



MERCADOLOGIA

ECOSSISTEMAS DO “TRIO DE FERRO” PAULISTA SEGUNDO SEUS TORCEDORES

ECOSYSTEMS OF SPORTS CLUBS FROM SÃO PAULO ACCORDING TO FANS

Edson Coutinho da Silva
Centro Universitário da FEI

Alexandre Luzzi Las Casas
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Data de submissão: 17 jan. 2018. **Data de aprovação:**
20 mai. 2018. **Sistema de avaliação:** Double blind review.
Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro
Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

Ecosistema esportivo é uma premissa para a elaboração de planos de marketing esportivo. Assim, este artigo visa compreender e analisar o ecossistema esportivo de Corinthians, Palmeiras e São Paulo, segundo os seus torcedores e, também, averiguar as similaridades e diferenças entre eles. Este estudo exploratório, coletou um instrumento em 704 torcedores em 9 partidas entre fevereiro e março de 2017. Análise paramétrica (ANOVA) e Post-hoc Scheffé foram usados para produzir os resultados. Três hipóteses foram propostas, contudo, somente uma foi alcançada integralmente. Os resultados mostraram que o Corinthians tem um ecossistema diferente de Palmeiras e São Paulo; Palmeiras e São Paulo têm muitas semelhanças em diversos tópicos de seus ecossistemas e, ainda, estes 2 clubes são os mais bem administrados, segundo os torcedores. Quanto aos componentes mais críticos do ecossistema esportivo, administração de clube, estádio, parcerias & patrocínios e mídias, foram os mais destacados pelos seus torcedores.

PALAVRAS-CHAVE

Ecosistema esportivo. Marketing esportivo. Torcedor-cliente. Clube de futebol.

ABSTRACT

Sports ecosystem is an assumption for designing sports marketing plans. Then, the article aims to understand and analyse the sports ecosystem of Corinthians, Palmeiras and São Paulo, according to their supporters, also, observing the similarities and difference among them. By and large, 704 questionnaires were administered in this exploratory study. The data collection was administered in nine matches between February and March 2017. The analysis procedure used da parametric analysis (ANOVA) and Post-hoc Scheffee for describing the results. Three hypotheses were described but only one it was achieved entirely. Results depicted that Corinthians is different than Palmeiras and São Paulo; and Palmeiras and São Paulo have similarities related to plenty subjects, e.g. club administration. Concerning the sports ecosystem, the most essential pointed out by supporters were club administration, sporting venue, partnerships & sponsorships and media.

KEYWORDS

Sports ecosystem. Sports marketing. Fan-consumer. Football (or soccer) club.

INTRODUÇÃO

Há de se reconhecer que os clubes de futebol e o marketing têm atividades comuns. Há pouco mais de 30 anos, muitos profissionais do esporte não poderiam imaginar que a função do marketing na valorização das marcas dos clubes, na captação de novas fontes de receitas e no desenvolvimento de relacionamento com seus torcedores. Entretanto, à medida que o mercado futebolístico se tornou cada vez mais competitivo, os profissionais dos clubes começaram a mudar à sua maneira de pensar. Por um lado, os grandes clubes de futebol do país criaram departamentos de marketing e, os pequenos clubes contrataram especialistas e consultores de marketing para implementar atividades de marketing na administração dos clubes (BLUMRODT, DESBORDES, BODIN, 2013). Amorim e Almeida (2015), Clark (2015) e Bradbury e O'Boyle (2017) e apontam que o mercado esportivo, em particular, de clubes de futebol, pode ser com-

preendido – nos dias atuais – a partir de cinco fontes de receitas para custear, financiar e oferecer uma estrutura para prover bens e experiências esportivas profissionais: (a) comercialização de atletas, principalmente para os mercados europeus e asiáticos por meio de investimentos em categorias de bases do clube; (b) venda de ingresso para as partidas de futebol em seus estádios – ou arenas; (c) parceiros ou patrocinadores que compram ou alugam o direito de nomear as arenas (naming rights), que produzem os uniformes do clube, que promovem as marcas dos parceiros em placas no entorno do gramado e patrocinadores nos uniformes de jogo e, ainda, os de treinos; (d) a venda dos direitos de transmissão dos jogos aos meios de comunicação, como tv, rádio e Internet; (e) e programas sócio-torcedores, por meio de um conjunto de benefícios oferecidos a um grupo de torcedores, como prioridade de compra de ingressos, descontos, etc.

Constata-se, também, que os clubes de

futebol no Brasil ainda não perceberam que o esporte e o entretenimento vêm se convergindo em uma dinâmica e estratégia de marketing. O esporte e o entretenimento, a experiência e o evento estão no mesmo lado da moeda. Os eventos esportivos e de entretenimento estão sendo cada vez mais organizados como forma de melhorar a experiência geral do esporte e ampliar a satisfação dos torcedores durante os eventos esportivos. Há alguns pontos que requerem o uso de princípios de marketing (BERNSTEIN, 2015; BURDEN, LI, 2009; FERRAND, MCCARTHY, 2009; SHULBURY, 2009): (a) uma análise de mercado, uma vez que o Brasil, Rússia, Índia, China e Oriente Médio são mercados que dispõem de oportunidades para profissionalização dos clubes; (b) há patrocinadores que vêm pressionando os clubes de futebol a implementar um modelo de gestão profissional na busca de prover investimentos no clube com vista a projetar suas marcas e alcançar um grande número de torcedores com seus produtos e serviços; (c) clubes vêm buscando técnicas e práticas empresariais para profissionalizar a gestão dos clubes à fim de promover saúde financeira e governança sustentável nos clubes; (d) e os gestores dos clubes vêm sendo criticados por não terem foco no atendimento das demandas e exigências do mercado esportivo, como controle de recursos e custos e, ainda, a construção de relacionamentos saudáveis com os seus torcedores. Segundo Norris, Wann e Zapalac (2014) e McHugh, Bronson e Watters (2015), os planos estratégicos, a governança corporativa, a gestão responsável e transparente e a orientação ao torcedor-cliente devem estar no vocabulário de gestão do clube.

Contudo, o processo de implementação

de estratégias de negócios e marketing em um clube de futebol passa pela estruturação de seu ecossistema esportivo. É fato que todos os clubes de futebol profissionais têm um ecossistema esportivo – seja ele, bem ou mal estruturado –, uma vez que eles interagem com torcedores, parceiros e patrocinadores e fornecedores (STORM, WAGNER, NIELSEN, 2017). Um ecossistema propõe uma tipologia baseada em negócios e marketing por meio de atores esportivos (e não esportivos) para elaborar um produto e/ou serviço e eventos esportivos levando em consideração os princípios de entretenimento e experiência esportiva e a orientação aos torcedores (MALTESE & DANGLADE, 2014). O ecossistema esportivo de um clube busca concentrar em quatro componentes: interação com torcedores, estratégias de marketing, administração de recursos e cadeia de valor dos clubes de futebol (FOSTER, O'REILLY, DÁVILLA, 2016). O ecossistema esportivo de um clube concentra um número limitado de atores esportivos com a proposta de agregar, coordenar e entregar recursos e atividades relevantes para aprimorar a proposta de valor de um clube de futebol (CLEMES, BRUSH, COLLINS, 2011). Assim, o ecossistema esportivo envolve múltiplas organizações independentes e/ou indivíduos interagindo em com os outros para perseguir objetivos comuns: satisfação do torcedor, diversificação de receitas e promoção das imagens das marcas das organizações do ecossistema. Então, o marketing no esporte remete a uma revisão dos negócios do clube e promover a transição do modelo amador ao profissional pautada na orientação de mercado, por meio de um ecossistema esportivo em clubes de futebol (FULLERTON, MERZ, 2008).

Há estudos internacionais que debatem os ecossistemas esportivos de clubes como Barcelona, Manchester United e Real Madrid, onde a concepção de evento esportivo enquanto entretenimento parecer estar consolidada (COLLIGNON, SULTAN, 2014). No entanto, não se observou estudos semelhantes no país, que busquem discutir e apresentar a estruturação dos ecossistemas esportivos de clubes brasileiros. Diante disso, este estudo procurou dar foco à compreensão dos ecossistemas esportivos de três clubes da cidade de São Paulo, tendo como princípio que o ecossistema é a base para quaisquer ações de marketing nos clubes. Para tanto, uma questão de pesquisa foi proposta: “Qual a visão dos torcedores acerca do ecossistema do Sport Club Corinthians, Sociedade Esportiva Palmeiras e São Paulo Futebol Clube”? Assim sendo, este artigo se propõe a compreender e analisar o ecossistema esportivo de Corinthians, Palmeiras e São Paulo, segundo os seus torcedores e, ainda, observar as similaridades e diferenças entre eles. Três aspectos justificam este

estudo: (a) Corinthians, Palmeiras e São Paulo são os maiores clubes da cidade e Estado, considerando número de torcedores, conquistas e patrimônios; (b) há estudos incipientes em relação ao ecossistema esportivo dos clubes, bem como a gestão profissional dos clubes; (c) a percepção dos torcedores é relevante, pois eles apoiam os clubes, consomem produtos e interagem com a cadeia de valor de serviços do ecossistema nos eventos esportivos. Cabe ressaltar que a base teórica apresentará quatro modelos de ecossistemas, porém, estes autores adaptaram um modelo para administrar a pesquisa. Estes três clubes de futebol são denominados “Trio de Ferro de São Paulo”, nome atribuído ao conjunto às três maiores forças futebolísticas da cidade de São Paulo. Ver um breve sumário das histórias e das conquistas dos clubes no quadro I.

REFERENCIAL CONCEITUAL

O Papel do Marketing no Esporte

Nota-se que a evolução dos conceitos e das práticas de marketing no esporte vêm

QUADRO 1 – Descrição e Conquistas dos Clubes

Descrições e Conquistas	Corinthians	Palmeiras	São Paulo
Fundação	1910	1914	1935
Localização em São Paulo	Zona Leste	Zona Oeste	Zona Sul
Estádio	Arena Corinthians	Allianz Arena	Morumbi
Número de Torcedores	27.3 Milhões	11.6 Milhões	13.6 Milhões
Campeonato Paulista	28	22	21
Copa do Brasil	3	3	0
Campeonato Brasileiro	6	10	6
Copa Libertadores da América	1	1	3
Copa Sul-Americana	0	0	1
Copa Continental (Mundial)	2	0	3
Média de Torcedores no Estádio por Jogo (janeiro – março, 2017)	29.548	31.531	28.427
Patrocinador do Uniforme	Nike	Adidas	Under Armour
Receita em 2016	US \$ 108 Milhões	US \$ 147 Milhões	US \$ 115 Milhões

Fonte: Corinthians (2017); ESPN Brasil (2017); Globo Esporte (2017); Lance & IBOPE (2017); Palmeiras (2017); São Paulo (2017).

requerendo novas competências para lidar com os desafios competitivos e as demandas de torcedores-clientes. Em geral, dois aspectos merecem uma reflexão (FOSTER, O’REILLY, DÁVILA, 2016; STANDER, BEER, 2016): um compreende o esporte como uma oferta de entretenimento e o seu ecossistema esportivo para melhor entender o potencial de marketing associado aos seus atores e/ou *stakeholders*, por exemplo: eventos, clubes, parceiros, meios de comunicação, atletas, torcedores e entidades públicas e privadas; outro cogita o uso das aplicações e estratégias de marketing com certas adaptações, no caso, considerar a relevância e a qualidade dos *atores esportivos* são aspectos críticos para produzir uma oferta esportiva, com aspectos emocionais e de natureza cativante são elementos que asseguram a performance de uma experiência ou evento esportivo. Para McHugh, Bronson e Watters (2015) o escopo de um marketing aplicado ao esportivo deve abranger três grupos de componentes: o torcedor-cliente, as federações ou ligas e, ainda os bens esportivos. É claro que há ainda os produtos não esportivos que são utilizados para fins de plataformas ou temas como parte das estratégias de marketing, tais como: automóveis, serviços médicos, restaurantes *fast-foods*, alimentos e bebidas e plataformas eletrônicas, tais como jogos de vídeo games, aplicativos, etc.

Um programa de marketing esportivo busca integrar o marketing de esportes e o marketing através do esporte. Fullerton e Mertz (2008) caracterizam, com propriedade, essas duas abordagens de marketing a uma entidade esportiva. Por um lado, o marketing de esportes engloba as estratégias aplicadas aos eventos e equipamentos esportivos para os torcedores. Este tipo

de marketing é intrínseco ao esporte e diz respeito aos pré-requisitos para o clube esportivo participar de um campeonato, torneio, liga ou jogo. Por outro lado, é o marketing através do esporte engloba as mídias, os direitos de transmissão dos jogos e os patrocinadores alternativos que produzem produtos e/ou serviços associados às marcas dos clubes aos seus torcedores. Enquanto o marketing de esportes aborda as atividades e processos de marketing se aproximar de seus torcedores a partir de uma excelente oferta de produtos e/ou serviços conectados ao esporte com foco em seus torcedores; o marketing através do esporte está relacionado à promoção de produtos e/ou serviços que não têm relação com o esporte em eventos esportivos e se apropria da imagem dos atletas ídolos (e referências) para os torcedores para encorajar a demanda de seus produtos, por exemplo, empresas de refrigerantes, *fast food*, operadoras de celular, etc.

Considerando o contexto de negócios como um todo, os profissionais de marketing precisam compreender três dimensões do marketing esportivo: (a) a associação da marca de uma empresa a um evento ou liga, como *La Liga Santander* – a liga espanhola, patrocinada pelo Banco Santander; ou, ainda, a *Premier League* – liga inglesa, patrocinada pelo Banco Barclays, etc. Este tipo de associação ou patrocínio é denominado de *title sponsor* (CHADWICK, THWAITES, 2005). Outra é a associação da marca às arenas, como a Allianz Park do Palmeiras, este tipo de patrocínio é denominado de *naming rights* (COLLIGNON, SULTAN, 2014); (b) a associação de empresas de materiais esportivos (Adidas, Nike, Puma, Under Armour, etc) para confeccionar, promover e comercializar os produtos

do clube. Essas empresas podem utilizar suas lojas para promover e comercializar os produtos, assim como, utilizar lojas de departamentos ou lojas próprias do clube (FULLERTON, MERZ, 2008); (c) a associação da marca de uma empresa a um clube ou aos uniformes do clube, buscando abordar os torcedores como público-alvo consumidor e expor a sua marca, seus produtos e/ou serviços à fim de alcançar uma audiência maior. Portanto, a associação de marcas de empresas vinculadas e/ou não vinculadas ao esporte, são plataformas de patrocínio e parcerias com os clubes que visam proporcionar benefícios a ambas (SMOLIANOV, SHILBURY, 2005).

No âmbito global do marketing esportivo, a capacidade transcultural do esporte tem atraído diferentes tipos de torcedores e/ou espectadores em diversas localidades do planeta. Um número cada vez maior de pessoas vem assistindo aos eventos esportivos pela televisão e pela internet, o que ajudou a globalizar uma série de esportes até então pouco acessíveis a algumas pessoas, como futebol de países europeus, tênis, rugby, golfe, basquete, baseball, etc. Assim, o mercado internacional vem ganhando proporções jamais vistas anteriormente por clubes e confederações esportivas. Em um contexto internacional, o esporte busca adaptar o seu produto e/ou serviço às culturas e realidades locais na busca promover o evento e vislumbrar novas alternativas de receitas (WHITE, ABSHER, 2013; MALTESE, DANGLADE, 2014). Por um lado, o relatório da KPMG (2014) a marca é o ativo mais importante de um clube, o apelo global de marcas como Barcelona, Manchester United e Real Madrid, por exemplo, cria novos torcedores e novos potenciais clientes dos produtos e/ou

serviços das marcas. Por outro lado, isto somente poderá ser explorado pelos profissionais de marketing, se os clubes participarem de uma liga que impulsiona os torcedores e, ainda, que possuam atletas talentosos que possam captar a atenção e a audiência destes novos torcedores. Cabe dizer que isto não vem ocorrendo somente no futebol, como a *Premier League* inglesa, *Bundersliga* alemã, *La Liga* espanhola, etc; haja vista a expansão global de eventos esportivos promovidos pelos Estados Unidos, como a *National Basketball Association* (NBA), *Major League Baseball* (MLB) e *National Football League* (NFL).

Ecosistema Esportivo: Uma Premissa para Orientação ao Mercado

Ecosistemas esportivos abordam diferentes dimensões, eixos ou segmentos que se destinam a estabelecer e desenvolver uma oferta esportiva a luz de vários atores esportivos e não-esportivos (BOUCHET et al, 2011). Reconhece-se que a evolução e maturidade dos ecossistemas esportivos pode ser avaliada pelo grau de interação dos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos e, também, pelo foco do modelo. Quatro modelos – e experiências – de ecossistemas esportivos foram selecionados e estudados. O primeiro modelo foi elaborado e publicado no relatório da KPMG (ver figura 1). O ecossistema esportivo criado pela KPMG (2014) foca em dois aspectos: a transparência e o profissionalismo do clube esportivo com o crescimento da consciência de todos os *stakeholders* no componente ou em várias dimensões do ecossistema; e a produção um time vencedor, independentemente da prática esportiva. Diante disso, a transparência, o profissionalismo e um time vencedor, são três objetivos-chave da pro-

posta da KPMG. Ademais, sete dimensões esportivas foram elaboradas para alcançar esses três objetivos: governança esportiva, recrutamento e treinamento de atletas, infraestrutura esportiva, equipe técnicas (treinador, médico, fisioterapeuta, etc) qualificada, equipamentos esportivos (e produtos), ligas e campeonatos e, ainda, incentivos para performance.

O segundo modelo foi criado por Rundth & Gottfridsson (2015), ver figura 2. Este ecossistema esportivo visa entregar um evento esportivo usando atores para intervir e interagir (um com o outro) para produzir uma oferta esperada seguindo os preceitos da organização de entretenimento, lazer e experiência. Para os autores, (a) a interação em rede entre clube, empresas e torcedor é o que assegura a criação e entrega de valor do entretenimento, uma vez que (b) os clubes não têm competências para lidar com negócios, marketing e consumidores, como as empresas esportivas e não-esportivas fazem. Os autores recomendam dez eixos: torcedores, parceiros e patrocinadores, fornecedor de produtos e/ou serviços, infraestrutura externa ao estádio, transmissão de tv e mídias em geral, federação (ou confederação), voluntários – para assistir os torcedores nas áreas internas da arena –, clube esportivo, o estádio e os atletas.

Maltese & Danglade (2014) desenharam o terceiro ecossistema esportivo, conforme figura 3. Na proposta dos autores o ecossistema visa – assim como a proposta de Rundth & Gottfridsson (2015), analisar o esporte enquanto entretenimento para introduzir as perspectivas de negócio e marketing requeridas para o planejamento de um evento esportivo. Contudo, Maltese & Danglade (2014) transpuseram o ambiente de negócios para a uma noção ecológica

de um ecossistema formado por dois elementos com o ambiente – biótopo, que é um conjunto de condições físicas que caracterizam um ecossistema – e os seres vivos que o ocupam – biocenose, que é quem coabitam – tentam operacionalizar os conceitos de rede, aliança e empresa virtual. Por um lado, o biótopo pode ser caracterizado pela receita do evento, ou seja, o estádio e os torcedores; por outro lado, a biocenose pode ser representada pelo *stakeholders*, por exemplo, atletas, instituições esportivas, patrocinador do estádio – *naming rights* – parceiros, fornecedores esportivos e mídia.

O quarto e último ecossistema esportivo foi concebido por Collignon & Sultan (2014), que objetiva aumentar o fluxo de receita de um clube esportivo. O modelo (ver figura 4) foi inspirado e baseado nos esportes norte-americanos, ligas de futebol europeias e Grand Slam de Tênis, como Wimbledon em Londres, Inglaterra. Estes autores acreditam que um clube esportivo desempenha um relevante papel em um ecossistema esportivo, porque os clubes têm a função de: (a) encorajar e excitar os torcedores para gastarem dinheiro; (b) os meios de comunicação compram direitos de transmissão das partidas de ligas ou campeonatos para revendê-los aos torcedores; (c) ligas (confederações) organizam as temporadas e elas desempenham o papel de intermediário para o fluxo de receita aos clubes esportivos; (d) marcas dos clubes ajudam a selecionar o parceiro ideal, elevar a proposta de valor de uma liga (Barcelona e Real Madrid, por exemplo, para a Liga Espanhola) e captam a atenção de atletas talentosos e, ainda o interesse da mídia; (e) clubes esportivos, uma vez que eles obtêm receitas e lucros a partir da venda de ingressos para os jogos, produtos e/ou serviços licenciados, patrocínio e cotas de direitos de televisão.

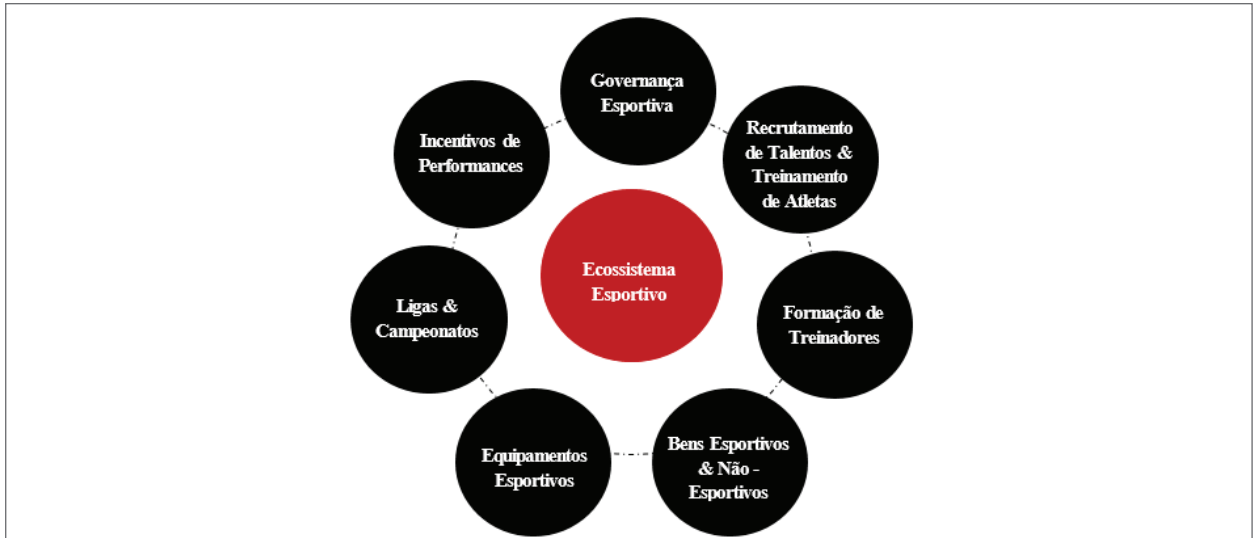


FIGURA 1 – Ecosistema Esportivo da KPMG

Fonte: KPMG Report (2014, p. 9).



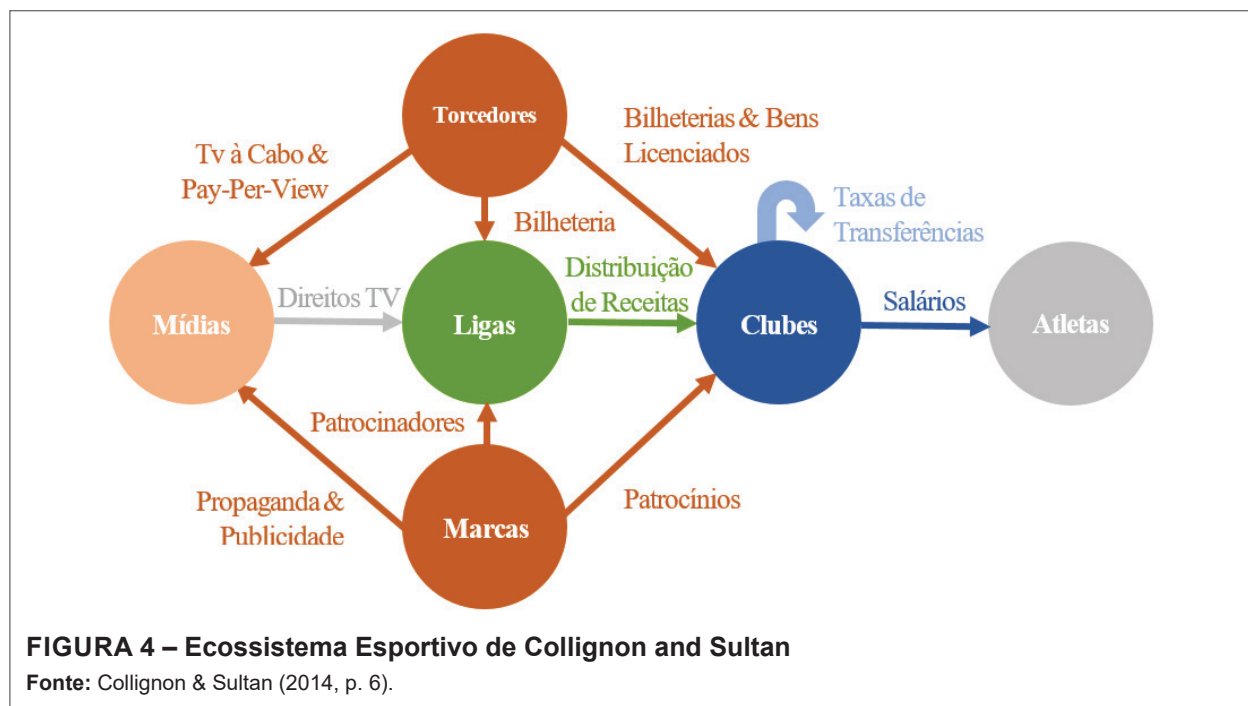
FIGURA 2 – Ecosistema Esportivo de Rundth and Gottfridsson

Fonte: Rundth & Gottfridsson (2015, p. 790).



FIGURA 3 – Ecosistema Esportivo de Maltese & Dangle

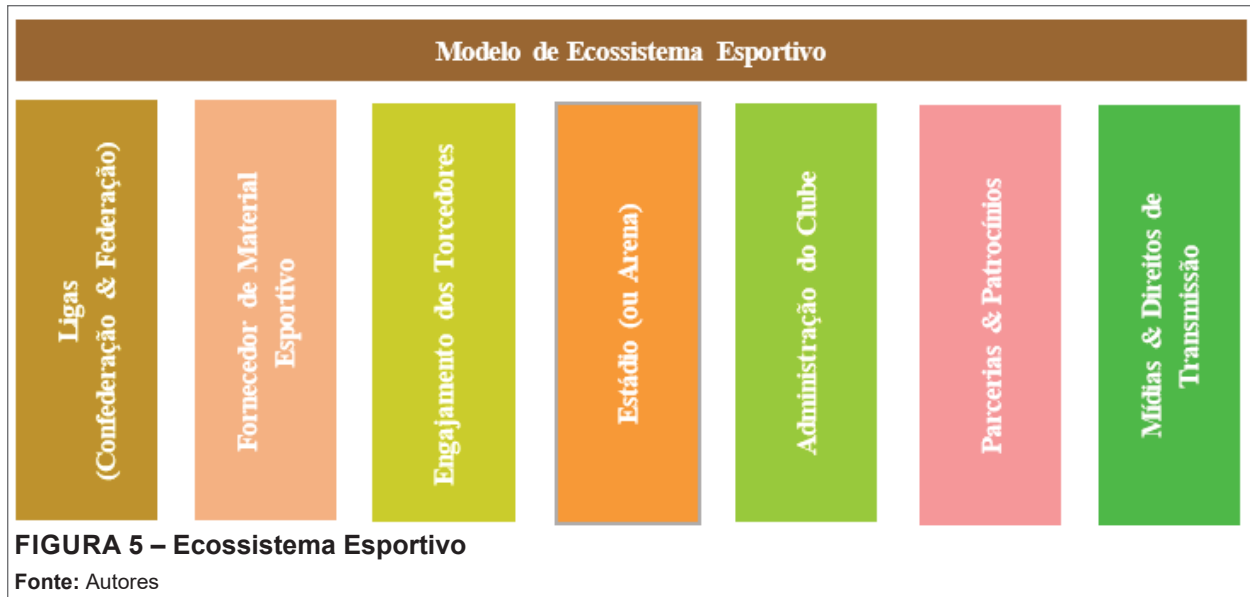
Fonte: Maltese & Dangle (2014, p. 7).



Para nós, o ecossistema esportivo tem embutido os conceitos de negócio e marketing para assegurar a satisfação dos torcedores, receitas e projeção da marca clubes de futebol. Cabe ressaltar que o esporte é inspirador, engajador, imersivo, evoca emoções e, ainda, eleva as receitas e os lucros; contudo, somente por meio de uma plataforma de mercado e orientação ao consumidor é possível aspirar um futuro sustentável a um clube esportivo. Captar a essência do entendimento do esporte enquanto evento, conforme introduzido por Maltese & Dangle (2014); o senso de profissionalismo apresentado pelo relatório da KPMG (2014); a preocupação com os atores esportivos retratado por Rundth & Gottfridsson (2015); e pensar o esporte enquanto uma oportunidade para produzir receitas e lucros aos clubes, como destacado por Collignon & Sultan (2014); e analisando o contexto brasileiro em termos da cultura do futebol, clubes esportivos, torcedores e mídias, estes autores elaboraram

um ecossistema esportivo do qual seria possível aproveitar cada proposta de valor dos autores acima. Portanto, o ecossistema esportivo elaborado e adaptado por estes autores visa encorajar o esporte profissional para desenhar eventos esportivos assistidos a partir da sinergia dos stakeholders para oferecer uma divertida experiência esportiva que seja orientada ao torcedor-consumidor para prover receitas e lucros aos clubes esportivos. Diante disso, sete eixos foram concebidos para alcançar estes objetivos, ver figura 5.

- Ligas (confederação ou federações), é quem organiza as temporadas, ligas, campeonatos e torneios, contudo, na maioria das vezes elas desempenham o papel de intermediário no fluxo de receitas para os clubes, em específico, as receitas oriundas dos direitos de transmissão dos jogos. Então, as ligas têm três papéis relevantes: organizar as



competições, criar valor aos eventos e estruturar os direitos de transmissão (Bradbury & O’Boyle, 2017; Storm, Wagner & Nielsen, 2017).

- Fornecedor de material esportivo, por um lado eles são investidores que colocam dinheiro nos negócios do clube para promover suas marcas, imagens ou produtos e/ou serviços através do clube esportivo; por outro lado, eles também associam suas marcas ao clube esportivo para desenvolver e prover uniformes e bens esportivos, tais como: camisetas, shorts, calçados, agasalhos, blusas, bonés, etc.; bem como os produtos não-esportivos, como: alimentação, bebidas, brinquedos, etc (Fullerton & Merz, 2008; Giroux, Pons & Maltese, 2017);
- Engajamento dos torcedores, ou seja, criar uma estratégia orientada ao consumidor para prover a eles excitação e pai-

- xões para gastarem dinheiro na compra de pacotes de *pay-per-view*, ingressos para os jogos, produtos e serviços associados ao clube esportivo e, para se tornar um membro do clube (Amorim & Almeida, 2015; Norris, Wann & Zapalac, 2014; Piipponen, 2011; Yoshida, 2017);
- Estádio (ou arena), que envolve estrutura, *naming rights*, arquitetura, anúncio, com placas ao redor do gramado, etc; clubes esportivos também podem fazer receitas alugando o estádio para outras modalidades de eventos, tais como: concertos musicais, eventos de vídeo game, etc (Leopkey & Parent, 2009);
- Administração do clube tem a responsabilidade de: (a) elaborar as ofertas e benefícios (embutindo a proposta de valor, bem como a experiência do evento), articulada com a expectativa de diferentes públicos, torcedores,

espectadores, entusiastas, bem como seguidores do clube; (b) gerenciar suas receitas a partir da bilheteria, venda de produtos licenciados, patrocínios, direitos de transmissão e garantia da qualidade da cadeia de valor do evento, desde o pré ao pós-jogo; (c) e comprar e vender atletas, garantir infraestrutura necessária e prover pessoal de apoio, executar estratégias de governança e gerenciar suas marcas (Foster, O’Reilly & Dávila, 2016; Ratten, 2016);

- Parcerias e patrocínios visam dar suporte aos torcedores em eventos esportivos, como transporte público e privado, guias e seguranças para orientar os torcedores dentro do estádio, restaurantes, estacionamento, etc.; em outras palavras, parceiros são co-criadores da cadeia de valor para assegurar a estrutura dentro e fora dos estádios em datas de eventos (Chadwick & Thwaites, 2005);

- Mídias tem responsabilidade de comprar os direitos de transmissão das partidas para os torcedores para garantir a excitação e paixão aos torcedores por diversas plataformas alternativas, como televisão à cabo, *pay-per-view*, redes sociais e aplicativos (apps) (Burden & Li, 2009).

Procedimentos de Pesquisa

Este estudo exploratório de caráter quantitativo visa compreender e analisar o

ecossistema esportivo de Corinthians, Palmeiras e São Paulo, a partir da percepção de seus torcedores, e retratar as similaridades e diferenças entre eles. Previamente a etapa empírica, três hipóteses foram criadas com o propósito de averiguar as percepções apresentadas nos veículos de comunicação com relação aos três clubes. Hipótese 1: Corinthians é o diferente (em virtude de ser o clube mais popular), quando comparado ao Palmeiras e São Paulo, na visão de seus torcedores acerca do ecossistema esportivo. Hipótese 2: o estádio (localização e infraestrutura), a administração do clube (práticas empresariais) e o engajamento dos torcedores (compreendidos como clientes e/ou consumidores) são, nesta ordem, as dimensões mais críticas dos ecossistemas dos clubes; Hipótese 3: Palmeiras tem a melhor gestão de clube (devido às mudanças implementadas em 2013), considerando Corinthians e São Paulo, na ótica de seus torcedores.

Estes autores desenharam, prepararam e testaram um instrumento de pesquisa com 79 tópicos – baseado no ecossistema proposto na figura 1 – com 30 torcedores, 10 de cada clube três semanas antes do processo de coleta de dados. Os participantes, ao final do pré-teste, haviam compreendido as funções dos tópicos e sugeriram apenas pequenas alterações em termos da redação e vocabulário. Concebido (a) sob a perspectiva da escala de Likert (1: discordo totalmente; 2: discordo em partes; 3: não sei afirmar; 4: concordo em partes; 5: concordo totalmente); com (b) quatro informações pessoais requeridas aos torcedores para conhecer seus perfis (gênero, salário, tipo de transporte utilizado para ir ao estádio); os 79 tópicos foram assim distribuídos: (1) liga = 10 tópicos; (2) estádio = 13 tópicos; (3)

fornecedores esportivos = 13 tópicos; (4) engajamento dos torcedores = 20 tópicos; (5) gestão do clube = 12 tópicos; (6) parcerias e patrocínios = 6 tópicos; (7) mídias e transmissão de tv = 5 tópicos.

No final, 704 instrumentos foram coletados dos torcedores entre os meses de fevereiro e março de 2017. Três jogos de cada clube foram selecionados para a coleta, todavia, três critérios deveriam ser respeitados: coletar somente de torcedor comum (não integrante de torcidas uniformizadas); o local de coleta seria somente no estádio do clube; e os 79 tópicos deveriam, obrigatoriamente, serem preenchidos. O quadro 2 apresenta quem, onde, quanto e o que, relacionado aos procedimentos de coleta. Os dados foram coletados ao redor e fora do estádio, por volta de 3 horas antes dos jogos. Entretanto, não foi possível obter o mesmo número de instrumentos preenchidos de cada clube: 180 do Corinthians, 309 do Palmeiras e 215 do São Paulo. Esta limitação se deve, por um lado, ao envolvimento dos Palmeirenses, dos quais poucos declinaram em preencher o instrumento; e por outro lado, os Corintianos e São Paulinos declinaram em dispor

alguns minutos para preencher os instrumentos. O procedimento de coleta foi o mesmo em todos os nove jogos. Em outras palavras, 360 instrumentos foram impressos e levados aos jogos, com a expectativa de que, ao menos, 300 fossem preenchidos. Infelizmente, somente o Palmeiras atingiu e, superou, a expectativa do número de instrumentos preenchidos.

Para o procedimento de análise e apresentação dos resultados da pesquisa, o software *Statistical Package for Social Science* (SPSS) foi utilizado para construir os relatórios em quatro etapas: (a) análise paramétrica a partir de uma análise de variância (ANOVA) à fim de entender cada clube esportivo em relação ao ecossistema proposto; (b) *Post-Hoc Scheffé* e comparações múltiplas suportadas por escalas de 1 – 5 para comparar um com os outros dois; (c) o processo de seleção dos tópicos com variâncias que alcançaram o nível de significância $\leq 0,05$ (5%); (d) e observar e estabelecer em que os torcedores concordaram e discordaram com relação aos tópicos do ecossistema de seus respectivos clubes. Para tanto, a análise e a explicação dos resultados serão conduzidas em sete

QUADRO 2 – Jogos, Estádios, Datas e Campeonatos

Jogos	Estádios	Datas	Campeonatos
Corinthians vs. Palmeiras	Arena Corinthians	22 de fevereiro de 2017	Campeonato Paulista
Corinthians vs. Santos	Arena Corinthians	4 de março de 2017	Campeonato Paulista
Corinthians vs. Red Bull Brazil	Arena Corinthians	23 de março de 2017	Campeonato Paulista
Jogos	Estádios	Datas	Campeonatos
Palmeiras vs. São Paulo	Allianz Parque	11 de março de 2017	Campeonato Paulista
Palmeiras vs. Jorge Wilstermann (Bolívia)	Allianz Parque	15 de março de 2017	Copa Libertadores da América
Palmeiras vs. Mirassol	Allianz Parque	22 de março de 2017	Campeonato Paulista
Jogos	Estádios	Datas	Campeonatos
São Paulo vs. Santo André	Morumbi	5 de março de 2017	Campeonato Paulista
São Paulo vs. Ituano	Morumbi	18 de março de 2017	Campeonato Paulista
São Paulo vs. Corinthians	Morumbi	26 de março de 2017	Campeonato Paulista

Fonte: Autores

tabelas, entre 1 a 7, que foram elaboradas respeitando os procedimentos de análise. Na descrição dos resultados as características mais relevantes dos torcedores serão apontadas para conhecer em que elas implicam em suas escolhas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Ligas

Para compreender o primeiro componente, 10 tópicos foram elaborados, e todas elas iniciavam com “os campeonatos, ligas e os torneios dos quais o “meu time” participa têm...” (1) os regulamentos claros, conhecidos e apoiados por torcedores, jogadores e mídias; (2) datas e horários inadequados ao torcedor que deseja assistir às partidas no estádio; (3) datas e horários adequados ao torcedor que assiste às partidas pela televisão; (4) jogos disputados com qualidade e com lances que demonstram a técnica dos jogadores; (5) times equilibrados, o que

não permite prever de antemão o possível campeão; (6) a atenção das mídias nas coberturas dos jogos – televisão, Internet, rádio, jornal, etc; (7) jogos que são transmitidos para outros países na América do Sul e Europa; (8) 15.000 torcedores em média por jogo – 30.000 é a média das ligas europeias; (9) tem a minha audiência em todas as rodadas, seja presente no estádio ou na televisão; (10) prêmios em dinheiro aos clubes participantes, condizentes com aos das ligas europeias. Entretanto, somente 5 tópicos obtiveram mais do que 95% de significância estatística, ver tabela 1.

Os Corintianos tendem a discordarem dos Palmeirenses e São Paulinos quanto à clareza e aos esclarecimentos acerca das regras das ligas, campeonatos e copas nacionais. Para os Corintianos, as ligas e campeonatos não são, razoavelmente claros para orientar os torcedores e espectadores no que tange à organização da competição. No que diz respeito ao calendário

TABELA 1 – Ligas

Os campeonatos, ligas e torneios dos quais o “meu time” participa têm...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
1. regulamentos claros, conhecidos e apoiados por torcedores, jogadores e mídias.	Corinthians	Palmeiras	0,001	Corinthians	180	3,04	
	São Paulo	Corinthians	0,004	Palmeiras	309		3,49
	Palmeiras	São Paulo	0,952	São Paulo	215		3,45
3. datas e horários inadequados ao torcedor que deseja assistir às partidas no estádio.	Corinthians	Palmeiras	0,026	Corinthians	180	3,29	
	São Paulo	Corinthians	0,002	Palmeiras	309	3,43	
	Palmeiras	São Paulo	0,466	São Paulo	215	3,50	
5. times equilibrados, o que não permite prever de antemão o possível campeão.	Corinthians	Palmeiras	0,004	Corinthians	180	3,16	
	São Paulo	Corinthians	0,001	Palmeiras	309		3,50
	Palmeiras	São Paulo	0,662	São Paulo	215		3,60
9. tem a minha audiência em todas as rodadas, seja presente no estádio ou na televisão.	Corinthians	Palmeiras	0,997	Corinthians	180	3,61	
	São Paulo	Corinthians	0,015	Palmeiras	309	3,60	
	Palmeiras	São Paulo	0,003	São Paulo	215		3,97
10. prêmios em dinheiro aos clubes participantes, condizentes com aos das ligas europeias.	Corinthians	Palmeiras	0,001	Corinthians	180		3,11
	São Paulo	Corinthians	0,208	Palmeiras	309	2,65	
	Palmeiras	São Paulo	0,119	São Paulo	215	2,88	

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

de partidas para a televisão, os torcedores dos 3 times manifestaram suas satisfações com as datas e horários, entretanto, os São Paulinos demonstraram um nível mais elevado. Então, as datas e horários dos jogos não parecem ser uma questão pertinente aos torcedores. Com relação ao equilíbrio dos times, os Palmeirenses e São Paulo acreditam que as ligas e os campeonatos são equilibrados e que é imprevisível deduzir quem será o campeão, por sua vez, os Corintianos pensam o contrário. No que se refere à audiência dos torcedores no estádio ou na televisão semanalmente, os São Paulinos dão mais audiência ao seu clube, do que propriamente os Corintianos e Palmeirenses. Porém, os Corintianos são de opinião que os prêmios pagos em dinheiro, pelas confederações e federações, aos clubes participantes e campeões são condizentes aos que são pagos pelas ligas europeias, mas os Palmeirenses e São Paulo não veem da mesma maneira.

Estádio

O estádio do clube é segundo dimensão do ecossistema. No total, 13 tópicos foram aplicados aos torcedores dos 3 clubes e, todas elas iniciavam com o trecho “quando o “meu time” joga em seu estádio, o clube...” (11) dispõe de pontos de venda (físicos e virtuais) de ingressos aos torcedores; (12) oferece assentos confortáveis e sanitários limpos e higienizados aos torcedores; (13) não disponibiliza estacionamentos de fácil acesso aos torcedores; (14) vende lanches e bebidas com preços condizentes aos praticados fora do estádio; (15) privilegia os sócio-torcedores do que os torcedores comuns na venda de ingressos; (16) não disponibiliza áreas de acessibilidades aos portadores de deficiências físicas; (17) faz

parceria com o setor público para garantir transportes acessíveis aos torcedores; (18) garante a segurança dos torcedores no acesso e na saída do estádio; (19) disponibiliza funcionários para auxiliar e orientar os torcedores dentro do estádio; (20) não disponibiliza ingressos com preços acessíveis para diversos setores do estádio; (21) disponibiliza ingressos com preços elevados em setores mais confortáveis do estádio; (22) dispõe de quiosques com variedade de produtos licenciados do clube para venda; (23) dispõe de quiosques para informar benefícios de serviços aos sócio-torcedores. Dos 13 tópicos, apenas 9 alcançaram um nível de significância estatística maior ou igual a 95%. O Corinthians é, mais uma vez, o diferente em 7 dos 9 tópicos, ver tabela 2.

Os Corintianos destacaram que o seu clube disponibiliza menos canais de vendas de ingressos aos torcedores do que eles esperavam; e eles também discordam quanto ao conforto dos assentos e sanitários limpos e higienizados dentro do estádio. Os Corintianos acreditam que o clube falha em oferecer este tipo de serviço aos seus torcedores e, ainda, não respeita os requisitos mínimos para ofertar um evento esportivo. Os Corintianos usam os serviços públicos de transporte, o Palmeirense os serviços privados e os São Paulinos seus próprios veículos. Assim, isto pode explicar porque os São Paulinos são os que mais se queixam acerca da oferta de estacionamentos regularizados a eles. No que diz respeito à venda de *snacks*, lanches e bebidas dentro do estádio, os São Paulinos são àqueles que se manifestam mais indignados com os preços abusivos praticados pelos restaurantes. O clube que menos prioriza a venda de ingressos aos sócio-torcedores, segundo os seus

TABELA 2 – Estádio

Quando o “meu time” joga “em casa” (ou em seu estádio), o clube...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
11. dispõe de vários pontos de venda (físicos e virtuais) de ingressos aos torcedores.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180	2,79	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,88
	Palmeiras	São Paulo	0,991	São Paulo	215		3,87
12. oferece assentos confortáveis e sanitários limpos e higienizados aos torcedores.	Corinthians	Palmeiras	0,001	Corinthians	180	3,10	
	São Paulo	Corinthians	0,024	Palmeiras	309		3,61
	Palmeiras	São Paulo	0,601	São Paulo	215		3,48
13. não disponibiliza estacionamentos de fácil acesso aos torcedores.	Corinthians	Palmeiras	0,238	Corinthians	180	2,96	
	São Paulo	Corinthians	0,003	Palmeiras	309		3,19
	Palmeiras	São Paulo	0,110	São Paulo	215		3,46
14. vende lanches e bebidas com preços condizentes aos praticados fora do estádio.	Corinthians	Palmeiras	0,575	Corinthians	180	2,72	
	São Paulo	Corinthians	0,018	Palmeiras	309	2,85	
	Palmeiras	São Paulo	0,106	São Paulo	215		3,11
15. privilegia mais os Sócio-Torcedores do que os torcedores comuns na venda de ingressos.	Corinthians	Palmeiras	0,848	Corinthians	180	3,77	
	São Paulo	Corinthians	0,231	Palmeiras	309	3,70	
	Palmeiras	São Paulo	0,038	São Paulo	215	3,97	
19. disponibiliza funcionários para auxiliar e orientar os torcedores dentro do estádio.	Corinthians	Palmeiras	0,008	Corinthians	180	3,28	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,64
	Palmeiras	São Paulo	0,211	São Paulo	215		3,83
20. não disponibiliza ingressos com preços acessíveis para diversos setores do estádio.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180		3,61
	São Paulo	Corinthians	0,004	Palmeiras	309	2,89	
	Palmeiras	São Paulo	0,068	São Paulo	215	3,16	
22. dispõe de quiosques com variedade de produtos licenciados do clube para venda.	Corinthians	Palmeiras	0,030	Corinthians	180	3,24	
	São Paulo	Corinthians	0,004	Palmeiras	309		3,54
	Palmeiras	São Paulo	0,631	São Paulo	215		3,64
23. dispõe de quiosques para informar os benefícios de serviços aos Sócio-Torcedores.	Corinthians	Palmeiras	0,004	Corinthians	180	2,85	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,24
	Palmeiras	São Paulo	0,488	São Paulo	215		3,38

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

torcedores, é o São Paulo. O Palmeiras e o São Paulo são os clubes que disponibilizam mais profissionais para auxiliar os torcedores. Quanto à disponibilidade de ingressos com preços acessíveis a diversas áreas do estádio, o Corintiano é àquele que manifestou contrário a esta afirmação. Sobre a montagem de quiosques para comercializar produtos e/ou serviços licenciados do clube e, ainda, utilizá-los como canais de contatos com seus torcedores, os Palmeirenses e São Paulinos são os que notaram, com mais frequência, estas ações de seus respectivos

clubes. Enfim, os clubes precisam utilizar os seus estádios como um canal de comercialização e promoção de seus produtos e/ou serviços e, também, de contato para obter novos membros aos programas de fidelidade dos clubes.

Fornecedor de Materiais Esportivos

O terceiro componente do ecossistema esportivo é fornecedores de materiais esportivos. Para entender este eixo, 13 tópicos foram concebidos para conhecer a perspectiva dos torcedores acerca dos

fornecedores de materiais esportivos. Todas as frases iniciavam com o trecho “*com relação aos produtos e/ou serviços licenciados do “meu time”...*” (24) eu não os compro, porque eles são “caros”; eu compro produtos piratas; (25) eu não os compro, porque não há descontos aos sócio-torcedores; (26) eu não os compro, porque não há modelos e tamanhos apropriados à mim; (27) eu compro em média 3 produtos ou souvenirs do clube por ano; (28) eu os compro somente nas lojas licenciadas do clube; (29) eu os compro em lojas esportivas (ex. Centauro), porque não há muitas lojas do clube; (30) eu não os compro, porque há poucas opções de produtos, somente camisetas e bonés; (31) eu gostaria de comprar produtos “retrôs” com os nomes dos meus ídolos do passado; (32) eu não os compro, porque eu não gosto de patrocinadores estampados nos produtos; (33) eu gostaria de comprar em lojas no estádio, ao ingressar ou sair dos jogos; (34) eu gostaria de comprar camisetas comemorativas

ou o terceiro uniforme do clube; (35) eu já comprei para presentear meus familiares, amigos e/ou colegas de trabalho; (36) eu não consigo customizar alguns produtos do clube. No total, somente 5 tópicos obtiveram significância estatística $\leq 5\%$. Este eixo apresentou muitas semelhanças entre Palmeirenses e São Paulinos em diversos aspectos relacionados ao seu perfil de consumo de produtos e/ou serviços de seus respectivos clubes, ver tabela 3.

Os dados indicam que Corintianos e Palmeirenses não encontram, regularmente, uma ampla variedade de modelos de produtos, bem como tamanhos apropriados para comprar. É fato que as lojas licenciadas dos clubes elevam as possibilidades de venda de mercadorias relacionadas ao clube, mas nenhuma delas explora da melhor maneira seus pontos de venda para alcançar mais torcedores-clientes. Não há dúvidas de que os Corintianos são em maior número no Estado de São Paulo, porém, são àqueles que menos compram e gastam seu

TABELA 3 – Produtos e/ou Serviços Esportivos

Com relação aos produtos e/ou serviços licenciados do “meu time” ...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
26. eu não os compro, porque não há modelos e tamanhos apropriados a mim.	Corinthians	Palmeiras	0,691	Corinthians	180		2,66
	São Paulo	Corinthians	0,005	Palmeiras	309		2,65
	Palmeiras	São Paulo	0,020	São Paulo	215	2,20	
28. eu os compro somente nas lojas licenciadas do clube.	Corinthians	Palmeiras	0,073	Corinthians	180	2,91	
	São Paulo	Corinthians	0,044	Palmeiras	309	3,17	
	Palmeiras	São Paulo	0,913	São Paulo	215	3,22	
29. eu os compro em lojas esportivas (ex. Centauro), porque não há muitas lojas do clube.	Corinthians	Palmeiras	0,001	Corinthians	180	3,19	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,61
	Palmeiras	São Paulo	0,878	São Paulo	215		3,67
33. eu gostaria de comprar em lojas no estádio, ao ingressar ou sair dos jogos.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180		3,73
	São Paulo	Corinthians	0,089	Palmeiras	309	3,23	
	Palmeiras	São Paulo	0,203	São Paulo	215	3,44	
36. eu não consigo customizar (ou personalizar) alguns produtos do clube.	Corinthians	Palmeiras	0,041	Corinthians	180		3,08
	São Paulo	Corinthians	0,274	Palmeiras	309	2,76	
	Palmeiras	São Paulo	0,698	São Paulo	215	2,86	

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

dinheiro em produtos em lojas licenciadas pelo clube, quando comparado aos Palmeirenses e São Paulinos que – nesta pesquisa – demonstram comprar e gastar mais. No entanto, a curiosidade reside no fato de o Corintiano, também, não comprar, com frequência, produtos do clube em lojas de materiais esportivos, como Centauro e Decathlon. Assim, é possível deduzir que, se o Corintiano não compra produtos em lojas licenciadas do clube e, também, em lojas esportivas, provavelmente eles compram produtos do clube na loja que produz e patrocina os uniformes do clube, no caso a Nike. Cabe ressaltar que os Corintianos são àqueles mais dispostos a comprar produtos em lojas dentro do estádio e após as partidas. Relacionando este aspecto com o mencionado na afirmativa (22), é possível dizer que os Corintianos tenderiam a comprar produtos dentro do estádio, todavia, não há quiosques e lojas para ofertá-los aos torcedores-clientes. Quanto à possibilidade de customizar um produto do clube, Palmeirenses e São Paulinos acreditam que é possível na maioria das mercadorias dos clubes. Portanto, os profissionais de marketing dos clubes precisam monitorar o hábito de consumo dos torcedores para adequar os produtos e as lojas para a conveniência de seus torcedores.

Engajamento dos Torcedores

No geral, 20 tópicos foram propostos para abordar o engajamento dos torcedores, dos quais todos começaram com “Como um torcedor do “meu time...” (37) eu adoro ler livros, jornais e revistas que relatem a história do meu time; (38) eu adoro colecionar fotos e pôsteres do “meu time”; (39) eu assino pay-per-view (PPV) para assistir aos jogos e ajudar o “meu

time”; (40) eu nunca visitei a sala de troféus para conhecer as conquistas do meu clube; (41) eu conheço os principais jogadores e eu sei dizer qual é o time titular; (42) eu visito, ao menos uma vez por semana, o site oficial do meu clube; (43) eu assisto aos treinos, ao menos uma vez ao mês; (44) eu sigo e monitoro os jogadores do “meu time” no Twitter e Facebook; (45) eu vou sempre às lojas do clube para conhecer os novos produtos e promoções; (46) eu tenho camisetas de diversas fases e períodos da história do “meu time”; (47) eu assisto as partidas do “meu time” quando ele vai jogar nos estádios dos adversários; (48) eu já influenciei familiares: esposa, marido e filhos(as) a torcerem pelo “meu time”; (49) eu já influenciei amigo(as) e colegas de trabalho a torcerem pelo “meu time”; (50) eu sempre visto a camiseta do “meu time” em suas partidas; (51) eu já vi pessoas usando a camiseta do “meu time” em outros Estados em que visitei; (52) eu já vi pessoas usando a camiseta do “meu time” em outros países em que visitei; (53) eu uso as redes sociais para “gozar” os adversários e defender o “meu time”; (54) eu assisto os programas esportivos diários para saber informações do “meu time”; (55) eu sempre seleciono o “meu time” no vídeo game FIFA; (56) eu acesso ao YouTube para rever os gols e as jogadas do “meu time”. Apenas 11 tópicos obtiveram mais de 95% de significância estatística, ver tabela 4.

Corintianos, Palmeirenses e São Paulinos demonstraram ser sensíveis a história do clube, mas os Corintianos parecem ser mais fanáticos para comprar livros, jornais, pôsteres e fotos, do clube. Com relação à assinatura de tv à cabo, os Corintianos são aqueles que mais compram pay-per-view para assistir aos jogos e ajudar o clube. O

TABELA 4 – Engajamento dos Torcedores

Como um torcedor do “meu time” ...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
37. eu adoro ler livros, jornais e revistas que relatem a história do meu time.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180		3,87
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309	3,28	
	Palmeiras	São Paulo	0,360	São Paulo	215	3,10	
38. eu adoro colecionar fotos e pôsteres do “meu time”.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180		3,89
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309	3,19	
	Palmeiras	São Paulo	0,349	São Paulo	215	3,01	
39. eu assino pay-per-view (PPV) para assistir aos jogos e ajudar o “meu time”.	Corinthians	Palmeiras	0,004	Corinthians	180		3,24
	São Paulo	Corinthians	0,025	Palmeiras	309	2,74	
	Palmeiras	São Paulo	0,902	São Paulo	215	2,80	
40. eu nunca visitei a sala de troféus para conhecer as conquistas do meu clube.	Corinthians	Palmeiras	0,012	Corinthians	180		3,36
	São Paulo	Corinthians	0,052	Palmeiras	309	2,90	
	Palmeiras	São Paulo	0,928	São Paulo	215	2,95	
41. eu conheço os principais jogadores e sei dizer qual é o time titular.	Corinthians	Palmeiras	0,899	Corinthians	180	3,77	
	São Paulo	Corinthians	0,133	Palmeiras	309	3,71	
	Palmeiras	São Paulo	0,022	São Paulo	215		4,02
43. eu assisto aos treinos, ao menos uma vez ao mês.	Corinthians	Palmeiras	0,243	Corinthians	180	2,21	
	São Paulo	Corinthians	0,003	Palmeiras	309	2,44	
	Palmeiras	São Paulo	0,109	São Paulo	215		2,71
44. eu sigo e monitoro os jogadores do “meu time” no Twitter e Facebook.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180	2,38	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,26
	Palmeiras	São Paulo	0,456	São Paulo	215		3,41
45. eu vou sempre às lojas do clube para conhecer os novos produtos e promoções.	Corinthians	Palmeiras	0,020	Corinthians	180	2,71	
	São Paulo	Corinthians	0,137	Palmeiras	309		2,99
	Palmeiras	São Paulo	0,793	São Paulo	215		3,07
47. eu assisto as partidas do “meu time” quando ele vai jogar nos estádios dos adversários.	Corinthians	Palmeiras	0,013	Corinthians	180		3,66
	São Paulo	Corinthians	0,038	Palmeiras	309	3,26	
	Palmeiras	São Paulo	0,979	São Paulo	215	3,29	
48. eu já influenciei familiares: esposa, marido e filhos (as) a torcerem pelo “meu time”.	Corinthians	Palmeiras	0,245	Corinthians	180		4,03
	São Paulo	Corinthians	0,009	Palmeiras	309	3,81	
	Palmeiras	São Paulo	0,221	São Paulo	215	3,60	
52. eu já vi pessoas usando a camiseta do “meu time” em outros países em que visitei.	Corinthians	Palmeiras	0,004	Corinthians	180		3,62
	São Paulo	Corinthians	0,001	Palmeiras	309	3,22	
	Palmeiras	São Paulo	0,784	São Paulo	215	3,14	
55. eu sempre seleciono o “meu time” no vídeo game FIFA.	Corinthians	Palmeiras	0,003	Corinthians	180		3,53
	São Paulo	Corinthians	0,108	Palmeiras	309	3,11	
	Palmeiras	São Paulo	0,470	São Paulo	215	3,25	

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

fanatismo do Corintiano pode ser, ainda, observado quando eles foram questionados acerca da visita à sala de troféus do clube, e muitos deles estiveram na sala de troféu do Corinthians ao menos uma vez.

Porém, os São Paulinos se mostraram mais atualizados e conhecedores dos jogadores e equipe titular, uma das possibilidades está no fato dos São Paulinos serem os que mais assistem aos treinos do clube. À pro-

pósito das mídias sociais, Palmeirenses e São Paulinos procuram seguir seus times e jogadores nas redes sociais. Por um lado, os Corintianos têm pouco interesse em visitar as lojas licenciadas do clube para saber de eventuais novidades, em termos de produtos e souvenirs; por outro, Corintianos são os torcedores que mais vão aos estádios dos times adversários para assistir aos jogos do Corinthians. Com relação à internacionalização do clube, os Palmeirenses e São Paulinos notaram menos indivíduos em outros países utilizando a camisa de seus respectivos clubes do que os Corintianos. Por fim, os Corintianos usualmente escolhem seu time quando eles jogam o vídeo game FIFA com amigos, por exemplo. Então, o Corinthians é o diferente, quando se refere ao engajamento e ao fanatismo de seus torcedores.

Administração do Clube

Ao todo, 12 tópicos foram apresentados ao torcedor para verificar o processo de gestão de seus clubes. Todas as afirmativas iniciavam com “A gestão do “meu clube”...” (57) é profissional, com aplicação de técnicas e práticas de gestão empresarial; (58) é transparente, pois presta contas das ações e tomadas de decisões no clube; (59) é responsável, uma vez que “não gasta mais do que recebe”; (60) não tem profissionais orientados ao torcedor-consumidor; (61) está em ordem, com relação ao pagamento dos jogadores e demais funcionários; (62) tem realizado acordos com parceiros e patrocinadores lucrativos ao clube; (63) tem a preocupação de assegurar uma imagem positiva para atrair novos investidores; (64) valoriza os jogadores da base (das divisões inferiores) do clube como uma fonte de recursos e receitas futuras; (65) é alvo de crí-

ticas por não gerir o clube com uma visão voltada ao futuro; (66) investe em programas de responsabilidade social para elevar a imagem do clube; (67) procura desenvolver um relacionamento saudável com os seus torcedores; (68) a partir do marketing e da comunicação, tem procurado conhecer os torcedores. Para os torcedores, 10 das 12 têm $\leq 5\%$ de significância estatística, ver tabela 5.

Examinando os dados acima, é possível afirmar que, com exceção da declaração (60) e (65) o São Paulo coloca-se, segundo a visão de seus torcedores, como o clube que tem o modelo de gestão mais profissional, em virtude de os São Paulinos acreditarem que o clube tem implementado (a) princípios de gestão de negócios; (b) princípios de governança; (c) princípios de gestão financeira responsável; (d) desenvolvimento de parcerias com empresas que são atrativas financeiramente; (e) gestão institucional da imagem; (f) gestão de relacionamento com os torcedores; (g) e estratégias de marketing e comunicação mais eficientes e eficazes que os outros 2 clubes. Entretanto, este clube ainda comete alguns equívocos na criação de uma gestão orientada aos princípios de torcedor-cliente. De modo geral, os Corintianos apontaram que o clube ainda “falha” ao gastar mais recursos do que arrecada com bilheterias, patrocínios, direitos dos jogos, etc. Segundo os Palmeirenses, o clube tem implementado uma orientação torcedor-cliente, bem como o clube que vem recebendo menos críticas por parte deles, em termos do processo de administração do clube.

Parceiros & Patrocinadores

De modo geral, 6 tópicos foram elaborados para fomentar a perspectiva dos

TABELA 5 – Gestão do Clube

A gestão do “meu time” ...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
57. é profissional, com aplicação de técnicas e práticas de gestão empresarial.	Corinthians	Palmeiras	0,399	Corinthians	180	3,35	
	São Paulo	Corinthians	0,214	Palmeiras	309	3,19	
	Palmeiras	São Paulo	0,003	São Paulo	215		3,58
59. é responsável, uma vez que “não gasta mais do que recebe”.	Corinthians	Palmeiras	0,012	Corinthians	180	2,86	
	São Paulo	Corinthians	0,008	Palmeiras	309		3,19
	Palmeiras	São Paulo	0,924	São Paulo	215		3,23
60. não tem profissionais orientados ao torcedor-consumidor.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180		3,26
	São Paulo	Corinthians	0,715	Palmeiras	309	2,64	
	Palmeiras	São Paulo	0,000	São Paulo	215		3,16
61. é correta, com relação ao pagamento dos jogadores e demais funcionários.	Corinthians	Palmeiras	0,255	Corinthians	180	3,04	
	São Paulo	Corinthians	0,002	Palmeiras	309	3,22	
	Palmeiras	São Paulo	0,062	São Paulo	215		3,47
62. tem feito acordo com parceiros e patrocinadores lucrativos ao clube.	Corinthians	Palmeiras	0,303	Corinthians	180	3,23	
	São Paulo	Corinthians	0,002	Palmeiras	309		3,39
	Palmeiras	São Paulo	0,058	São Paulo	215		3,62
63. tem a preocupação de assegurar uma imagem positiva para atrair novos investidores.	Corinthians	Palmeiras	0,063	Corinthians	180	3,17	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309	3,41	
	Palmeiras	São Paulo	0,033	São Paulo	215		3,67
64. valoriza os jogadores da base do clube como uma fonte de recursos e receitas futuras.	Corinthians	Palmeiras	0,533	Corinthians	180	3,12	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309	3,25	
	Palmeiras	São Paulo	0,000	São Paulo	215		3,74
65. é alvo de críticas por não gerir o clube como uma visão voltada ao futuro.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180		3,35
	São Paulo	Corinthians	0,481	Palmeiras	309	2,91	
	Palmeiras	São Paulo	0,019	São Paulo	215		3,20
67. procura desenvolver um relacionamento saudável com os seus torcedores.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180	2,71	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,48
	Palmeiras	São Paulo	0,261	São Paulo	215		3,64
68. a partir do marketing e da comunicação, tem procurado conhecer os torcedores.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180	2,51	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,31
	Palmeiras	São Paulo	0,486	São Paulo	215		3,44

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

torcedores acerca daquelas empresas (e/ou pessoas) que buscam desenvolver alguns processos da cadeia de valor de serviços do clube ou, ainda, financiam algumas ações promocionais dos clubes. Todas as frases iniciaram “Com relação às empresas (patrocinadores, marcas esportivas, investidores, etc.)...” (69) elas não têm investido no “meu time”; (70) elas têm agregado valor à marca do “meu

clube”; (71) elas têm poucos incentivos do governo para investir em “meu time”; (72) elas têm receio de que a gestão do “meu time” possa comprometer as suas marcas; (73) elas têm ajudado a melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços do clube; (74) elas têm ajudado a melhorar a relação entre clube e torcedor. Somente 4 tópicos alcançaram 95% de significância estatística. Na visão dos

Corintianos, as parcerias e patrocínios têm assistido o clube menos do que eles esperavam, por sua vez, os Palmeirenses e São Paulinos têm uma opinião distinta, ver tabela 6.

Os Corintianos percebem os benefícios das parcerias e patrocinadores de modo diferente dos rivais. Por um lado, os parceiros e os patrocinadores têm investido dinheiro e recursos no clube, por outro, eles veem que essas empresas não têm aprimorado a qualidade dos produtos e/ou serviços do clube e, também, elas não têm qualificado o relacionamento entre clube e torcedores. Palmeirenses e São Paulinos tendem a discordar dos Corintianos nesse tópico. Eles ainda discordam quanto aos incentivos governamentais para investir dinheiro no esporte. Em suma, Palmeirenses e São Paulinos acreditam que as empresas são desencorajadas pelo governo a investir no esporte, mas, apesar de tudo, estes mesmos torcedores observam que essas empresas têm auxiliado os clubes a melhorar os produtos e/ou serviços, bem como a relação com dos clubes com os torcedores.

Mídias

Para a dimensão mídia foram escritos 5 tópicos. Todas as afirmativas iniciavam “Com relação às mídias no Brasil...” (75) elas valorizam mais os campeonatos nacionais do que os internacionais; (76) elas pagam o mesmo valor de direitos aos jogos que as mídias europeias aos clubes; (77) elas são “clubistas”, cobrem e transmitem mais informações de um clube do que de outro; (78) elas promovem o *naming rights* dos parceiros do clube para encorajar investimentos; (79) elas interferem e definem os calendários de jogos no país. Mas, somente 3 tópicos foram percebidos com $\leq 5\%$ de significância estatística, ver tabela 7.

Palmeirenses e São Paulinos são de veem que os meios de comunicação transmitem e publicam mais informações de um clube do que outro. Em outras palavras, a mídia é “clubista” e, é possível deduzir que o clube favorecido pelas mídias seja o Corinthians, porque: (a) o Corinthians é o clube que tem o maior número de torcedores do Estado de São Paulo e o segundo do país; (b) é o clube que tem maior quota de

TABELA 6 – Patrocinadores & Patrocinadores

Com relação às empresas...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
69. elas não têm investido no “meu time”.	Corinthians	Palmeiras	0,045	Corinthians	180		3,14
	São Paulo	Corinthians	0,014	Palmeiras	309	2,83	
	Palmeiras	São Paulo	0,783	São Paulo	215	2,75	
71. elas têm poucos incentivos do governo para investir em “meu time”.	Corinthians	Palmeiras	0,038	Corinthians	180	3,23	
	São Paulo	Corinthians	0,397	Palmeiras	309		3,47
	Palmeiras	São Paulo	0,509	São Paulo	215		3,37
73. elas têm ajudado a melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços do clube.	Corinthians	Palmeiras	0,004	Corinthians	180	3,26	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,59
	Palmeiras	São Paulo	0,214	São Paulo	215		3,75
74. elas têm ajudado a melhorar a relação entre clube e torcedor.	Corinthians	Palmeiras	0,000	Corinthians	180	2,94	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,48
	Palmeiras	São Paulo	0,882	São Paulo	215		3,53

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

TABELA 7 – Mídias

Com relação às mídias no Brasil...	(I) Time	(J) Time	Sig	Time	N	Subset for Alpha: 0.05	
			(I) x (J)			(1)	(2)
77. elas são “clubistas”, cobre e transmite mais informações de um clube do que de outro.	Corinthians	Palmeiras	0,009	Corinthians	180	3,35	
	São Paulo	Corinthians	0,000	Palmeiras	309		3,68
	Palmeiras	São Paulo	0,364	São Paulo	215		3,83
78. elas promovem o <i>naming rights</i> dos parceiros do clube para encorajar investimentos.	Corinthians	Palmeiras	0,108	Corinthians	180	2,78	
	São Paulo	Corinthians	0,002	Palmeiras	309		2,99
	Palmeiras	São Paulo	0,199	São Paulo	215		3,17
79. elas interferem e definem os calendários de jogos no país.	Corinthians	Palmeiras	0,006	Corinthians	180	3,44	
	São Paulo	Corinthians	0,001	Palmeiras	309		3,77
	Palmeiras	São Paulo	0,710	São Paulo	215		3,86

Legenda: (1) Tendência a Discordar; (2) Tendência a Concordar.

Fonte: Autores

direitos de transmissão dos jogos do país, ao lado do Flamengo; (c) o São Paulo é o segundo e o Palmeiras em terceiro, ao lado do Vasco da Gama, nas quotas pagas pelas mídias para a transmissão dos jogos. Nota-se que dos 3 clubes do Estado de São Paulo, somente o Palmeiras tem *naming rights*. Entretanto, os Palmeirenses observaram que há mídias não mencionam, tão pouco, promovem o *naming rights* do clube, que é patrocinado pela seguradora Allianz. Por fim, os Corintianos não acreditam que as mídias intervêm nos calendários dos campeonatos, diferentemente dos Palmeirenses e São Paulinos.

Conclusão

Os clubes de futebol brasileiros são cobrados pelos torcedores, pelas mídias e pelos parceiros e patrocinadores para tornarem cada vez mais profissionais. Em outras palavras, os clubes precisam implementar princípios de administração de negócios, de marketing e de governança nos processos de gestão do clube. Entretanto, o desafio está em superar o amadorismo de seus gestores e, ainda, as regras estabelecidas no país e, no estatuto dos clubes, que impossibilita que os clubes tenham um

ou mais proprietários, assim como ocorre com os clubes europeus que tem, inclusive, capital aberto nas bolsas de valores para captar investimentos. Por um lado, a gestão profissional dificilmente operará adequadamente se os profissionais não compreenderem o escopo dos ecossistemas esportivos de seus clubes de futebol. Por outro, o ecossistema depende de atores esportivos que propiciem resultados de sucesso e êxito aos clubes, dentre eles estão: as federações e confederações, os parceiros, as mídias e os patrocinadores. Seus papéis podem depreciar ou engrandecer os resultados esportivos de um clube, assim como já ocorre com as ligas de futebol europeias; e as ligas de basquete, baseball e futebol americano nos Estados Unidos. Uma associação entre o esporte, o marketing e o entretenimento pode propiciar aos clubes de futebol expansão de marcas, aquisição de novos torcedores e contratos para novas fontes de receitas no clube.

Nesse caso, o ecossistema esportivo pode diagnosticar e auxiliar os profissionais de marketing a conhecerem os componentes esportivos dos clubes que estão devidamente estruturados e, ainda, àqueles que requerem atenção, com vistas à elabo-

ração de planos de marketing que concentrem o seu foco em compreender o torcedor enquanto cliente para auferir receitas e lucros ao clube. Então, o ecossistema esportivo é um guia para orientar os profissionais a realizarem um trabalho eficiente e eficaz. O ecossistema esportivo é uma premissa para as ações de marketing em um clube. Constata-se que um ecossistema esportivo, bem estabelecido, é estruturado em quatro macro componentes: interfaces com os torcedores, “coração” estratégico, recursos estratégicos e cadeia de valor. Diante disso, o ecossistema esportivo propõe uma tipologia baseada em recursos considerando stakeholders e a interdependência entre eles para a preparação de eventos esportivos que utilizam a propostas de entretenimento e, consideram torcedores como clientes. Assim, um ecossistema esportivo assegura cinco fontes de receitas por intermédio das ações de marketing: torcedores, direitos de transmissão, ligas, marcas e gestão profissional. Logo, a proposta do estudo foi compreender como os torcedores do Corinthians, Palmeiras e São Paulo analisam seus ecossistemas, enquanto clientes dos clubes.

Tendo em vista o modelo de ecossistema proposto neste estudo, as três hipóteses do estudo e ainda, os mais de 700 instrumentos coletados dos nove jogos dos três clubes, foi possível observar que os Corintianos têm uma percepção distinta dos Palmeirense e São Paulinos quanto aos sete componentes do ecossistema, na verdade, a dimensão administração do clube é o único componente em que Palmeirense e São Paulinos se destacam, juntos, com percepções positivas acerca dos clubes. Palmeirenses e São Paulinos ressaltaram que os clubes têm uma oferta limitada

de estacionamentos, isto justifica, por um lado, o fato dos Palmeirenses tenderem a usar transportes privados e, por outro, as queixas dos São Paulinos por usarem veículos próprios para irem ao estádio. Palmeirenses e São Paulinos parecem ter ecossistemas próximos, uma vez que os pontos apontados por um torcedor, foi em muitas vezes destacados pela outro. Considerando os sete componentes do ecossistema esportivo, o que teve mais tópicos mencionados foi a administração do clube, com 10 de 12 tópicos assinalados (83%), seguido por estádio (9 de 13 = 69%), parceiros e patrocinadores (4 de 6 = 66%) e mídia (3 de 5, 60%). Nota-se que São Paulo tem a melhor avaliação na dimensão administração do clube, seguido pelo Palmeiras, segundo seus torcedores.

Portanto, resgatando as três hipóteses propostas e associando-as com os resultados obtidos, pode-se afirmar que: a hipótese (1) foi alcançada, uma vez que o Corinthians demonstrou ser o mais distinto entre os três clubes, no que se refere ao seu ecossistema esportivo, principalmente em seis dos sete componentes propostos; a hipótese (2) foi parcialmente atingida, pelo fato de que a ordem proposta dos componentes não coincidiu, pois foram propostos o estádio, a administração do clube e o engajamento dos torcedores, e foi constatado a administração do clube, o estádio e as parcerias e os patrocinadores, ou seja, 2 variáveis não estavam na sequência esperada; e, por fim, a hipótese (3) não foi observada, porque o São Paulo obteve o melhor resultado na administração do clube, sendo que a proposta apostava no Palmeiras. De maneira geral, alguns resultados expressaram o “senso comum” da mídia e torcedores em relação aos três clubes de futebol da

cidade de São Paulo, pelo fato de o Corinthians ser o clube de futebol mais popular do Estado e, ainda, pelo Palmeiras e São Paulo terem as melhores administrações dos clubes. Contudo, os meios de comunicação têm destacado o Palmeiras como um dos exemplos a serem seguidos nos quesitos: acesso a recursos de parcerias e patrocinadores, de ter uma administração orientada ao torcedor-cliente – haja vista que o clube tem mais de 100.000 sócio-torcedores – e, ainda, por ter quatro fontes de receitas: es-

tádio, patrocinador, programa sócio-torcedor e produtos e souvenirs esportivos do clube. Enfim, esta pesquisa surgiu a partir da possibilidade de verificar com os torcedores veem os negócios dos três clubes na perspectiva dos ecossistemas esportivos, que servem como um elemento de mensuração da profissionalização da gestão dos clubes e, conseqüentemente, da orientação ao torcedor-cliente a fim de alcançar as cinco macros fontes de receitas apontadas pelos estudos acerca do tema.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, J. G. B.; ALMEIDA, V. M. C. The Effect of Simultaneous Sponsorship of Rival Football Teams. *Brazilian Administration Review*, v. 12, n. 1, p. 63-87, 2015.
- BERNSTEIN, G. *The Principles of Sports Marketing*. Illinois: Sagamore, Publishing, 2015.
- BLUMRODT, J.; DESBORDES, M.; BODIN, D. Professional Football Clubs and Corporate Social Responsibility. *Sport Business and Management*, v. 3, n. 3, 205-225, 2013.
- BOUCHET, P.; BODET, G.; BERNACHE-ASSOLLANT, I.; KADA F. Segmenting Sport Spectators: Construction and Preliminary Validation of The Sporting Event Experience Search (SEES) Scale. *Sport Management Review*, v. 14, p. 42-53, 2011.
- BRADBURY, T.; O'BOYLE, I. *Understanding Sport Management: International Perspectives*. New York, USA: Routledge, 2017.
- BURDEN, W.; LI, M. Minor League Baseball: Exploring the Growing Interest in Outsourced Sport Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, v. 18, p. 139-149, 2009.
- CHADWICK, S.; THWAITES, D. Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, v. 45, n. 3, p. 328-338, 2005.
- CLARK, J. *Changing the Game: Outlook for the Global Sport Market to 2015*. PricewaterhouseCoopers (PwC). Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf>. Acessado em 10 de Outubro de 2016.
- CLEMES, M. D.; BRUSH, G. J.; COLLINS, M. J. *Analysing the Professional Sport Experience: A Hierarchical Approach*. *Sport Management Review*, v. 14, p. 370-388, 2011.
- COLLIGNON, H.; SULTAN, N. *Winning in Business Sports 2014*. AT Kearney Report. Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sports.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- CORINTHIANS OFFICIAL WEBSITE. Disponível em: <https://www.corinthians.com.br/clube/historia>. Acessado em 20 de junho de 2017.
- FERRAND, A.; MCCARTHY, S. *Marketing the Sports Organisation. Building Networks and Relationships*. London: Routledge, 2009.
- FOSTER, G.; O'REILLY, N.; DÁVILA, A. *Sports Business Management: Decision Making Around the Globe*. New York, USA: Routledge, 2016.
- FULLERTON, S.; MERZ, G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.
- GIROUX, M.; PONS, F.; MALTESE, L. The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, v. 18, n. 2, p. 180-195, 2017.
- GLOBO ESPORTE. *Público dos Estádios no Brasil em 2017*. Disponível em: <http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/>. Acessado em 20 de junho de 2017.
- KPMG Report. *Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry 2014*. Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- LANCE! & IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística). *As Maiores Torcidas de Futebol do Brasil*. Disponível em: <http://www.lance.com.br/futebol-nacional/flamengo-segue-com-maior-torcidas-vantagem-para-timao-cai.html>. Acessado em 17 de junho de 2017.
- LEOPKEY, B.; PARENT, M. Risk Management Issues in Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, v. 9, n. 2, p. 187-208, 2009.
- MALTESE, L.; DANGLADE, J. P. *Marketing du Sport et Événementiel Sportif*. Paris: Dunod, 2014.
- MCHUGH, J.; BRONSON, P.; WATERS, E. *The Future of Sports 2015*. Reports. [futureof.com](http://www.futureof.com) Disponível em: <http://www.gannett-cdn.com/usatoday/editorial/sports/The-Future-of-Sports-2015-Report.pdf>. Acessado em 19 de setembro de 2016.
- NORRIS, J. I.; WANN, D. L.; ZAPALAC, R. K. Sport Fan Maximizing: Following the Best Team or Being the Best Fan? *Journal of Consumer Marketing*, v. 32, n. 3, p. 157-166, 2014.
- PALMEIRAS OFFICIAL WEBSITE. Disponível em: <http://www.palmeiras.com.br/historia/titulos>. Acessado em 20 de junho de 2017.
- PIIPPONEN, H. *Enhancing Customer Relations in Team Sport Business*. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland, 2011.
- RATTEN, V. *The Dynamics of Sport Marketing*. Suggestions for Mar-

- keting Intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 14, n. 2, p. 162-168, 2016.
- RUNDH, B.; GOTTFRIDSSON, P. Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 30, n. 7, p. 785-794, 2015.
- SÃO PAULO OFFICIAL WEBSITE. Disponível em: <http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/historia/2015/12/30/historico-todos-os-titulos!> Acessado em 20 de junho de 2017.
- SHILBURY, D. *Sport Management Series*, 3 ed. Sydney: Allen & Unwin, 2009.
- SMOLIANOV, P.; SHILBURY, D. Examining Integrated Advertising and Sponsorship in Corporate Marketing Through Televised Sport. *Sport Marketing Quarterly*, v. 14, p. 239-250, 2005.
- STANDER, F. W.; BEER, L. T. Towards Engagement: A Comparison of Fan Groups in the Context of a Major South African Football Club. *SA Journal of Industrial Psychology*, v. 42, n. 1, p. 1-10, 2016
- STORM, R. K.; WAGNER, U.; NIELSEN, K. When Sport Meets Business: A Brief Introduction. In: NIELSEN, K.; WAGNER, U.; STORM, R. K. *When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques*, London, UK: Sage, 2017
- WHITE, D. W.; ABSHER, K. Red Devils, Royals, and The River Thames: The Ambassadorial Role of Sports in Heightening Country-of-Origin Image. *Sport Business and Management: An International Journal*, v. 3, n. 4, p. 312-325, 2013.
- YOSHIDA, M. Consumer Experience Quality: A Review and Extension of the Sport Management Literature. *Sport Management Review*, v. 20, p. 427-442, 2017.