos de promoções, “chamadas de partidas”, fotos dos jogos e até mesmo dos seus torcedores.

Gustavo Spanholi do Figueirense fala que o *Instagram* (anexo M) não era muito utilizado pelo clube tempos atrás, mas, com o crescimento da rede social e o grande aumento no número de seguidores, passaram a utilizar bastante. O gestor de marketing ainda ressalta que publicam escalação do time, momentos de jogos e promoções, destacando que “o *Instagram* é mais voltado pra fotos e material visual”.

No Avaí, o gestor de marketing do clube destaca que utilizam o *Instagram* (anexo N) também para mostrar um lado do clube que os torcedores não costumam ver constantemente,

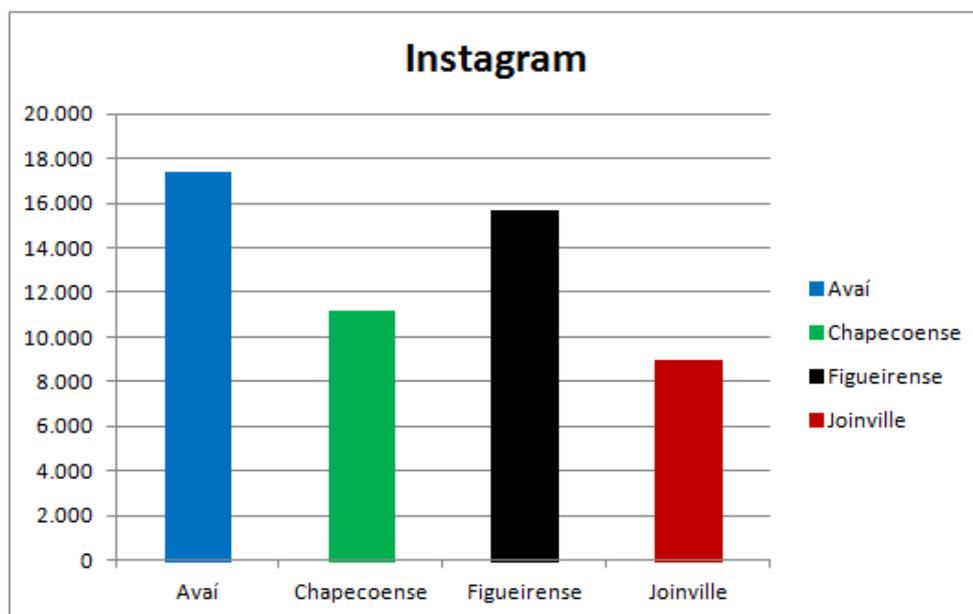
como bastidores e fotos exclusivas de vestiários. Thiago Pravatto ainda frisa que é algo mais do dia a dia do clube, com conteúdo mais atrativo que outras redes sociais de maior foco na informação.

Fernando Kleimmann, gestor de marketing do Joinville, segue a mesma linha do gestor de marketing do Avaí e ressalta que o *Instagram* (anexo O) serve mais para o torcedor acompanhar um pouco do cotidiano do clube. Nele, são postadas fotos de treino, viagens e outras imagens mais curiosas do Joinville.

Por fim, o gestor de marketing da Chapecoense afirma que o *Instagram* (anexo P) é o canal que o clube menos utiliza e serve para postagens casuais, argumentando que usam mais o *Flickr* porque a imprensa utiliza esta outra ferramenta pelas fotos em alta resolução (HD).

A seguir, apresenta-se um gráfico que mostra o número total³⁵ de seguidores que cada um dos clubes estudados possui na rede social *Instagram*.

Gráfico 4: Número de seguidores no *Instagram*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se no gráfico anterior que o Avaí possui o maior número de seguidores (17.400) na rede social *Instagram*. Em seguida, vem o Figueirense com 15.700, a Chapecoense com 11.200 e o Joinville com 8.928.

³⁵ Valores obtidos em 15 de outubro de 2015.

4.4.2.5 *Youtube*

Os clubes catarinenses também possuem seus canais oficiais no *Youtube*, e o conteúdo publicado neles são semelhantes, como divulgação de gols, campanhas, informações do clube, entrevistas, imagens de treinamento, coletivas, bastidores, promoções, entre outros.

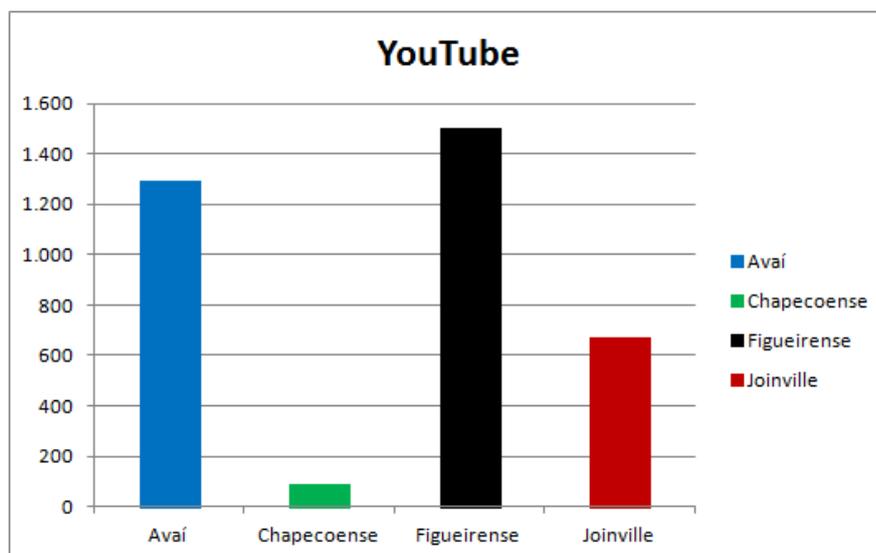
De acordo com o gestor de marketing do Figueirense, o canal oficial do clube no *Youtube* (anexo Q) funciona como embrião da TV Figueira. O Avaí utiliza bastante o canal oficial do clube no *Youtube* (anexo R) por ser mais uma ferramenta de comunicação com seu torcedor, e também tem um projeto em desenvolvimento para transformá-lo em uma TV do Avaí, dependendo ainda de algumas parcerias para ser implementado.

Fernando Kleimann, gestor de marketing do Joinville, diz que o canal do *Youtube* (anexo S) do clube é algo mais secundário, tendo em vista que ele serve para postar os vídeos já feitos para a TV JEC, localizada no próprio *site* do clube. Na TV JEC, principal ferramenta de vídeo marketing do clube, é feito um trabalho com várias matérias diferenciadas sobre o clube e, após certa de 10 dias, eles postam o vídeo no *Youtube* também.

Leandro Copetti da Chapecoense ressalta que todos os vídeos produzidos pelo clube são postados em seu canal oficial no *Youtube* (anexo T), mas que também estão iniciando a postar vídeos diretamente no *Facebook*. Além disso, o gestor de marketing da Chapecoense informa que pretendem começar a trabalhar com a rede social *Vimeo*, tendo em vista que também trabalha com compartilhamento de vídeos em alta resolução (HD).

A seguir, apresenta-se um gráfico que mostra o número total³⁶ inscritos nos canais oficiais no *Youtube* dos quatro clubes analisados.

³⁶Valores obtidos em 15 de outubro de 2015.

Gráfico 5: Número de inscritos no canal do *Youtube*

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir do gráfico apresentado, o Figueirense é o clube catarinense da Série A com maior número de inscritos no seu canal oficial do *Youtube*, com 1.505 inscritos, seguido pelo Avaí com 1.296 inscritos, Joinville com 673 inscritos, e por fim, Chapecoense com 87 inscritos em seu canal oficial no *Youtube*.

4.4.2.6 Outras redes sociais

Pode-se verificar que a maioria dos clubes estudados está procurando diversificar sua comunicação ao aderir outras redes sociais “menos populares” entre os clubes de futebol, tais como *Whatsapp* pelo Figueirense, *Snapchat* pelo Avaí e *Flickr* pela Chapecoense. A exceção foi o Joinville, pois seu gestor de marketing não citou nenhuma outra rede social utilizada pelo clube além das questionadas. Ainda assim, verificou-se que o clube possui uma conta oficial no *Flickr*, entretanto parece estar inutilizada, tendo em vista a pouca quantidade de fotos e a última postagem ter sido feita há mais de um ano, em maio de 2014.

Gustavo Spanholi do Figueirense afirma que o clube foi o primeiro do Brasil a utilizar o *Whatsapp* para chamar os torcedores para uma partida, notando uma boa repercussão entre seus torcedores neste meio de comunicação. O clube tem parceria com uma empresa para realização desse disparo em massa, que utiliza o número de telefone cadastrado pelos associados para envio de vídeos, convidando os torcedores para os jogos do clube.

Na entrevista com Thiago Pravatto do Avaí, ele informou que o clube estava estudando a implementação do *Snapchat*, com um conteúdo mais voltado aos bastidores, preparação para jogos e com a ideia de os próprios jogadores do clube fazerem o conteúdo a ser divulgado na rede social. Vale ressaltar que pouco tempo após a realização da entrevista com o gestor de marketing do clube, o Avaí implementou a utilização do *Snapchat*, batizado como *Snapdoleao*.

A Chapecoense utiliza bastante o *Flickr*. Leandro Copetti ressalta que por terem começado a utilizar o *Flickr* antes do *Instagram*, ele é muito mais usado. Nele são colocadas todas as fotos tiradas nos jogos, treinos e coletivas, onde a imprensa acaba utilizando muito para pegar imagens em alta definição, algo que não é possível no *Instagram*. O gestor de marketing ainda informa que “as imagens ficam disponíveis para todo mundo utilizar, nós só pedimos que as pessoas deem os devidos créditos para o clube, que foi quem tirou a foto”. Por fim, Leandro Copetti também informou que o clube já recebeu algumas propostas de empresas para utilização *Whatsapp* para disparo em massa para sócios e torcedores, entretanto o gestor de marketing da Chapecoense tem certo receio quanto ao uso desta ferramenta, argumentando que “ficar mandando conteúdo direto em grupo no *Whatsapp* sobre a Chapecoense, acho bastante invasivo, então, ainda estou pensando nisso”.

Por fim, vale ressaltar que mesmo o gestor de marketing do Figueirense, Gustavo Spanholi, não citando o uso do *Flickr*, verificou-se que o clube possui uma conta oficial nesta rede social, a qual conta com um banco de mais de 27 mil imagens, entretanto com um número muito baixo de seguidores se for comparada as demais redes sociais.

4.4.2.7 *E-mail* marketing

O *e-mail* marketing é uma ferramenta bastante utilizada por todos os clubes analisados. Avaí e Figueirense informam que se comunicam via *e-mail* marketing tanto com os associados quanto com os não sócios com uma frequência semanal, sobre o qual o gestor de marketing do Avaí ressalta que “não fazem todo dia para não ficar algo massivo e enchendo a caixa de mensagens dos torcedores”.

Gustavo Spanholi do Figueirense destaca que o clube diferencia o conteúdo de mensagens dos sócios e não sócios: para os sócios o *e-mail* é personalizado com seu nome e costumam divulgar ações exclusivas; e, para os não sócios, enviam *e-mails* propagando o

programa *Sócio torcedor* e as ações exclusivas para que eles tenham o interesse de se associar ao clube. Além disso, no *e-mail* marketing do Figueirense também consta o conteúdo mais recente do *Twitter* do clube, ofertas da loja oficial, entre outros links.

O gestor de marketing do Avaí afirma que o clube tem uma base em torno de 12 a 13 mil *e-mails*, entre sócios e não sócios, onde costumam utilizá-los com algumas ações estratégicas como divulgação de informações do clube, promoções específicas, lançamento de uniforme e produtos, entre outros. Leandro Copetti, gestor de marketing da Chapecoense, garante que o clube tem um bom retorno com o *e-mail* marketing, acrescentando que seu principal objetivo é informar sobre acontecimentos do clube e também na realização de promoções.

Fernando Kleimann do Joinville afirma que eles possuem um novo sistema de *e-mail* marketing. Com esse novo sistema, o clube pode utilizar o CRM (*Customer Relationship Management*), enviando assim um boletim informativo semanal exclusivo para os sócios, com conteúdos que abordam temas como a reforma no centro de treinamento, chegada de jogadores, programação de treinamento da semana, entre outros. Tudo isso para fazer com que o sócio-torcedor sinta-se prestigiado.

4.4.2.8 SEO (*Search Engine Optimization*)

A Chapecoense é o único clube dentro os analisados que utiliza o SEO. Este trabalho é em parceria com a agência WEB. Leandro Copetti ainda argumenta que “no entanto, se você colocar nosso nome no *Google*, vai aparecer sem problemas mesmo sem utilizar essa estratégia”.

4.4.2.9 Aplicativo

A Chapecoense e o Joinville são os únicos clubes dentre os analisados que possuem um aplicativo próprio ativo no momento, tanto para *Android* quanto para IOS. Leandro Copetti (Chapecoense) informa que o aplicativo do clube possui informações básicas, replicando o banco de dados de notícias do *site* oficial, como tabela de classificação,

próximos jogos e outras informações. O gestor de marketing da Chapecoense ainda divulga que estão em fase final de desenvolvimento de um aplicativo do clube de vantagens da Chapecoense, que contará com certa interatividade com o torcedor.

Já o gestor de marketing do Joinville destaca que o clube foi o primeiro do Brasil a lançar um aplicativo exclusivo para os sócios saberem dos seus benefícios, chamado *Clube do Coelho*. Este aplicativo trata-se de uma grande rede de benefícios, que Fernando acredita ser a maior de Santa Catarina e uma das maiores do Brasil, contando que o clube tem parceria com mais de 100 empresas da região local. Ele também explica que:

O aplicativo funciona pela localização do sócio, por exemplo, o sócio procura uma farmácia e o aplicativo lista todas as farmácias num determinado raio de quilômetros, destacando quais ficam mais perto deles, quais eles tem benefícios e ainda detalha quais são os benefícios que o sócio possui.

Vale ressaltar que Avaí e Figueirense também dão importância para este tipo de ferramenta. No caso do Avaí, o clube já teve um aplicativo para celular (*Android* e *IOS*), mas desfizeram a parceria com a empresa desenvolvedora e, diante disso, o aplicativo não está mais disponível. Ainda assim, Thiago Pravatto do Avaí releva que o clube já tem conversas com empresas e estão estudando a possibilidade de lançar um aplicativo próprio novamente.

Já o Figueirense está em fase final de desenvolvimento do aplicativo próprio do clube, que deve ser lançado em breve, dependendo ainda de algumas parcerias com empresas para viabilizar o negócio, que nas palavras de seu gestor de marketing “demorou tempo demais, já deveria ter sido lançado”. Gustavo Spanholi ainda informa que o aplicativo faz parte da estratégia para os sócios por meio do clube de vantagens, onde, além das funcionalidades informativas básicas como resultados e notícias, o aplicativo também possuirá uma lista e informará a localidade dos estabelecimentos parceiros do clube, nos quais os sócios têm direito a desconto em produtos e serviços.

4.4.2.10 Games (FIFA e *Pro Evolution Soccer*)

Todos os clubes catarinenses estudados confirmaram a presença nas edições de 2015 dos principais jogos de simuladores de futebol, o *FIFA 16* da *Electronic Arts* (anexo U), e *Pro*

Evolution Soccer 2016 (PES 2016) da Konami. Além disso, todos os clubes também evidenciaram a importância de fazer parte dos jogos e a grande exposição da marca dos clubes que os *games* proporcionam.

Thiago Pravatto do Avaí ressalta que sempre que tiverem a oportunidade o Avaí estará licenciado em ambos os jogos, argumentando que “o clube ganha financeiramente pelo valor pago para uso da marca, e em exposição mundial da imagem do Avaí”. O gestor de marketing do Avaí ainda garantiu que esta era uma das prioridades desde que voltaram para a Série A do Campeonato Brasileiro, tendo em vista que FIFA e PES focam nos clubes da primeira divisão do Brasil. Além disso, também evidenciou a importância de estar licenciado no jogo, argumentando que:

Existe o jogo e o clube estará ali de uma forma ou de outra, porque aparecer o nome desconfigurado como aparecia anos atrás, ao invés de aparecer corretamente e licenciado, representado como Avaí e com todos os seus símbolos de forma correta e seus patrocinadores, levando a marca do clube para o mundo inteiro ver. O clube enxerga que isso é muito importante para sua imagem e para a sua marca, tanto no Brasil quanto internacionalmente.

O gestor de marketing do Figueirense destaca a grande quantidade de pessoas que se relacionam com o futebol através dos jogos, sendo a maioria mais jovens, mas também com expressividade entre os adultos e mais velhos. Gustavo Spanholi cita que “os *games* são uma maneira de saber a escalação, ver uniformes, interagir com os jogadores, tem uma enorme fatia de torcedores e é um meio de disseminar a marca, tendo em vista que são jogos presentes no mundo inteiro”. Por fim, o gestor de marketing do Figueirense ainda informou que mesmo não estando presente na edição anterior do FIFA pela decisão da EA de não colocar clubes brasileiros no jogo, ainda receberam *royalties* pelo contrato ainda estar em vigor.

Leandro Copetti da Chapecoense afirma que é muito importante fazer parte dos jogos, fazendo o seguinte comentário: “me perguntaram quanto a gente ganharia da KONAMI para estar no jogo e eu falei que não é muito, mas que se a gente precisasse pagar para estar no jogo, a gente pagaria, porque estando no *game* nós estaremos no mundo todo. Fechamos também com a EA, e isso é muito bom”. O gestor de marketing da Chapecoense ainda complementa que pretendem ampliar essa parceria tão importante, já que estão com uma parceria para desenvolver jogos para *smartphone*, como cobrança de pênalti e outras simulações de futebol.

Fernando Kleimann, gestor do Joinville, apresenta um pensamento bem similar ao do gestor de marketing da Chapecoense. Ele destaca que é muito importante fazer parte desses

jogos, ressaltando que não é nem pela questão financeira, já que o dinheiro não é muito. Ele explica essa importância frisando que:

Por exemplo, meu patrocinador ficou todo feliz que aparece no game com a marca certinha. Então para o institucional é muito bom. Outro exemplo foi que algumas semanas atrás foi realizado um torneio de FIFA que todos jogavam com o JEC para ver quem era o melhor. Isso tem um valor institucional muito importante.

4.4.2.11 Considerações sobre as ferramentas utilizadas

Percebe-se que os clubes analisados usufruem das principais ferramentas de marketing digital, possuindo “contas oficiais” nas redes sociais de maior popularidade. Todas as ferramentas citadas pelos gestores de marketing dos clubes possuem certa importância. Quando perguntado se eles consideravam alguma ferramenta mais importante que a outra, eles citaram que o conjunto de todas é essencial.

Para Gustavo Spanholi do Figueirense, a importância da ferramenta depende muito do que se espera realizar. Para ele, “o *Facebook* é importante, mas já é clássico”. Citou também a importância da ferramenta de *e-mail* marketing no aumento da frequência dos sócios no estádio e o *Whatsapp* para gerar notícia e mostrar para os torcedores que o clube está conectado a todos os tipos de canais. Gustavo cita que “o mais importante é você ter um conceito, uma campanha e disseminar tudo na hora certa. É importante estar presente em todos os canais no momento certo”.

Thiago Pravatto do Avaí, Leandro Copetti da Chapecoense e Fernando Kleimann do Joinville destacam a importância do *Facebook*. O gestor de marketing do Avaí evidencia o maior poder de alcance e o grande número de torcedores que curtem a página do clube, e que isso acaba atingindo outras pessoas, argumentando que “o *Facebook*, hoje, é o principal canal de comunicação do clube com a torcida e com simpatizantes em todo Brasil”. Leandro Copetti da Chapecoense e Fernando do Joinville complementam que é a ferramenta de marketing digital que mais traz resultado para o clube. Ainda assim, o gestor de marketing do Joinville foi o que mais evidenciou que o clube precisa melhorar nesse aspecto de marketing digital, e que está trabalhando para potencializar a equipe de marketing e evoluir nas mídias sociais.

Para sintetizar a análise realizada, elaborou-se o quadro a seguir:

Quadro 14 - Comparativo de ferramentas de marketing digital utilizadas pelos clubes analisados

	Avaí	Chapecoense	Figueirense	Joinville
Site Oficial	Principal canal de informação. Também utilizado para promoções e divulgação de patrocinadores.	Principal canal de informação. Também utilizado para divulgação de produtos do clube.	Principal canal de informação. Reformulado recentemente visando maior interatividade.	Precisa evoluir nesse aspecto. E a primeira grande novidade será a implementação do portal do sócio no <i>site</i> .
Facebook	Principal canal de comunicação com o torcedor. Divulgação de matérias e promoções.	Principal canal de comunicação com o torcedor. Divulgação de matérias e promoções.	Principal canal de comunicação com o torcedor. Divulgação de matérias e promoções.	Principal canal de comunicação com o torcedor. Divulgação de matérias, promoções e ações de parceiros.
Twitter	Ferramenta de comunicação e interação em tempo real com o torcedor.	Comunicação descontraída e divertida com torcedores e demais clubes.	Notícias em tempo real. Caráter de conversação e interatividade com torcedores.	Minuto a minuto dos jogos e interatividade com o torcedor, na qual faz ressalvas por se tratar de algo delicado.
Instagram	Possui perfil oficial. Divulgação de imagens de bastidores e promoções.	Possui perfil oficial, mas é o canal menos utilizado pelo clube.	Possui perfil oficial. Divulgação de escalação do time, momentos de partida e promoções.	Possui perfil oficial. Divulgação de imagens do dia a dia do clube.
Youtube	Possui canal oficial. Projeto de desenvolvimento da TV Avaí.	Possui canal oficial e divulga todos seus vídeos nele.	Possui canal oficial. Embrião da TV Figueira.	Possui canal oficial. Foco na TV JEC, que é uma ferramenta exclusiva no <i>Site</i> oficial do clube.
Whatsapp	Não possui.	Não possui, mesmo já tendo recebido propostas para utilizá-lo.	Primeiro clube do Brasil a utilizar a ferramenta para envio de conteúdos para os sócios.	Não possui.
Snapchat	Implementado recentemente, foco nos bastidores do clube.	Não possui.	Não possui.	Não possui.
Flickr	Não possui.	Utilizado para postagem de fotos do clube em alta resolução (HD).	Possui uma conta oficial com mais de 27 mil imagens.	Possui uma conta oficial, mas está inutilizada.
Email Marketing	Utiliza <i>E-mail</i> marketing para	Utiliza <i>E-mail</i> marketing para	Utiliza <i>E-mail</i> marketing para	Utiliza <i>E-mail</i> marketing para

	informar e realizar promoções.	informar e realizar promoções.	informar e realizar promoções.	informar e realizar promoções.
SEO	Não utiliza.	Trabalham com SEO em parceria com a agência WEB.	Não utiliza.	Não utiliza.
Aplicativo Oficial	Já teve, mas desfez a parceria. Tem projeto para desenvolver um novo aplicativo oficial.	Possui aplicativo com informações básicas e desenvolve um novo para o clube de vantagens.	Aplicativo em desenvolvimento. Foco na interatividade e informações do clube de vantagens.	Primeiro clube do Brasil a lançar um aplicativo exclusivo para os sócios saberem seus benefícios. Ampla rede de empresas parceiras.
Games (FIFA e PES)	Licenciado em ambos os jogos. Destaca a importância da exposição da marca do clube.	Licenciado em ambos os jogos. Destaca a importância da exposição da marca do clube.	Licenciado em ambos os jogos. Destaca a importância da exposição da marca do clube.	Licenciado em ambos os jogos. Destaca a importância da exposição da marca do clube.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se assim, que todos os clubes possuem *site* oficial, que funciona como o principal canal de informação institucional, sendo que o Joinville foi o único clube a ressaltar que ainda precisa melhorar nesse aspecto. Os clubes estudados também estão presentes nas principais mídias sociais, onde o *Facebook* tornou-se a ferramenta principal de comunicação com os torcedores. Já o *Twitter*, é utilizado pelos clubes como uma ferramenta de marketing direto, com ações como tempo real das partidas e conversas mais descontraídas com clubes, torcedores e jogadores. No *Instagram* e no *YouTube* são divulgados materiais mais visuais: a primeira possui foco em fotos com conteúdos do dia a dia do clube; e a segunda tem foco em vídeos do clube em geral. Por fim, pode-se verificar que os clubes estão expandindo para outras mídias sociais, como o *Snapchat* (Avaí) e *Whatsapp* (Figueirense), *Flickr* (Chapecoense e Figueirense), além de investir em aplicativos próprios dos clubes. Todos os clubes utilizam bastante o *e-mail* marketing, entretanto apenas a Chapecoense trabalha com o SEO. Por fim, os quatro clubes do estudo estão presentes nos *games* FIFA 16 e PES 2016 e destacam a importância, principalmente de exposição da imagem, que é fazer parte destes jogos.

4.4.3 Marketing de conteúdo na comunicação digital

Enquanto os gestores de Avaí e Figueirense evidenciam a importância de trabalhar o marketing de conteúdo nos canais de mídias digitais dos clubes, o gestor da Chapecoense não aprecia muito tal estratégia e também se mostrou descrente quanto a sua real efetividade diante dos interesses do clube.

Thiago Pravatto do Avaí ressalta que o clube procura sempre trabalhar com conteúdo em seus veículos de comunicação digital e até busca contato com os editoriais de assessoria de imprensa dos veículos de comunicação para proporcionar um conteúdo e conseguir expor a sua marca em um veículo de massa de maneira mais indireta. O gestor de marketing do Avaí ainda complementa ao frisar que “às vezes não precisamos fazer uma campanha, pagar um anúncio em determinado local para ter aquele conteúdo, costumamos fazer junto com a assessoria de imprensa pra atingir esses veículos de maior proporção”.

O gestor de marketing do Figueirense, por sua vez, ressalta ainda mais a importância do marketing de conteúdo ao frisar que, basicamente, é isso que eles fazem, complementando que “nas redes sociais você não pode mostrar uma mensagem totalmente comercial, assim na lata”. Gustavo Spanholi ainda fala que o clube procura conversar com seus patrocinadores interessados em realizar algum tipo de divulgação, criando assim uma matéria com atletas e expondo o produto patrocinado, por exemplo. Por fim, o gestor de marketing do Figueirense conclui que “desse jeito, a mensagem é muito mais aceita e fácil de ser recebida, deve-se inserir algo que os torcedores veriam normalmente”.

Leandro Copetti da Chapecoense é o único não entusiasta do marketing de conteúdo, pois se considera cético em relação ao assunto por achá-lo desinteressante, tendo em vista que acredita que todos escrevem sobre as mesmas coisas. O gestor de marketing da Chapecoense acredita que o marketing de conteúdo seja um pouco invasivo. Sendo assim, o clube não trabalha com isso e, no momento, não tem o interesse de trabalhar, ressaltando que o foco da Chapecoense é comunicar apenas notícias relevantes.

Em suma, Avaí e Figueirense acreditam firmemente no marketing de conteúdo e o quanto ele é importante para disseminar a marca do clube e seus produtos de maneira mais sutil, através de conteúdo informativo que seja mais facilmente recebido e aceito pelos torcedores. O gestor de marketing da Chapecoense é o único descrente no assunto, argumentando que se trata de algo muito invasivo e que seu clube busca comunicar apenas notícias de cunho pertinente, sem se utilizar disso para expor produtos, por exemplo.

4.4.4 Controle das ações

Todos os clubes estudados fazem o acompanhamento e análise dos conteúdos que os torcedores postam e comentam no meio digital. O gestor de marketing do Figueirense afirma que toda a equipe de marketing fica atenta nos conteúdos de fóruns, *blogs* e canais em geral. Entretanto, cita que:

É preciso sempre fazer um filtro das informações, pois muitas vezes aquilo que uma pessoa expressa não é a opinião coletiva ou até mesmo não é a verdade. O clube já teve pequenas experiências onde algum torcedor tinha uma opinião na qual não era a opinião completa da torcida, portanto, é necessário filtrar as informações.

O Avaí também procura fazer todo um monitoramento na internet. Existe um profissional responsável pelas redes sociais do clube e que faz todo o levantamento das informações relacionadas a ele. Thiago Pravatto cita que:

Muitas vezes uma ideia, uma sugestão ou até mesmo uma crítica pode fazer com que o clube consiga atingir um melhor resultado. É importante obter informações em *blogs*, no *Facebook* ou em qualquer outro lugar, pois é dessas informações que surgem ideias que podem ser utilizadas pelo clube para entender as necessidades que um torcedor está tendo.

Leandro Copetti da Chapecoense segue o mesmo caminho dos demais gestores de marketing. Possui uma equipe que está em constante acompanhamento dos comentários e conteúdos nas redes sociais, *blogs* e *sites*. Para isso, utilizam as ferramentas das próprias redes sociais, além do *Google Analytics*, que traz informações completas sobre as visitas no *site* do clube, por exemplo. Ele ainda citou que recebe um relatório mensal com as informações obtidas nessas ferramentas de análise.

Fernando Kleimmann, gestor de marketing do Joinville, também ressalta que a equipe faz esse monitoramento, entretanto fez ressalvas à limitação da equipe e explica que apenas no próximo ano terão uma equipe mais completa para trabalhar com isso. Ele ainda complementa ao falar que: “peneiramos as informações, tendo em vista que muita coisa não pode ser levada em consideração, mas quando possui informações relevantes, nós com certeza tomamos decisões em cima disso”.

O gestor de marketing do Figueirense, Gustavo Spanholi, diz que “no geral, é muito importante estar sempre monitorando o perfil do público, quantas pessoas respondem às postagens e quando uma campanha tem um resultado mais forte ou mais fraco”. Assim como

a Chapecoense, o Figueirense utiliza as ferramentas que as próprias redes sociais oferecem e não possuem nenhum software específico para analisar tais informações. Ele diz que “o clube coleta as informações, compara os meses, analisa opiniões e os resultados das campanhas, entendendo assim as maiores e menores repercussões”. Apesar de não possuir um software de análise, eles possuem um software do *e-mail* marketing, o qual proporciona estatísticas que no fim são analisadas por eles também.

O Avaí também utiliza as ferramentas de análise do *Facebook*, visando obter informações como o alcance das postagens, o engajamento e o resultado das ações feitas. Thiago Pravatto cita que o clube também utiliza o *Google Analytics* para analisar o número de páginas visitadas, os acessos e os cliques no *site* oficial. Assim como os outros clubes, também buscam fazer um relatório sobre algumas ações específicas, buscando sempre saber o que deu certo e se conseguiram atingir os objetivos propostos ou não.

O Joinville também utiliza o *Google Analytics*. Seu gestor de marketing informa que recebe um relatório semanal com tais informações e fica por dentro de questões como: quantos acessos estão tendo no *site* e na TV JEC, quais matérias os torcedores mais curtem e as que menos gostam, tomando decisões baseadas nisso.

Assim, é possível perceber que todos os clubes fazem um acompanhamento das informações e conteúdos que os torcedores postam e comentam no meio digital por meio das ferramentas de análise das próprias redes sociais e também do *Google Analytics*, recebendo assim informações sobre visitas no *site*, curtidas e engajamentos nas redes sociais. Feito isso, elabora-se um relatório com a análise de todas essas informações.

4.4.5 Considerações sobre as estratégias de marketing digital

Para facilitar a compreensão do capítulo anteriormente apresentado, elaborou-se o quadro síntese acerca das estratégias de marketing digital dos clubes catarinenses na Série A do Campeonato Brasileiro 2015.

Quadro 15 - Considerações sobre o marketing digital utilizado pelos clubes analisados

	Avaí	Chapecoense	Figueirense	Joinville
Objetivos com marketing digital	<p>Levar a marca do Avaí para as redes sociais, conseguindo bons resultados nas campanhas e melhorando a imagem do clube. Com isso, visa trazer o torcedor ao estádio e aumentar o número de sócios.</p>	<p>Marketing digital é uma ferramenta importante para aumentar o número de sócios. Para alcançar resultados financeiros, no entanto, acredita que o marketing digital não ajuda, preferindo assim utilizar as mídias tradicionais de comunicação.</p>	<p>Para o clube, o marketing digital visa atingir objetivos maiores dentro do clube, que seriam aumentar o número de sócios e a frequência dos torcedores no estádio.</p>	<p>Marketing digital serve, principalmente, para melhorar o serviço para o sócio-torcedor do clube. Cita a novidade do Portal do Sócio-Torcedor, que será uma ferramenta totalmente digital.</p>
Ferramentas utilizadas	<p>Está presente nas principais redes sociais (<i>Facebook, Twitter, Instagram e Youtube</i>) e utiliza outras ferramentas de marketing digital mais populares (<i>Site oficial, email marketing, entre outros</i>). Destaque por ser o único clube a utilizar o <i>Snapchat</i>.</p>	<p>Está presente nas principais redes sociais (<i>Facebook, Twitter, Instagram e Youtube</i>) e utiliza outras ferramentas de marketing digital mais populares (<i>Site oficial, email marketing, entre outros</i>). Destaque por ser o único clube a trabalhar com o SEO (<i>Search Engine Optimization</i>).</p>	<p>Está presente nas principais redes sociais (<i>Facebook, Twitter, Instagram e Youtube</i>) e utiliza outras ferramentas de marketing digital mais populares (<i>Site oficial, email marketing, entre outros</i>). Destaque por ser o único clube a utilizar o <i>Whatsapp</i>.</p>	<p>Está presente nas principais redes sociais (<i>Facebook, Twitter, Instagram e Youtube</i>) e utiliza outras ferramentas de marketing digital mais populares (<i>Site oficial, E-mail marketing, entre outros</i>). Destaque por ser o primeiro clube do Brasil a lançar um aplicativo de vantagem totalmente voltado para o sócio-torcedor.</p>
Marketing de conteúdo na comunicação digital	<p>Destaca a importância de se utilizar o marketing de conteúdo para transmitir as mensagens desejadas, disseminando a marca do clube e seus produtos de maneira mais sutil por meio de conteúdo informativo facilmente recebido e aceito pelos torcedores.</p>	<p>Considera o marketing de conteúdo um método invasivo, não pretendendo assim trabalhar com isso. Busca comunicar apenas as notícias de cunho pertinente, sem se utilizar disso para expor produtos, por exemplo.</p>	<p>Destaca a importância de se utilizar o marketing de conteúdo para transmitir as mensagens desejadas, disseminando a marca do clube e seus produtos de maneira mais sutil por meio de conteúdo informativo facilmente recebido e aceito pelos torcedores.</p>	<p>Não citado pelo gestor.</p>

Controle das ações	Faz o acompanhamento e análise do conteúdo postado por torcedores nas redes sociais, <i>Sites</i> , <i>blogs</i> e entre outros, assim como também utilizam as métricas próprias das redes sociais para medir o impacto das postagens. Utiliza o <i>Google Analytics</i> .	Faz o acompanhamento e análise do conteúdo postado por torcedores nas redes sociais, <i>Sites</i> , <i>blogs</i> e entre outros, assim como também utilizam as métricas próprias das redes sociais para medir o impacto das postagens. Utiliza o <i>Google Analytics</i> .	Faz o acompanhamento e análise do conteúdo postado por torcedores nas redes sociais, <i>Sites</i> , <i>blogs</i> e entre outros, assim como também utilizam as métricas próprias das redes sociais para medir o impacto das postagens. Utiliza o <i>Google Analytics</i> .	Faz o acompanhamento e análise do conteúdo postado por torcedores nas redes sociais, <i>Sites</i> , <i>blogs</i> e entre outros, assim como também utilizam as métricas próprias das redes sociais para medir o impacto das postagens. Utiliza o <i>Google Analytics</i> .
---------------------------	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os gestores de marketing dos clubes analisados ressaltam a forte contribuição do marketing digital para melhorar o relacionamento com seu torcedor, sendo importante para atrair um maior número de associados e de torcedores nos estádios. Diante disso, todos os clubes possuem *site* oficial e estão presentes nas principais redes sociais, além de trabalhar com *e-mail* marketing. Ainda assim, o gestor de marketing da Chapecoense é o único que argumenta que o marketing digital não contribui no alcance de resultados financeiros. Quanto ao marketing de conteúdo, gestores de Avaí e Figueirense ressaltaram sua importância por ser um meio de expor a marca ou um produto de maneira mais receptível a seus torcedores, entretanto o gestor de marketing da Chapecoense argumenta tratar-se de algo muito invasivo e por isso não pretende trabalhar com ele. Por fim, todos os clubes fazem o acompanhamento do conteúdo postado por torcedores e analisam o impacto de suas ações no marketing digital, utilizando ferramentas das próprias redes sociais e o *Google Analytics*.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo trata-se de um comparativo entre a teoria abordada pelos autores estudados e as análises das entrevistas com os responsáveis pelo marketing dos clubes catarinenses da primeira divisão do futebol brasileiro. Este confronto tem o objetivo de verificar se as ações de marketing e estratégias de marketing digital implementadas pelos clubes analisados vão ao encontro dos fundamentos teóricos dos assuntos abordados, de modo

que, para melhor compreensão, o capítulo subdivide-se em Ações de marketing e Estratégias de marketing digital.

4.5.1 Comparativo das ações de marketing

Siqueira (2014) cita que o marketing é uma filosofia que visa identificar a necessidade de conquistar e manter clientes visando atingir o crescimento e a sobrevivência das organizações. Esse conceito abordado pelo autor pode ser aplicado em todo o tipo de organização, inclusive as entidades esportivas.

Diante desse conceito, é possível perceber que todos os clubes estudados possuem essa visão sobre o marketing, possuindo departamentos próprios totalmente voltados para atender as necessidades dos seus clientes, que nesse caso são os torcedores e parceiros. É perceptível a preocupação que os clubes possuem em gerar ideias e traçar ações que chamem a atenção das pessoas e faça com que elas abracem a ideia de torcer pelo clube, sempre visando obter novos torcedores/sócios e manter aqueles já existentes. É por meio dessas ações que os clubes conseguem gerar grande parte de suas receitas e se manterem em constante crescimento.

Uma particularidade do esporte citada por Rein, Kotler e Shields (2008) é que o desempenho esportivo impacta diretamente no sucesso em termos de atração de torcedores e parceiros/investidores para o esporte, assim como as vitórias ajudam bastante, as derrotas também acabam atrapalhando. Tal fator foi amplamente citado pelos gestores de marketing dos clubes quando questionados acerca de como lidavam com momentos de crises. Os gestores, em geral, ressaltaram a grande dificuldade de se trabalhar quando as vitórias não acontecem, além de complementar que a situação em divisões mais baixas é pior ainda, frisando que a torcida acaba se afastando um pouco e os patrocinadores/investidores também, deixando o clube com um poder financeiro e de atuação muito limitado.

Ainda nessa linha de raciocínio, Morgan e Summers (2008) conceituam que o produto esportivo necessita de ações bem particulares, pois ele instiga um lado emocional muito forte em seus consumidores, de modo que as ações de marketing devem estar de acordo com estes sentimentos. Complementando tais conceitos e indo ao encontro das ideias de Rein, Kotler e Shields (2008), que enfatizam que os clubes devem procurar diversificar seus meios de atuação para não tornarem-se dependentes da performance no esporte, os gestores também destacaram a busca por alternativas de atrair torcedores e patrocinadores/investidores em

momentos de desempenho esportivo ruim. Diante disso, os gestores de marketing dos clubes evidenciaram a difícil missão de lidar com a paixão dos torcedores, mas que isso também é algo que deve ser aproveitado em épocas de crise, de modo que a valorização do seu torcedor e da história do clube pode trazer aspectos positivos.

Também se pode verificar a busca pela pluralização dos meios de atuação visando uma maior independência dos resultados dentro de campo, tais como atrair torcedores por meio de clube de benefícios e patrocinadores/investidores através de metodologias para garantir a eles que o investimento no clube trará um retorno no aspecto financeiro e de exposição da marca, algo que é abordado pelos autores Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) quando argumentam os bons valores que a associação ao esporte proporciona as empresas.

Fleury, Brashear-Alejandro e Feldmann (2014) destacam o fato de o torcedor esportivo também fazer parte do “produto esportivo”, de modo que ele acrescenta “brilho” ao espetáculo por meio de incentivo e festas nas arquibancadas para as equipes e os atletas. Nesta perspectiva de participação do torcedor, pode-se perceber que os gestores dos clubes analisados têm buscado trazer o torcedor para perto do clube e fazer com que ele, além de fazer parte dos eventos que são as partidas de futebol, possa até participar um pouco do dia a dia do clube em determinadas ocasiões, como participar de treinos e viagens de jogos, além de poder até mesmo participar juntamente do clube na criação de produtos, inclusive da criação da camisa oficial do clube, que foi uma ação já realizada pelo Avaí.

De acordo com Morgan e Summers (2008, p. 258), “há uma série de estratégias de definição de preço diferentes disponíveis às organizações esportivas, e a estratégia escolhida dependerá bastante da forma do produto esportivo”. Os autores ainda citam que o preço da compra de um ingresso, por exemplo, é baseado não apenas no valor monetário dele, mas também no valor percebido da experiência e expectativas que as pessoas vão encontrar na hora do jogo. Complementando a ideia, os autores ainda afirmam que é comum as organizações esportivas utilizarem uma estratégia de definição de preços diferenciados.

É possível ver essa estratégia de preços diferenciados nos quatro clubes analisados, tendo em vista que eles visam sempre mostrar para as pessoas as vantagens de ser sócio do clube em questão, já que eles podem ter a oportunidade de possuir cadeira numerada no estádio, ingressos mais baratos, além de vários outros benefícios. Também é possível analisar a aplicação de preços diferenciados nos valores dos ingressos praticados pela Chapecoense, já que o clube determina o valor por meio dos adversários que o time vai enfrentar. Contra clubes mais populares e fortes, o ingresso tende a ser mais caro.

Também destaca-se que, apesar de os clubes terem um cuidado especial com os preços praticados nos produtos e ingressos, a maioria da receita do clube vem de direitos de mídia. Tal tema é também citado pelas autoras Morgan e Summers (2008, p.259), que dizem que “para a maioria dos esportes profissionais disputados em estádios, a receita com os ingressos é menor do que a receita esperada da concessão de direitos de mídia e vendas”.

4.5.2 Comparativo do marketing digital

Como já citado anteriormente, Torres (2009, p. 61) destaca que o marketing digital tem como principal objetivo “desenvolver estratégias e ações de marketing, comunicação e publicidade através da Internet”. Diante desse conceito, é possível afirmar que os clubes praticam essa ideia, tendo em vista que, por meio de ferramentas digitais, realizam ações com o objetivo de atrair os torcedores para os jogos, venda de produtos e muito mais.

Dentre todas as redes sociais, provavelmente o *Facebook* é a que mais se destaca entre os clubes analisados e a que eles mais realizam ações de marketing. Seus gestores de marketing explicam que é pelo motivo de grande concentração de usuários e de possibilidades de postagens de fotos, vídeos e interação com torcedores, realizando até mesmo promoções via *Facebook*. Essas ideias vão ao encontro dos principais conceitos desta rede social, tal como a definição do próprio *Site* ao frisar o compartilhamento de informações de forma ilimitada, e pelos conceitos dos autores Vaz (2011) e Marques (2014), que destacam o grande poder desta rede social e sua presença mundial, além das possibilidades de postagens de fotos, vídeos, interação com usuários e até mesmo a integração com outras redes sociais, que se pode perceber bastante nas redes sociais dos clubes, como vídeos do *Youtube*, *links* do *Twitter* e *Instagram*, entre outras ações.

No *Twitter*, como conceituado por Vaz (2011) ao ressaltar o contato direto com o público, e, por Marques (2014) na objetividade das postagens, percebe-se que os clubes também atuam na rede social nessa mesma linha. Utilizam o marketing direto pra se comunicar de maneira mais pessoal com torcedores e, em certos casos, até com outros clubes, além de utilizarem a objetividade da rede social, que suporta até 140 caracteres para transmitir mensagens curtas e diretas, como, por exemplo, a maioria dos clubes cita o acompanhamento das partidas minuto a minuto, destacando os principais lances dos jogos e até mesmo promoções. O único ponto de vista apresentado pelos gestores que não vai ao encontro com o

que foi visto na teoria foi o de Leandro Copetti da Chapecoense, que, mesmo ressaltando que o clube usa bastante o *Twitter*, acredita que a rede social está em declínio, diferentemente do que Marques (2014) conceitua, afirmando que o *Twitter* continua sendo um sucesso, principalmente pela objetividade dele.

Goor (2012) ressalta que no *Instagram* os usuários podem, além de compartilhar fotos e vídeos, acompanhar o cotidiano de pessoas, e é neste segmento que os gestores de marketing de Avaí e Joinville ressaltaram que utilizam tal ferramenta, que neste caso não é uma pessoa, mas sim uma organização. Os gestores de ambos os times destacaram a possibilidade de mostrar um pouco do dia a dia do clube, algo que os torcedores não estão acostumados a ver sempre, utilizando assim as possibilidades de inserção de conteúdo altamente visual do *Instagram*. Ainda vale ressaltar sobre o *Flickr*, outra rede social no mesmo segmento do *Instagram*, que, como citado por Siqueira (2014), é uma ótima ferramenta de assessoria de imprensa, e é exatamente com este intuito que o gestor de marketing da Chapecoense destacou seu uso, aproveitando a possibilidade de inserir imagens em alta definição.

Siqueira (2014) explica que os grandes avanços da tecnologia proporcionaram que os *Games* se tornassem um instrumento importante para o marketing esportivo, de modo que o grande desenvolvimento destes jogos digitais por meio da melhora em termos de gráficos, inteligência artificial e veracidade dos movimentos, os transformaram em um jeito virtual de prática esportiva. O autor ainda complementa que os *games* proporcionam importantes contratos de licenciamento para os clubes, movimentando relevantes quantias financeiras e, além disso, por meio dos consoles e computadores pessoais, acabam que contribuindo para a formação de fãs e praticantes, seja do esporte ou de um clube em especial, tendo em vista que a exposição do esporte, clubes e seus patrocinadores são contínuos.

Siqueira (2014) destaca a importância dos *games* para o marketing esportivo, tendo em vista que estes proporcionam uma experiência cada vez mais real aos seus jogadores. Também são formalizados consideráveis acordos financeiros entre clubes e os desenvolvedores dos jogos diante do licenciamento da marca, e, além disso, também proporciona uma grande exposição da marca do clube e de seus patrocinadores, praticamente 24 horas por dia.

De acordo com Vaz (2011, p. 276), “redes sociais e suas comunidades são um meio de expressarmos nosso estilo de vida para nossos amigos”. Mais que isso, o autor cita que as redes sociais trazem expressões humanas e descomprometidas, trazendo assim o tema sobre resenhas e opiniões de produtos, serviços entre outras coisas. Acessar críticas e opiniões por meio das redes sociais já não é mais novidade.

Desse modo, os clubes destacam a importância de realizar um acompanhamento e fazer a análise de todo o conteúdo relacionado aos clubes nas redes sociais, *sites*, *blogs*, entre outros. Utilizar as ferramentas de análise de conteúdo também torna-se fundamental para medir o impacto dos comentários feitos na internet, bem como para tomar decisões que façam com que os clubes estejam sempre melhorando e aprimorando suas ações de marketing.

Somoggi (2014) destaca que os clubes de futebol brasileiro ainda são muito dependentes da exposição de marcas patrocinadoras, e que por mais que o negócio do futebol seja muito atrativo, até mesmo na perspectiva financeira, os clubes exploram pouco o verdadeiro potencial disto, ficando dependentes de limitadas fontes de receita. O autor complementa que o caminho para superar isso é a diversificação das estratégias de marketing, valorizando principalmente as parcerias com empresas e o relacionamento com torcedores.

Sendo assim, pode-se verificar um panorama bem semelhante ao explicado por Somoggi (2014), os clubes analisados realmente tem buscado boas alternativas para crescer neste mercado de marketing esportivo, principalmente no meio digital, sendo criativo e tornando-se referência para ações de outros clubes do cenário brasileiro. Entretanto, como o gestor de marketing da Chapecoense ressalta, os clubes da região ainda precisam evoluir muito para chegar a um patamar comparativo com grandes clubes europeus e até mesmo os dos Estados Unidos, que estão numa crescente muito significativa. Thiago Pravatto, gestor de marketing do Avaí, foi ao encontro das ideias de Somoggi (2014) e ressaltou a falta de diversificação de receitas e a dependência dos bons resultados dentro de campo, frisando que os clubes não tem uma sede social para explorar junto aos torcedores, por exemplo.

Por fim, ainda nesta linha de raciocínio, pode-se verificar boas práticas de marketing e marketing digital para valorizar mais os torcedores e aproveitar as parcerias com empresas, como citou Somoggi (2014), que é o caso do clube de benefícios, algo que pode-se perceber que os clubes tem buscado bastante, até mesmo além do movimento *Por um Futebol Melhor*, com empresas da própria região, como é o caso do Joinville que tem forte parceria com empresas locais e foi o primeiro clube do Brasil a lançar um aplicativo expondo estes benefícios para os seus associados. Ainda assim, os clubes enxergam que têm muito a melhorar, se profissionalizar cada vez mais e, como eles citam, buscar se espelhar em boas práticas de marketing que os grandes clubes do cenário mundial realizam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância deste estudo se deve ao fato de abordar temas relevantes e atuais como marketing digital e marketing esportivo, além do importante momento que o futebol catarinense vive no cenário atual, possuindo quatro clubes do estado na Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2015, sendo assim o segundo estado com maior número de representantes.

O presente trabalho atingiu seu objetivo, tendo em vista que se conseguiu analisar as estratégias de marketing digital utilizadas pelos clubes em estudo. Para atingir tal objetivo, fez-se entrevistas em profundidade com a finalidade de obter as informações necessárias dos gestores de marketing dos clubes em questão. Para a obtenção dessas informações, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado com 23 perguntas que abordavam temas como perfil dos gestores, ações de marketing e estratégias de marketing digital dos clubes analisados. A pesquisa pôde ser caracterizada como descritiva, qualitativa e um estudo multicaso, pois o trabalho em questão se dá a partir das informações dos quatro clubes catarinenses.

Diante da importância do tema abordado, procurou-se destacar os objetivos, as funcionalidades e as ações dos departamentos de marketing dos clubes catarinenses, com foco nas ferramentas de marketing digital. O primeiro ponto a ser destacado é que, de modo geral, os clubes catarinenses atuam de maneira muito parecida. Seus departamentos de marketing são praticamente iguais e possuem objetivos em comum.

Vale destacar também que os clubes, apesar de não serem considerados os maiores do Brasil, procuram sempre trazer ideias inovadoras buscando se destacar no cenário nacional. Além disso, eles têm consciência de que o esporte no Brasil ainda precisa evoluir e muito para chegar ao nível de outros países da Europa e da América do Norte, por exemplo. Por não terem tanto poder financeiro como outros grandes clubes do Brasil e do mundo, acabam optando por ideias que o orçamento permite que sejam efetivadas.

Apesar de concorrentes nos campeonatos dos quais participam, os gestores dos clubes deixam claro que procuram sempre trocar informações e estar atentos às novidades do mercado, pois acreditam que isso faz com que os clubes cresçam juntos e, por isso, acabam proporcionando um espetáculo cada vez melhor.

Com relação às estratégias de marketing digital, percebeu-se uma preocupação principal com as mídias sociais, sendo o *Facebook* a rede social mais destacada pelos clubes,

tendo em vista a quantidade de torcedores que seguem as páginas dos clubes em questão. Além disso, o tema sócio-torcedor é muito destacado por todos, já que praticamente todas as ações de marketing realizadas nos clubes visam beneficiar os seus associados, afinal eles são os grandes responsáveis por parte da receita regular dos clubes.

Ainda falando sobre o marketing digital, pôde-se perceber a opinião dos gestores sobre o tema, destacando a importância dele para o alcance dos objetivos dos clubes. Entretanto, o gestor de marketing da Chapecoense, apesar de acreditar que hoje em dia é essencial que todos os clubes estejam inseridos nesse meio, destacou que para atingir objetivos financeiros do clube, o marketing digital ainda não traz o resultado desejado, focando então em outras formas de marketing. O gestor de marketing do Joinville também destaca essa questão, citando que grande parte dos sócios do clube são pessoas mais velhas e conservadoras, que dificilmente possuem contato com redes sociais. Diante disso, é possível perceber que o marketing digital ainda serve muito mais como uma ferramenta de apoio do que uma ferramenta única e exclusiva para a organização. O tema em questão serve para aprimorar as ações de marketing desenvolvidas pelos clubes, mas ainda não pode ser a única maneira de se fazer marketing, optando-se assim por métodos mais tradicionais.

A principal limitação desse estudo se deu na entrevista com o gestor de marketing do Joinville, a qual não foi possível ser realizada pessoalmente e, por isso, acabou sendo realizada por telefone a pedido do gestor.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se uma pesquisa aplicada com os torcedores dos clubes estudados nesse trabalho, com o objetivo de entender como eles veem as estratégias de marketing digital utilizadas pelos clubes, além dos pontos de destaque e os pontos que podem ser melhorados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S.. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASSANI, Jaison José et al. **Emergência e glória do tricolor: Joinville Esporte Clube**. In: VAZ, Alexandre Fernandez; DALLABRIDA, Norberto (Org.). **O Futebol em Santa Catarina: histórias de clubes (1910-2014)**. Florianópolis: Insular, 2014.
- CECCHIN, Cristiane. **O “fênomeno verde e branco”**: Poder, mercado e subjetividade na ascensão da Chapecoense à elite do futebol brasileiro. In: VAZ, Alexandre Fernandez; DALLABRIDA, Norberto (Org.). **O Futebol em Santa Catarina: histórias de clubes (1910-2014)**. Florianópolis: Insular, 2014.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; BROWN, Tom J.; SUTER, Tracy A.. **Pesquisa básica de marketing**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FLEURY, Fernando A.; BRASHEAR-ALEJANDRO, Thomas; FELDMANN, Paulo Roberto. Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. L.], v. 3, p.1-11, 2014.
- GASPAR, Marcos Antonio et al. Marketing Esportivo: Um Estudo das Ações Praticadas por Grandes Clubes de Futebol do Brasil. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, [s. L.], v. 3, p.12-28, 2014.
- GOOR, Marion aan't. **“Instamarketing”**: A Content Analysis into Marketing on *Instagram*. 2012. 54f. Master'sThesis – UniverSiteit Van Amsterdam, 2012.
- GUIMARÃES, Guilherme. **Comunidades Virtuais de Marca no Esporte**. In: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael (Org.). **O marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012.
- HALFEN, Idel. **O Marketing no Esporte**. In: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael (Org.). **O marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Tradução: Sabrina Cairo; Revisão técnica: Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: Foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, Vasco. **Marketing Digital 360**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2014.

MARTIN, Erik J.. The state of digital marketing: In the past, digital marketing was disconnected. **Econtent**, Chicago, v. 1, n. 38, p.18-19, Jan./Feb. 2015.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, Felipe; LOHN, Reinaldo Lindolfo. **As regras do jogo: Avaí, futebol e política em Florianópolis (1920-1970)**. In: VAZ, Alexandre Fernandez; DALLABRIDA, Norberto (Org.). **O Futebol em Santa Catarina: histórias de clubes (1910-2014)**. Florianópolis: Insular, 2014.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

ONAGA, Marcelo. De onde vem o dinheiro: Ao promover eventos e aproximar anunciantes de times e atletas, as agências de marketing esportivo firmaram-se como um dos principais pilares para a transformação do esporte em negócio. **Exame**, [s. L.], v. 45, p.132-136, 2011.

REIN, Irving; KOTLER Philip; SHIELDS Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca por torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SHANK, Matthew D.; LYBERGER, Mark R.. **Sports Marketing: A Strategic Perspective**. New York: Routledge, 2015. Disponível em: <http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781317743453_sample_717378.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2015.

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

SOARES, André. 2012. **O universo esportivo nas mídias sociais**. Disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/Artigos/2012/03/1,15267,O+UNIVERSO+ESPORTIVO+NAS+MIDIAS+SOCIAIS.aspx?p=4>. Acesso em: 20 mai. 2015

SOMOGGI, Amir. **Finanças dos clubes brasileiros em 2014**. 2015. Disponível em: <[http://www.universidadedofutebol.com.br/_adm/Files/pdf/Finanças dos clubes brasileiros em 2014 ve.pdf](http://www.universidadedofutebol.com.br/_adm/Files/pdf/Finanças%20dos%20clubes%20brasileiros%20em%202014%20ve.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2015.

SOMOGGI, Amir. **Maximização de Receitas em Clubes de Futebol**. In: MANSUR, Thiago; ZANETTE, Rafael (Org.). **O marketing esportivo no Brasil**. Florianópolis: Instituto Brasileiro de Marketing Esportivo, 2012.

SOMOGGI, Amir. **Marketing no futebol: diversificar para crescer!**. 2014. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/minuto/clubes-gestao-despesas-orcamento-marketing-mercado-financas_0_1063093697.html>. Acesso em: 12 maio 2015.

STOKES, Rob. **EMarketing: The essencial guide to marketing in a digital world**. Cape Town: Quirk Education Pty (Ltd)., 2013. Disponível em: <<https://www.redandyellow.co.za/courses/textbook-digital/>>. Acesso em: 15 maio 2015.

TORRES, Cláudio. **A bíblia do marketing digital**. 1 ed. São Paulo: Novatec, 2009.

TORRES, Cláudio. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas: Dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet**. São Paulo: Cláudio Torres, 2010. Disponível em: <<http://www.claudiotorres.com.br/mktdigitalpequenaempresa.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

TURCHI, Sandra R.. **Estratégias de marketing digital e E-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8 Ps do marketing digital: o seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Entrevistas com os gestores de marketing dos clubes



Equipe de marketing do Figueirense. O gestor de marketing, Gustavo Spanholi, é o terceiro da esquerda para direita.



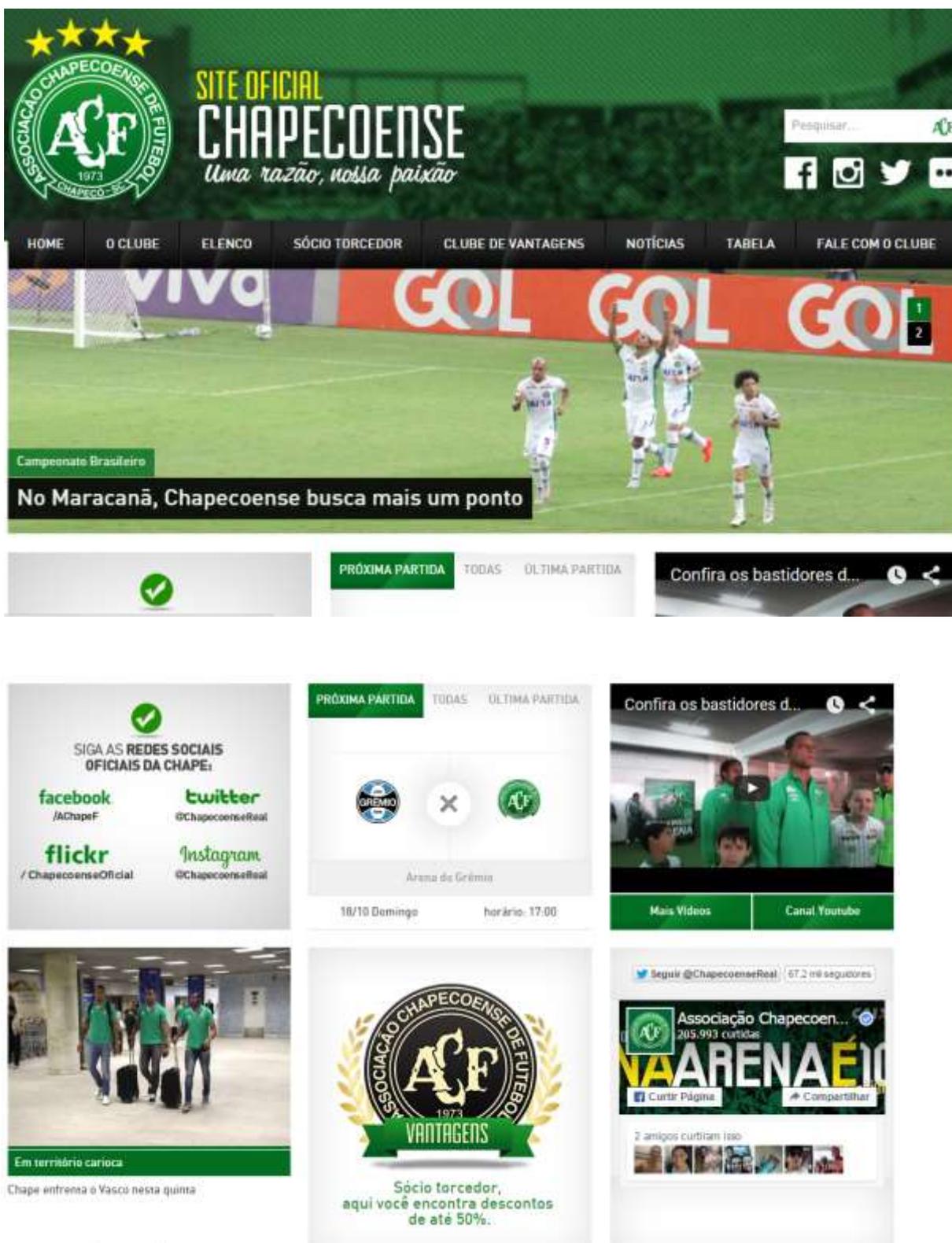
Gestor de marketing do Avaí, Thiago Pravatto.



Gestor de marketing da Chapecoense, Leandro Andrei Copetti Santos.

ANEXOS

Anexo A – Site oficial da Chapecoense



Fonte: www.chapecoense.com. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

Anexo B – Site oficial do Avaí

INÍCIO CLUBE PATRIMÔNIO PROJETOS NEGÓCIOS IMPRENSA LOJA VIRTUAL SEJA SÓCIO FALE CONOSCO

AVAÍ F.C.
PAIXÃO PRA TODA VIDA

AVAÍ FUTEBOL CLUBE

SITE OFICIAL

FUTEBOL CAMPEONATOS ESPORTES OLÍMPICOS

AVAÍ FUTEBOL CLUBE

VEJA TAMBÉM

REDES SOCIAIS: f t i

PRÓXIMOS JOGOS

BRASILEIRO SÉRIE A
17 out | sab | 19h30
Aderbal Ramos da Silva
Fluminense
INGRESSOS ONLINE

ÚLTIMO JOGO

3 x 0
BRASILEIRO SÉRIE A
14/10 | 19h30 | RECIFE

BRASILEIRO SÉRIE A

Pos.	Time	PG
1	Corinthians	61
2	Atlético-MG	59
3	Grêmio	52
4	Santos	46
5	São Paulo	46
6	Palmeiras	45

SISTEMA DE GESTÃO
AVAÍ FUTEBOL CLUBE
CERTIFICADO
ISO 9001:2008
DA QUALIDADE

CLUBE DE BENEFÍCIOS
Avaí Futebol Clube

INSTITUCIONAL / MANCHETE 13 OUT, 2015

Torcedor, alma e coração

Olá Nação Awaiana, vocês já me conhecem há algum tempo, desde o meu nascimento, lá em 1923, quando iniciei a minha história. Mas nesses 92 anos, várias gerações estiveram ao meu lado. Nesse período...

Fonte: www.avai.com.br. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo C – Site oficial do Figueirense

PRÓX. JOGO: JEC x FIG - BRASILEIRÃO, DOM, 11H00 >

Ocupa agora a Rádio Figueira

FIGUEIRENSE F.C.

INSTITUCIONAL - NOTÍCIAS - FUTEBOL - MARKETING - SEJA SÓCIO

Galeria de Fotos

IMAGENS DA VITÓRIA SOBRE O FLAMENGO

JEC x FIG

Brasileirão | dom, 18/10 às 11:00h | Arena Joinville

Compartilhamento

Brasileirão

Ingresso

ÚLTIMAS NOTÍCIAS

[Ver todas as notícias >](#)


Joinville x Figueirense: venda de ingressos na bilheteria do Scarpelli a partir desta sexta (16)

Nação Alvinegra, esta é a sua oportunidade para garantir seu ingresso e acompanhar o Figueirense em mais um compromisso...



Figueirense Futebol Clube parabeniza a todos os professores pelo seu dia

Está na educação a solução de muitos dos problemas que a sociedade enfrenta diariamente. Por isso, neste dia 15 de ...



Clube apoia Campanha 10 Medidas Contra a Corrupção no jogo Figueirense x Flamengo

O Ministério Público Federal (MPF) está, em todo o Brasil, recolhendo assinaturas de cidadãos para apresentar o proj...

Fonte: www.figueirense.com.br. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo D – Site oficial do Joinville

JOINVILLE ESPORTE CLUBE TOGA DO COELHO SÓCIO NASCEU CAMPEÃO SÓCIO AMIGO INGRESSOS ONLINE

O JEC O TIME NOTÍCIAS TV JEC COMPETIÇÕES TORCIDAS MÍDIA NEGÓCIOS CONTATO

Série A

JEC vence, convence e volta pra briga

PRÓXIMO JOGO

Joinville x Figueirense

17/10 (sábado) 21:00

Classificação Brasileiro - Série A		P
	Corinthians	61
	Atlético/MG	59
	Grêmio	52
	Santos	46

[tabela completa](#)

17/10 (sábado) 21:00
Arena Joinville

ÚLTIMO JOGO

Joinville 3 x 1 Coritiba

Ser sócio do JEC pode sair de graça!

TV JEC

15/10
FALA PC...

Notícias

15/10
Fotos de Joinville 3 X 1 Coritiba

14/10
Meninos do JEC empatam e passam de fase

14/10
Meninos do JEC em busca da vaga no Paraná

14/10
JEC fará lançamento da terceira camisa

Anexo E – Página oficial do Figueirense no *Facebook*

Figueirense Futebol Clube

Figueirense Futebol Clube
Time esportivo

BICAMPEÃO
O MAIS VEZES CAMPEÃO DE SANTA CATARINA

1932 - 1935 - 1936 - 1937 - 1939 - 1941 - 1972 - 1974 - 1994 - 1999
2002 - 2003 - 2004 - 2006 - 2008 - 2011 - 2015

Cadastre-se Curtir Mensagem

Linha do Tempo Sobre Fotos Curtidas Vídeos

246.060 pessoas curtiram isso

Convidar amigos para curtir esta Página

SOBRE

Página oficial do Figueirense Futebol Clube.
<http://www.figueirense.com.br/>

Figueirense Futebol Clube
2 h ·

JEC - Joinville Esporte Clube x #Figueirense: ingressos à venda nas bilheterias do Scarpelli a partir dessa sexta-feira: <http://goo.gl/weSrQr>

SERVIÇO DE JOGO

2,5 mil 122

Pessoas

12.414 Pessoas falando sobre isso

246.068 Total de curtidas na Página
▲0,4% desde a semana passada

1.073
Novas curtidas na Página
▼12,3%

Fonte: www.facebook.com/figueirensefc. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo F – Página oficial do Avaí no *Facebook*

Avai Futebol Clube

BRASILEIRÃO
Sábado, 17/10 às 18h30 - Ressacada

R\$30,00
GARANTA JÁ O SEU INGRESSO E EVITE FILAS!

Avai Futebol Clube
Time esportivo

Cadastre-se Curtiu Mensagem

Linha do Tempo Sobre Fotos Instagram do Leão Mais

215.474 pessoas curtiram isso
Eduardo de Souza e outros 60 amigos

Convidar amigos para curtir esta Página

SOBRE

Avai Futebol Clube
5 h ·

Olá Nação Avaiana, vocês já me conhecem há algum tempo, desde o meu nascimento, lá em 1923, quando iniciei a minha história. Mas nesses 92 anos, várias gerações estiveram ao meu lado. Nesse período conquistei muita coisa, uma bela casa (Ressacada), vitórias e títulos, derrotas que me fizeram mais forte.

Tem uma coisa que para mim é o mais importante: uma legião de seguidores que é muito mais que uma torcida, são fanáticos, são parte de mim e eu não seria nada sem vocês.

Na ... Ver mais

5 mil **641**

Página oficial do Avaí Futebol Clube, o clube da MAIOR e mais APAIXONADA torcida de Santa Catarina!

<http://www.avaí.com.br/>

Pessoas

12.299 Pessoas falando sobre isso

215.486 Total de curtidas na Página
▲ 0,5% desde a semana passada

1.005
Novas curtidas na Página
▼ 39%

Fonte: www.facebook.com/avaifc. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo G – Página oficial do Joinville no *Facebook*

JEC - Joinville Esporte Clube

Diego Página inicial 18

“LUTAREMOS ATÉ O FIM.”

#souJECatéofim

JEC - Joinville Esporte Clube

Time esportivo

Cadastre-se Curtir Mensagem

Linha do Tempo Sobre Fotos Instagram Mais ▾

201.159 pessoas curtiram isso
Vitor Kortmann e outros 4 amigos

Convidar amigos para curtir esta Página

SOBRE >

Fan Page oficial do Joinville Esporte Clube. Site: www.jec.com.br

<http://www.jec.com.br/>

Publicação Foto / Vídeo

Escreva algo...

Publicar

JEC - Joinville Esporte Clube 44 min ·

Terceiros manto Tricolor. A estréia será no sábado contra o Figueirense na Arena Joinville.

Pessoas

6.657 Pessoas falando sobre isso

201.169 Total de curtidas na Página
▲ 0,5% desde a semana passada

1.017
Novas curtidas na Página
▼ 29,9%

Fonte: www.facebook.com/JECoficial. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo H – Página oficial da Chapecoense no *Facebook*

Associação Chapecoense de Futebol

Associação Chapecoense de Futebol
Time esportivo

205.730 pessoas curtiram isso
Antônio Daltoê e outros 2 amigos

Convidar amigos para curtir esta Página

SOBRE

CHAPECOENSE
UMA RAZÃO, NOSSA PAIXÃO

Página oficial da Associação Chapecoense de Futebol.
Uma razão, nossa paixão.
www.chapecoense.com

Associação Chapecoense de Futebol
38 min ·

Começa o segundo tempo no Maracanã.
Vasco 0 x 0 Chapecoense
#VamosChape

RECOMECOU A PARTIDA!
ACOMPANHE PELO TWITTER!
@ChapecoenseReal

Pessoas

38.723 Pessoas falando sobre isso

205.740 Total de curtidas na Página
▲ 1,4% desde a semana passada

2.816
Novas curtidas na Página
▼ 67,7%

Fonte: www.facebook.com/AChapeF. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo I – Conta oficial do Figueirense no *Twitter*

Fonte: www.twitter.com/figueirensefc. Acesso em: 20 de outubro de 2015.

Anexo J – Conta oficial do Avaí no *Twitter*

Fonte: www.twitter.com/avaifc. Acesso em: 20 de outubro de 2015.

Anexo K – Conta oficial da Chapecoense no *Twitter*

Chapecoense @ChapecoenseReal

Twitter Oficial da Associação Chapecoense de Futebol. Uma razão, nossa paixão. Instagram: @Chapecoensereal Facebook: facebook.com/ACHapeF

Chapécó
chapecoense.com
Participa desde abril de 2011

441 Fotos e vídeos

Tweets Tweets e respostas Fotos e vídeos

Chapecoense @ChapecoenseReal · 7 min
Alteração na Chape:
 Sai: Maranhão
 Entra: Tiago Luis
 #VamosChape

Chapecoense @ChapecoenseReal · 9 min
Vasco 1 x 0 Chapecoense
 #VamosChape

Chapecoense @ChapecoenseReal · 10 min
Vasco abre o placar no Maracanã.

Novo no Twitter?
Inscreva-se agora para obter seu próprio histórico personalizado
Inscreva-se

Você também pode gostar
Atualizar

- Criciama E.C. @CriciamaEC
- Coritiba FC @Coritiba
- JEC @jec_online
- S. C. Internacional @SCInternacional

Fonte: www.twitter.com/chapecoensereal. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo L – Conta oficial do Joinville no *Twitter*

JEC @jec_online

Joinville Esporte Clube Rua Inácio Bastos, 1.084 – Bairro Bucareim (417) 3455-0055 facebook.com/JECoficial

Joinville - SC
jec.com.br
Participa desde maio de 2011

506 Fotos e vídeos

Tweets Tweets e respostas Fotos e vídeos

JEC @jec_online · 46 min
Terceiros manto Tricolor. A estreia será no sábado contra o Figueirense na Arena Joinville. fb.me/6TTOspARo

JEC @jec_online · 48 min
Lançamento do terceiro uniforme Tricolor, na Toca do Coelho do Shopping Müller
fb.me/4ARmOms9v

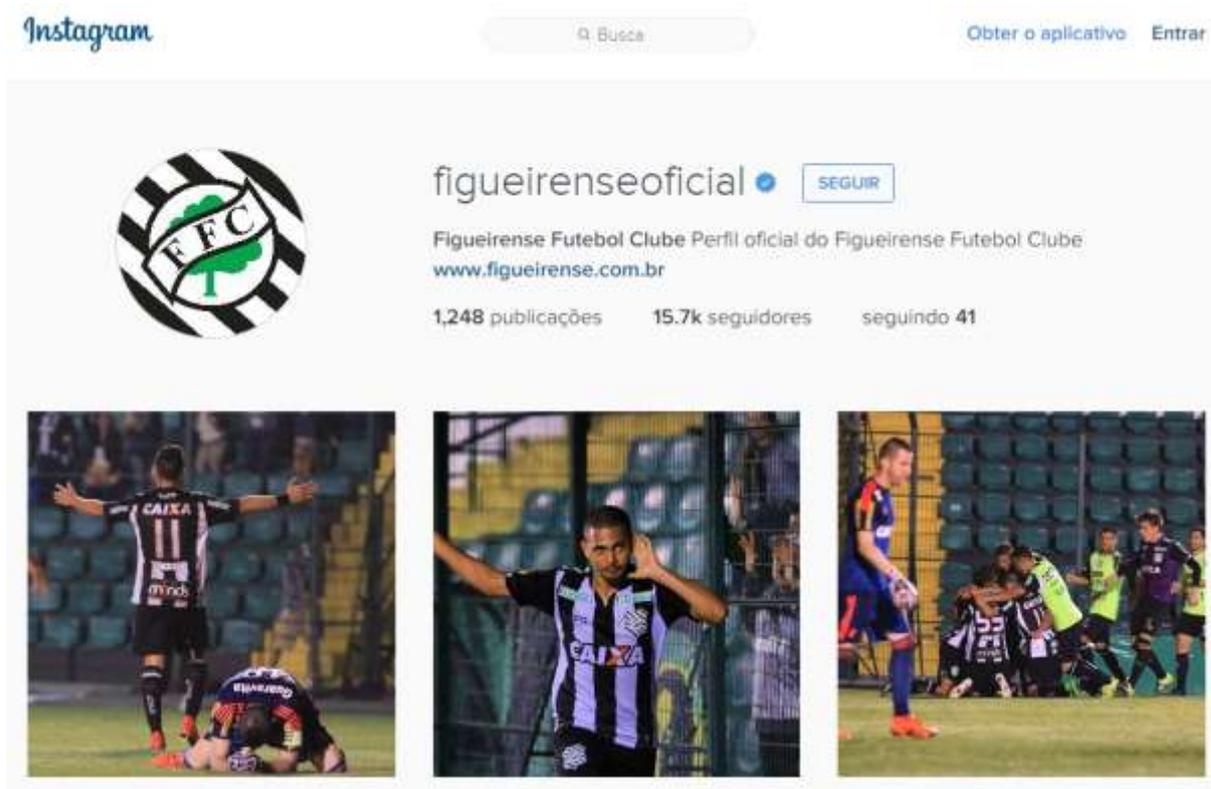
JEC @jec_online · 4 h
Tricolor se reapresentou e já iniciou a preparação para o clássico de sábado contra o Figueirense

Novo no Twitter?
Inscreva-se agora para obter seu próprio histórico personalizado
Inscreva-se

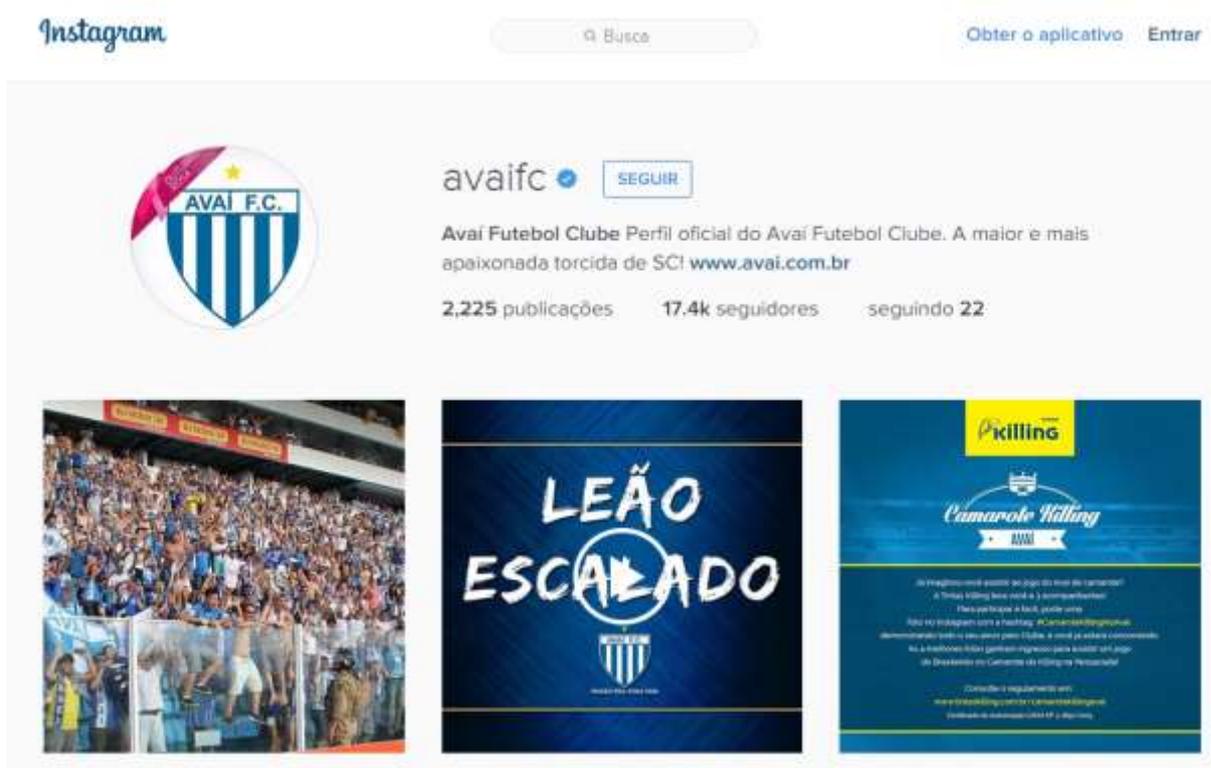
Você também pode gostar
Atualizar

- Figueirense FC @FigueirenseFC
- A. A. Ponte Preta @sapp_oficial
- Gabriel Fronszi @gabrielfronzzi
- Avaí Futebol Clube @AvaiFC

Fonte: www.twitter.com/jec_online. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo M – Perfil oficial do Figueirense no *Instagram*

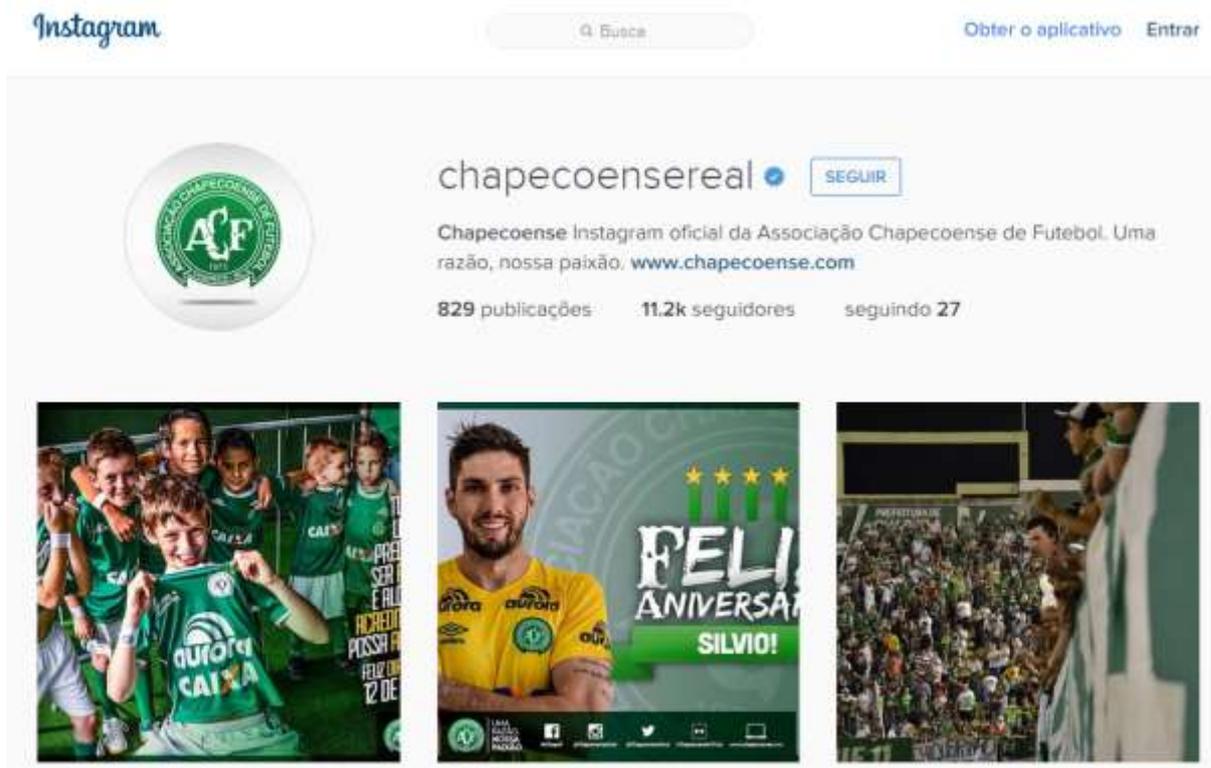
Fonte: www.instagram.com/figueirenseoficial. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo N – Perfil oficial do Avaí no *Instagram*

Fonte: www.instagram.com/avaifc. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo O – Perfil oficial do Joinville no *Instagram*

Fonte: www.instagram.com/jec_oficial. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo P – Perfil oficial da Chapecoense no *Instagram*

Fonte: www.instagram.com/chapecoensereal. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo Q – Canal oficial do Figueirense no *Youtube*

Search: Pesquisar no YouTube... Enviar

figueirensefutebol Inscrições 1.002

Inicio Vídeos Playlists Canais Sobre

Apresentação do Elenco para pré-tempo... 2.571 visualizações · 9 meses atrás

Canais relacionados:

- Desimpedidos
- BAVIDES ALVINEG...
- CORINTHIANS MIL...
- Polidoro Júnior Dakir
- Santos Futebol Clu...
- TV Figueira

Envios

Fonte: www.youtube.com/user/figueirensefutebol. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo R – Canal oficial do Avaí no *Youtube*

Search: Pesquisar no YouTube... Enviar Fazer login

O CANAL OFICIAL DO AVAÍ Site Oficial do Avaí

Avaí FC Inscrições 1.235

Inicio Vídeos Playlists Canais Discussão Sobre

Video Avaí - O retorno à Série A 5.792 visualizações · 8 meses atrás

Assista ao vídeo apresentado no lançamento oficial dos novos uniformes do Leão para a temporada 2015, no cinema do Beamar Shopping.

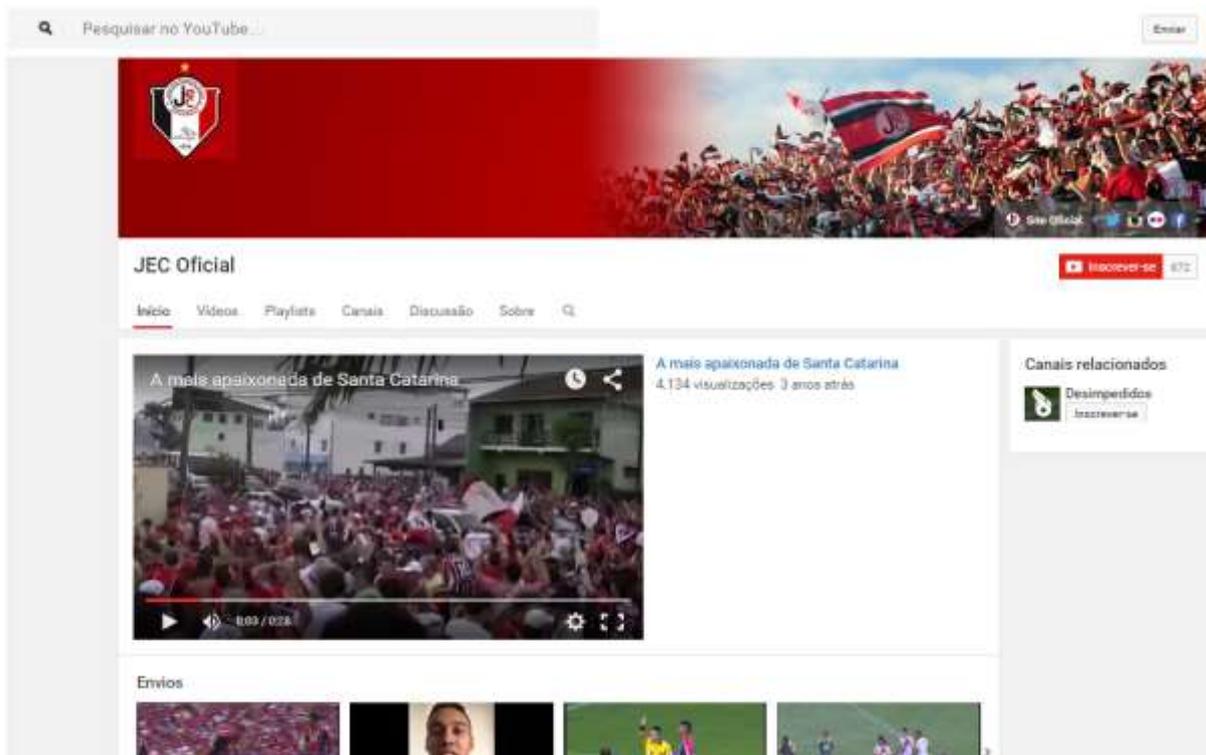
Canais relacionados:

- Desimpedidos
- Avaí FC
- Avaí de Zocira
- manchazufc
- Jamira F
- Polidoro Júnior Dakir

Envios

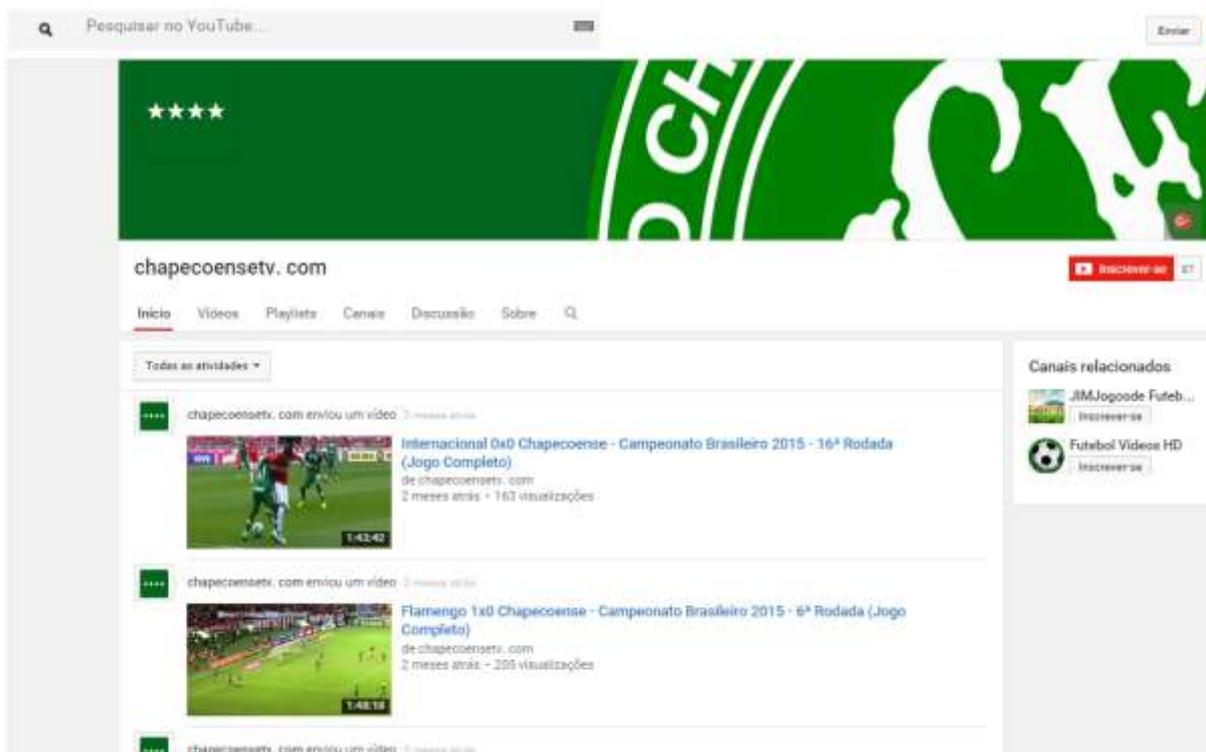
Fonte: www.youtube.com/user/AvaíOficial. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo S – Canal oficial do Joinville no Youtube

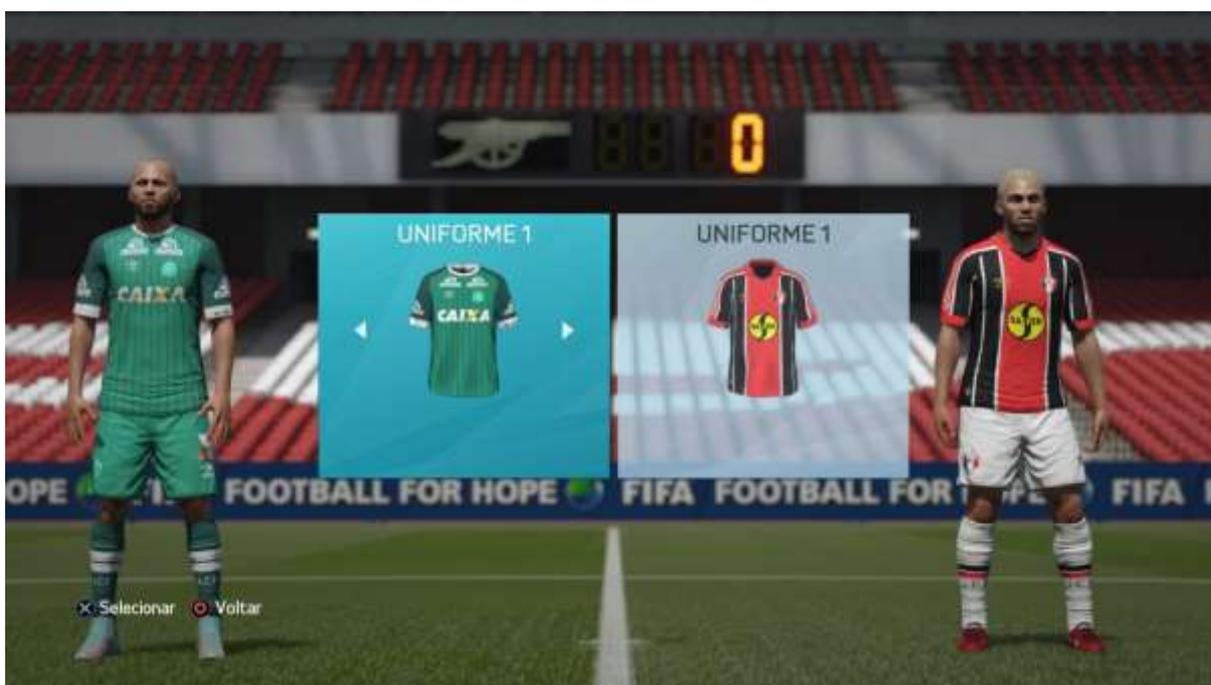
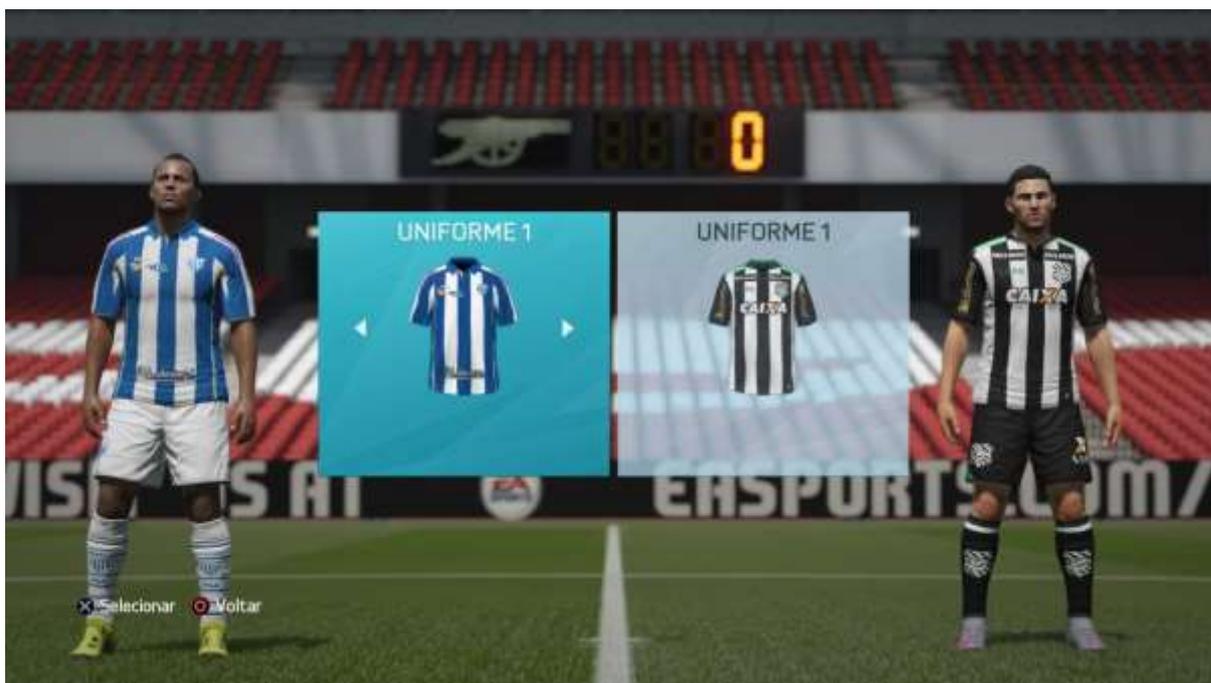


Fonte: www.youtube.com/user/JecOficial. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo T – Canal oficial da Chapecoense no Youtube



Fonte: www.youtube.com/user/TheChapecoenseTV. Acesso em: 15 de outubro de 2015.

Anexo U – Clubes catarinenses da Série A no *game* FIFA 16

Fonte: *game* FIFA 16 para *Playstation* 4. Acesso em: 15 de outubro de 2015.