



FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

**AS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E SUA RELAÇÃO COM A
PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DESTE SERVIÇO:**

um estudo com Clubes de Futebol

Autora: Raquel Rodrigues de Amorim

Porto, 2014.



AS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DESTE SERVIÇO:

um estudo com Clubes de Futebol

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto, especialização em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2996, de 24 de Março.

Orientador : Profº Doutor Francisco Javier Montoro Ríos

Raquel Rodrigues de Amorim

Porto, 2014.

Amorim, R. R. (2014). AS AÇÕES DE MARKETING DIGITAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES DESTE SERVIÇO: um estudo com Clubes de Futebol. Porto: R. Amorim.

Dissertação de Mestrado apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: ESTRATÉGIA DE MARKETING, MARKETING DIGITAL, MARKETING DESPORTIVO, CLUBES DE FUTEBOL.

Dedicatória

Ao meu pai (em memória) que juntamente com a minha mãe foram fundamentais na minha formação como pessoa e como profissional, sem medir esforços para isso.

Em especial à minha mãe, Sonia, exemplo de mulher lutadora e guerreira. Seu amor não tem limites.

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado forças para lutar a cada dia, mesmo com algumas batalhas que tive que enfrentar. Ele nunca me abandonou. Me deu oportunidades que nunca irei esquecer, pessoas que sempre estarão no meu coração aonde quer que eu vá.

Ao meu orientador Professor Francisco Javier Montoro Ríos pela sua competência e disponibilidade em me acompanhar durante a execução do trabalho.

Ao Professor José Pedro Sarmiento Rebocho Lopes por sua amizade, preocupação com o meu bem estar e sua sabedoria no esclarecimento necessários para um bom desempenho de meu trabalho. E a professora Maria José pelo acolhimento e apoio sendo uma profissional de referência e apresso.

As minhas irmãs, Karina e Jussara, pelo amor e carinho mesmo que há distância, aguentando todos os problemas enfrentados e me dando tranquilidade nos momentos difíceis. Vocês são meu exemplo e só tenho que agradecer a Deus por ter me dado irmãs tão amigas e que SEMPRE posso contar.

Ao meus cunhados, Gerson e Marcelo, por cuidarem da minha família e por serem sempre presentes nas atribulações.

Aos meus amigos de longe e de perto que sempre me deram apoio e incentivo para que mesmo com dificuldades eu sempre continuasse lutando. Não vou citar nomes pois podia esquecer algum e todos vocês são insubstituíveis para mim.

A querida secretária, Lurdes pelo excelente trabalho como profissional e seu carinho sempre a nos atender. A você o meu humilde obrigada por tudo.

Minha “família” ERASMUS que fiz e que levarei para sempre, que chorei, que sorri e que fui muito bem recebida por diferentes nacionalidades e culturas, Brasileiros (mineiros, nordestinos, curitibanos, porto alegrenses, brasilienses, cariocas, paulistas), Cabo verdianos, Portugueses, Espanhóis, Marroquinos, Italianos, Holandeses, enfim conheci o mundo através de pessoas incríveis.

Ao Prof. Dr. Paulo Henrique Azevedo, por sua incondicional alegria em transmitir conhecimento e ajudar aos seus alunos. Muito obrigada por hoje ser a profissional que sou e por me ensinar o caminho em que devo andar.

Ao Prof. Valetín e Leo, pelos ensinamentos e por me acolher em Granada de forma muito carinhosa. Muchas gracias por todo.

Enfim, meu sincero agradecimento a todos que mesmo sem ter alguns nomes citados saiba que, diretamente ou indiretamente, vocês foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Índice Geral

Agradecimentos	VII
Índice Geral	IX
Índice de Figuras	X
Índice de Gráficos	XI
Índice de Tabelas	XII
Índice de Quadros	XIII
Índice de Anexos	XIV
Resumo	XV
Abstract	XVI
Introdução Geral e Estrutura da Dissertação	1
1.2 Justificativa do trabalho	7
1.3 Objetivos do trabalho de pesquisa	8
1.3.1 Objetivo Geral	9
1.3.2 Objetivos Específicos	9
1.4 Hipóteses	10
1.5 Estrutura do Trabalho	10
Estudo 1: Ações de marketing digital adotadas pelos gestores das páginas web dos clubes de Futebol Brasileiro na exposição das ações de Responsabilidade Social	13
2.1 Introdução	16
2.2 Desenvolvimento.....	17
2.3 Materiais e Métodos	19
2.4 Análises de Dados	22
2.5 Conclusão	24
2.6 Bibliografia	25
Estudo 2: Comportamento do consumidor esportivo no ambiente virtual: um estudo das ações e práticas de mercado Brasileiro, Espanhol e Português	27
3.1 Introdução	30
3.2 Desenvolvimento.....	33
3.3 Materiais e Métodos	60
3.4 Análise de Dados	67
3.5 Conclusão	80
3.6 Bibliografia	81
Conclusões Gerais	87
Bibliografia Geral	89
Anexos	XIX

Índice de Figuras

Estudo 1

Figura 1: Análise dos Websites – Clubes Brasileiros	23
--	----

Estudo 2

Figura 2: O modelo shareholder e o modelo stakeholder	37
Figura 3: Sete Estratégias do Marketing Digital	42
Figura 4: Twitter	48
Figura 5: Perfil Barcelona na rede social Instagram	49
Figura 6: Dados demográficos Fanpage – Facebook	50

Índice de Gráficos

Estudo 2

Gráfico 1: Análise dos Websites dos Clubes de Futebol	67
Gráfico 2: Distribuição por sexo dos respondentes	69
Gráfico 3: Idade dos respondentes	70
Gráfico 4: Distribuição por clube dos respondentes	71

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estrutura da dissertação e seus objetivos principais	9
---	---

Estudo 2

Tabela 2: Gênero dos respondentes.Freq. absoluta e Freq.relativa	69
Tabela 3: Clube dos respondentes. Freq. absoluta e Freq. relativa	71
Tabela 4: Teste de Fiabilidade – Consistência Interna.....	72
Tabela 5: Tukey - Valor de significância	73
Tabela 6: Serviço – Consumo na plataforma virtual	74
Tabela 7: Serviço – Opções de pagamento na loja virtual	74
Tabela 8: Imagem – Respeito do clube	75
Tabela 9: Imagem – Organização de alta qualidade	76
Tabela 10: Imagem – Exemplo de organização esportiva	76
Tabela 11: Imagem – Propostas Inovadoras	77
Tabela 12: Imagem – Exemplo de gestão esportiva	77
Tabela 13: Satisfação – Gestão econômica	78
Tabela 14: Satisfação – Prestação de contas	79

Índice de Quadros

Estudo 1

Quadro 1: Análise da Plataforma Web dos Clubes de Futebol Brasileiro20

Estudo 2

Quadro 2: Exemplo de stakeholders e suas expectativas38

Quadro 3: Escala do Envolvimento dos Torcedores52

Quadro 4: Idade dos respondentes. Freq. absoluta e Freq. Relativa70

Índice de Anexos

Anexo 1. Questões Analisadas - Website dos Clubes de Futebol	XIX
Anexo 2. Questionário – Português	XX
Anexo 3. Teste de Levene – Soma	XXIX
Anexo 4. Teste de Levene – Variável Serviço	XXIX
Anexo 5. Teste de Levene – Variável Rede Social	XXX
Anexo 6. Teste de Levene – Variável Imagem	XXX
Anexo 7. Teste de Levene – Variável Compromisso	XXX
Anexo 8. Teste de Levene – Variável Satisfação	XXXI
Anexo 9. ANOVA – Soma: variável	XXXII
Anexo 10. ANOVA – Variável Serviço	XXXII
Anexo 11. ANOVA – Soma: variável Rede Social	XXXII
Anexo 12. ANOVA – Variável Rede Social	XXXIII
Anexo 13. ANOVA – Soma: variável Imagem	XXXIII
Anexo 14. ANOVA – Variável Imagem	XXXIII
Anexo 15. ANOVA – Soma: variável Compromisso	XXXIV
Anexo 16. ANOVA – Variável Compromisso	XXXIV
Anexo 17. ANOVA – Soma: variável Satisfação	XXXIV
Anexo 18. ANOVA – Variável Satisfação	XXXV

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo principal fazer uma análise do uso das estratégias de marketing digital adotada pelos gestores dos clubes de futebol e relaciona-las com a satisfação percebida pelos consumidores destes serviços, sendo consideradas: i) a proposta de marketing digital dos clubes de futebol; ii) o uso das estratégias de marketing virtual na divulgação de ações do clubes; iii) identificar quais fatores interferem na percepção da satisfação dos consumidores destes serviços. A pesquisa partiu de uma análise de caráter descritivo exploratório a fim de correlacionar fatos sem qualquer tipo de manipulação e nem interferência por parte do pesquisador, sendo, portanto aferida através de levantamento de dados a partir de questionários de sondagem investigativo. Foram realizados dois estudos sendo a amostra não probabilística por julgamento segundo critérios dos pesquisadores para assim dar prosseguimento a pesquisa. No primeiro estudo foi feita uma análise de resultados a partir dos dados coletados por meio da plataforma digital de 20 clubes brasileiros, no segundo estudo também foram coletados dados por meio da plataforma digital sendo comparados por meio dos testes de Alpha Cronbach, Levene e ANOVA por meio do programa estatístico SPSS Statistics 20. As variáveis mostraram que independente do país em questão, o consumidor esportivo tem um apresso por sua equipe esportiva, seja ela por questões culturais ou familiar , mostrando-se ainda disposto a apoiar a sua equipe de forma econômica como também motivacional. Com isso vemos que meio virtual mesmo sendo pouco utilizado como ferramenta de divulgação e comunicação com os usuários, pode ser uma excelente ferramenta para agregar o torcedor a consumir e apoiar mais financeiramente o seu clube. Assim o marketing digital esportivo deve ser melhor estudado por parte dos pesquisadores e mais aproveitada pelos gestores das plataformas virtuais como uma forma de adicionar conteúdo e informação necessária para aquele que é o seu principal objetivo, o consumidor.

Palavras-Chave: PALAVRAS-CHAVE: ESTRATÉGIA DE MARKETING, MARKETING DIGITAL, MARKETING DESPORTIVO, CLUBES DE FUTEBOL.

Abstract

The present work was aimed to analyze the use of digital marketing strategies adopted by managers of football clubs and relates them with perceived by consumers of these services satisfaction , considering : i) the proposed digital marketing Clubs football; ii) the use of virtual marketing strategies in disseminating actions of clubs ; iii) identify which factors influence the perception of consumer satisfaction with these services . The research started with an exploratory descriptive analysis in order to correlate facts without any manipulation and no interference from the researcher , and therefore measured through survey data from questionnaires investigative survey . Being a non-probabilistic sample for trial two studies were conducted according to criteria of the researchers so as to continue the search. In the first study an analysis of results from the data collected by 20 Brazilian clubs digital platform , in the second study data were also collected through the digital platform were compared by means of Cronbach Alpha test was taken , by ANOVA and Levene using the statistical program SPSS 20 . variables showed that regardless of the country in question , your consumers have a rush for your sports team , whether for cultural or family issues , being still willing to support their staff economically as well as motivational . Thus we see that the virtual environment even being used as a bit of dissemination and communication tool users , can be a great tool to add the fan to consume more and support your club financially . So the sports digital marketing should be better studied by researchers and taken advantage of by the managers of virtual platforms as a way to add content and information necessary for that which is your main goal , the consumer .

Keywords: KEYWORDS: MARKETING STRATEGY, DIGITAL MARKETING, MARKETING SPORTS, FOOTBALL CLUBS.

Introdução Geral e Estrutura da dissertação

Introdução
Apresentação do tema
Justificativa do Trabalho
Objetivos
Estrutura do Trabalho

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento teórico da problemática da gestão é uma questão recente, na medida em que foi só a partir do início da revolução industrial que, de fato, os problemas teóricos levantados pela própria organização do trabalho começaram a ser levantados. Na história da humanidade, existiram poucas situações em que eram necessários procedimentos especiais no domínio da organização e gestão do trabalho, para além daquelas que eram determinadas pelo ritmo da natureza. A organização do trabalho humano em larga escala, com as necessárias movimentações de pessoas e materiais, a requerem níveis de coordenação e de logística sofisticados, com utilização de recursos financeiros significativos não era muito usual. Para além das grandes construções, da guerra, da igreja e das universidades, não se encontram mais exemplos (Pires et al., 2005).

Entre os conceitos de organização, gestão e administração surgem algumas questões quanto ao verdadeiro significado de cada um deles. Para alguns autores, organização é o conceito maior do qual devem partir todos os outros. Consiste na agregação dos conceitos de gestão e administração numa nova disciplina denominada de teoria das organizações, ou “organizaciologia”, que passaria a englobar tudo o que se relacionasse com a gestão dos negócios públicos ou privados. Nessa conformidade, uma teoria da organização do desporto, poderia ser definida como sendo um conjunto de princípios, proposições, conhecimentos e técnicas inter-relacionados e coerentes, aplicáveis à compreensão e ao funcionamento dos sistemas e organismos desportivos, bem como ao mundo das praticas esportivas, com o objetivo de gerir e/ou administrar e, deste modo, alcançar, por meio de um processo de planeamento, objetivos pré-estabelecidos. Segundo Pires (2005), a expressão “a organização faz a organização da organização” indica que a palavra é utilizada indistintamente (Pires et al., 2005).

Para Chiavenato (2009) as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos, não constituindo uma unidade pronta e acabada, mas sim um organismo vivo que é sujeito a constantes mudanças e transformações em seu desenvolvimento, aprendizado e busca de excelência.

Ainda segundo o autor, na sociedade atual, quase todo processo produtivo é realizado dentro das organizações. Cada organização constitui uma criação particular, uma invenção singular, uma entidade única, pois tem características próprias, seus recursos, suas competências e seus objetivos. São comumente chamadas de organizações sociais por serem associações de pessoas que trabalham em conjunto para o alcance de objetivos comuns.

O fenômeno que provocou o aparecimento de grandes empresas e da modernização administrativa ocorreu no final do século XVIII estendendo-se ao longo do século XIX. Esse fenômeno trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, recebendo o nome de Revolução Industrial, transformando pequenas oficinas em fábricas. Na década de 90, o mundo dos negócios começou a perceber uma nova e diferente era, a Era da Informação, tornando as mudanças ainda mais rápidas, velozes e profundas período em que a incerteza e a imprevisibilidade se tornaram cada vez mais intensas. Para acompanhar as mudanças, as empresas e sua administração passaram a exigir agilidade e prontidão, mudanças e renovação dos produtos e serviços, de suas atividades, de seus métodos e principalmente de sua administração (Chiavenato, 2009).

Na Era da Informação, as empresas passaram a imperar em redes de conexão e que fazem negócios por meios de modelos virtuais, não estar conectado com o mundo virtual é como estar sem comunicação com a sociedade. Essa afirmação vem sendo ainda mais comprovada no se diz respeito às redes sociais, onde estão cada vez mais presentes na vida das pessoas. Quando se fala em consumo virtual essa afirmação pode ser ainda mais real, como no estudo realizado pela Initiative, divulgado pelo Diário Econômico, o estudo conclui que mais de metade dos consumidores pesquisados fazem uma pesquisa na Internet antes de fazer a compra de um produto e 46% dos entrevistados não comprariam um produto cuja marca não se encontrasse em uma pesquisa 'online' (Madeira, 2011).

Enquanto na Era Industrial a ênfase estava nos recursos e no tamanho da organização, na Era da Informação a ênfase está nas competências, na conectividade e na competitividade e agilidade. Na primeira as pessoas forneciam mão de obra e trabalho muscular, já na segunda elas fornecem competências, conhecimentos e trabalho intelectual (Chiavenato, 2009).

Para Orra (1997), a internet tem a capacidade de acumular, analisar e controlar grande quantidade de dados especializados que permitem a compra por comparação e de acelerar o processo de encontrar o artigo desejado.

Os consumidores virtuais são pessoas que apresentam necessidades, desejos e comportamentos o que torna é indispensável ao mercado conhecer o comportamento deste consumidor. Com boas referências acerca do produto ou da marca, o consumidor sente-se mais confiante acerca do que está consumindo e conseqüentemente passará uma boa imagem do produto para as pessoas que o cercam.

Por apresentar um grande retorno institucional e de vendas, muitas empresas buscaram investir mais no esporte. Por ter espaço constante nas mídias, o esporte gera uma fonte cada vez mais diversificada de marketing. Com isso, o marketing esportivo está em constante atualização, desde a promoção de produtos esportivos até a vinculação do esporte com a promoção de uma marca.

Para Pitts et al. (2002), o marketing esportivo é definido como o processo de projetar e implementar atividades para a produção, fixação de preços, promoção e distribuição de um produto esportivo, a fim de satisfazer as necessidades ou os desejos dos consumidores e de alcançar os objetivos da empresa.

A partir disso e com o objetivo de construir um futuro melhor, a Federação Internacional de Futebol Associado – FIFA elaborou estratégias para alcançar cinco principais áreas utilizando-se das forças que o futebol tem em sua plataforma virtual, sendo elas, as pessoas - a fim de oferecer um ambiente de trabalho seguro e saudável como forma de responsabilidade social; o esporte -na tentativa de fazer com que o futebol seja um reflexo de altos valores da sociedade através dos seus regulamentos e de medidas tomadas dentro e fora de campo; os eventos esportivos - com a missão de sensibilizar o mundo proporcionando plataformas que desperte a consciência do público debatendo questões e implementando projetos e campanhas; a sociedade - no apoio a iniciativas, disponibilizando recursos e estimulando federações, parceiros, agências de desenvolvimento e outros organismos a também investirem; e o planeta - através de assuntos como o aquecimento global, a preservação do meio ambiente e a sustentabilidade.

O futebol é um importante instrumento de inclusão social ao qual está ligada a sociedade. Segundo Costa & Marinho (2005), a definição do esporte pela ótica social é entendida como uma matriz de socialização e transmissão de valores, forma de sociabilidade moderna, instrumento de educação e fonte de saúde, pois o esporte desempenha um importante papel na formação do homem e da vida em sociedade. O autor ressalta ainda que no Brasil o futebol é parte fundamental de cultura do País, no mundo contemporâneo o futebol é um negócio que movimenta bilhões de dólares, constituindo, portanto, fenômeno social na vida cotidiana.

A responsabilidade social foi conceituada nos Estados Unidos na década de 30, porém foi na década de 60 que grandes empresas apresentaram relatórios anuais ou balanço social, contendo resumos de resultados obtidos em sua política. Sendo a responsabilidade social conceituado na década de 50 como sendo “a obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade”. Nos anos 90, esse conceito evolui e passa a ser considerado como uma forma de as organizações assumirem um papel mais amplo dentro da sociedade, levando em conta a constituição da cidadania organizacional no âmbito do ambiente e a implementação dos direitos sociais, no ambiente externo. Em 2000 a responsabilidade social foi classificada como um novo paradigma empresarial, mais do que ética nas ações e sim um grande potencial estratégico e lucrativo com um elo entre a sociedade e seus *stakeholders* (Arrebola, 2004).

Com isso a responsabilidade social, além de ser um exercício de cidadania empresarial, é capaz de proporcionar uma qualidade de vida à sociedade por meio da conservação do meio ambiente, profissionalização da população como também por meio de atividades sociais e educativas. Além de ser um importante agente para alavancar a empresa, utilizando-se do marketing social e da valorização de ações no mercado capital.

No cenário digital, o marketing vem ganhando cada vez mais investimento por parte dos clubes esportivos, gerando uma maior visibilidade e interação com os usuários desses meios. Muitas empresas utilizam o esporte para agregar valor a sua marca, gerando vantagens tanto para a empresa quanto para a equipe esportiva associada à marca.

Segundo Kotler (2000), “a Revolução Digital alterou fundamentalmente nossos conceitos de espaço, tempo e volume. Uma empresa não precisa ocupar muito espaço; pode ser virtual e estar em qualquer lugar. As mensagens podem ser enviadas e recebidas simultaneamente”. A partir disso, vemos que as redes sociais estão sendo vistas como um mercado que está em constante crescimento por sua facilidade para o usuário e pelos recursos que ela apresenta, de interação direta com o usuário, potencializando as ferramentas de marketing.

O marketing digital aplicado nas redes sociais é um dos temas de maior importância deste estudo, pois através da internet há um aumento no meio de comunicação, facilitando a divulgação e comunicação de empresas e pessoas.

Este estudo visa compreender quais são as estratégias de marketing adotadas pelos gestores dos clubes de futebol em suas plataformas digitais, a fim de atrair e fidelizar seus consumidores. Pretende ainda compreender, a relação dessas estratégias com a percepção de satisfação dos consumidores dos serviços oferecidos. Para isso, entende-se que se faz necessário um aprofundamento teórico para uma melhor compreensão sobre gestão de empresas, marketing digital, marketing esportivo e a percepção de satisfação de consumidor, a fim de conhecer, analisar e justificar se a estratégia usada por estes clubes está condizendo com a real necessidade descrita pelos usuários destes serviços.

1.1 Justificativa do trabalho

Quando grandes empresas e multinacionais começaram a utilizar estratégias globais do marketing, percebeu-se que a promoção de eventos esportivos internacionais era uma excelente forma de alcançar um maior número de mercado consumidor. A partir disso, o esporte começou a ser um veículo de propaganda e merchandising por parte dessas empresas. Hoje, o esporte é considerado uma das atividades que mais crescem economicamente, além de estimular as grandes corporativas a aperfeiçoar seus métodos e modernizar seu setor administrativo.

Com isso a temática do marketing esportivo teve uma crescente procura por parte de pesquisadores e estudiosos das áreas englobadas. Porém a

avaliação do efeito do uso dessas estratégias relacionando-o com percepção dos consumidores e usuários desses meios, ainda não tem a mesma investigação e veemência por parte de estudiosos.

Num passado muito recente os consumidores não tinham opção acerca do que iam consumir, apenas podiam emitir opinião ou criticar um produto ou serviço através do SAC, quando disponível, nessas empresas. Com o advento do meio digital e surgimento de diversas plataformas de interação virtual, expandiu-se a interação entre clientes e fornecedores de forma mais simples e mais expressiva (Telles, 2010).

Segundo Telles (2010), o comportamento do consumidor atual com a internet deixou de ser um simples receptor da comunicação para se tornar um retransmissor e formador de conteúdo.

Apesar do capitalismo ainda representar grandes orientações para o seguimento de uma gestão empresarial, a lógica contemporânea aponta para uma nova ideia, a de maximizar a satisfação dos clientes a fim de proporcionar um maior retorno para a empresa (Pereira, 2011).

A partir da temática abordada, conclui-se que o estudo acerca de planos estratégicos de empresas e organizações esportivas em plataforma de interação virtual, em confronto com a relação da satisfação percebida por usuário ou clientes, será um assunto inovador e de grande valia, tanto para gestores como para o meio acadêmico em questão.

Acredita-se que a pesquisa poderá acarretar um meio para criação de novos planos estratégicos, além de ressaltar a importância de se conhecer o comportamento do consumidor nos meios citados.

1.2 Objetivos do trabalho de pesquisa

Devido a um grande investimento por parte de empresas esportivas na contratação de serviços para oferecer a seus consumidores, pode-se perceber que cada vez mais os gestores buscam personalizar suas empresas na tentativa de atingir um público específico que se ajuste ao seu perfil mercadológico. As estratégias de marketing usadas por essas empresas parecem ter dado certo a nível empresarial, porém em termos de satisfação e fidelização por parte desses consumidores o sucesso dessas estratégias só

poderá ser afirmado com pesquisas e estudos de campo diretamente ligados a esse público consumidor.

O marketing digital tem sido cada vez mais um dos principais objetos de estudo de pesquisadores de diferentes áreas. Com isso há também o surgimento de novas hipóteses sobre sua atuação no mercado. Da mesma forma, as redes sociais virtuais estão despertando um maior interesse por parte de empresas de diversos setores como também usuários, isso porque nela há uma união de informações com interação social, tudo em uma única plataforma.

A partir disso, o objetivo do presente estudo é fazer uma análise do uso das estratégias de marketing digital adotada pelos gestores dos clubes de futebol e relacioná-las com a satisfação percebida pelos consumidores e usuários da plataforma online disponibilizada por essas agremiações esportivas.

Portanto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação entre as ações estratégias de marketing digital utilizadas pelos clubes de futebol e a percepção de satisfação e fidelização dos seus consumidores?

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar se a proposta de marketing digital utilizadas pelos clubes de futebol no meio virtual satisfazem e fidelizam os consumidores destes serviços esportivos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o uso das estratégias de marketing virtual na divulgação de ações de Responsabilidade Social Corporativa.
- Avaliar o modelo de estratégia de marketing digital utilizado pelos clubes de futebol Brasileiros, Portugueses e Espanhóis.
- Analisar quais métodos virtuais são utilizados pelos clubes para atrair novos consumidores.
- Identificar quais fatores interferem na percepção da satisfação de consumidores dos serviços oferecidos pelos clubes.

- Ponderar o que é oferecido para a permanência/fidelização do consumidor.
- Verificar se os serviços oferecidos pelos clubes estão condizendo com as reais necessidades dos seus consumidores.

1.3 Hipóteses

A partir de uma ampliação de um referencial teórico e de um estudo metodológico acerca do tema, parte-se do pressuposto de que a percepção de satisfação percebida pelos consumidores de serviços esportivos no meio virtual é proporcional à qualidade e as expectativas criadas acerca do que esta consumindo.

Desta forma, o trabalho parte do pressuposto de que a satisfação adquirida pelo consumidor esportivo no meio virtual acerca de um produto e/ou serviço pode ser aumentada quando há um contentamento com a qualidade do produto, a adequada prestação do serviço, com valor relacionado à imagem da marca e a lealdade criada, resultante de compromisso adquirido. Assim podemos dizer que um bom funcionamento de uma organização refletirá em uma maior satisfação percebida pelo seu público consumidor .

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente estudo optou pelo “*Modelo Escandinavo*”, onde sua formatação é composta por capítulos cuja sua estrutura está apresentada na Tabela 1.

Tabela 1: Estrutura da dissertação e seus objetivos principais.

Introdução Apresentação do tema, justificativa, objetivos e hipótese. <i>Estudo 1</i> Ações de marketing digital adotadas pelos gestores das páginas web dos clubes de Futebol Brasileiro na exposição das ações de Responsabilidade Social Verificar as principais ações de marketing que estão sendo utilizadas pelos gestores do meio virtual, a fim de divulgar ações de responsabilidade social do clube e/ou se seus parceiros. <i>Estudo 2</i> Comportamento do consumidor esportivo no ambiente virtual: um estudo das ações e práticas de mercado Brasileiro, Espanhol e Português.
--

Examinar o comportamento do consumidor esportivo no meio virtual e suas determinantes na percepção de satisfação, por meio de um estudo com torcedores de equipes dos três países.

Conclusão

Conclusão geral do trabalho, bibliografia e anexos.

Na primeira parte do trabalho é desenvolvida a introdução, apresentação do tema, justificativa do trabalho, objetivos e hipótese. Na segunda e terceira parte do trabalho encontram-se dois artigos redigidos seguindo orientações e obedecendo a critérios específicos de cada periódico a que foram ou serão submetidos. Na quarta e última parte é apresentado a conclusão geral do estudo bem como a lista bibliográfica referenciada nos estudos e as referências citadas no decorrer dos artigos.

Estudo 1

Artigo de Revisão

As ações de marketing digital adotadas pelos gestores das páginas web dos clubes de Futebol Brasileiro na exposição das ações de Responsabilidade Social.

*Amorim, R.R.; Gutierrez, L.G.; Moreno, V. M.
Aprovado nos anais do I Congreso Internacional de
Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Deportiva:
“Nuevas alternativas para la Gestión Deportiva” –
Granada , España, 2014.
ISBN: 978-84-338-5664-7*

As ações de marketing digital adotadas pelos gestores das páginas web dos clubes de Futebol Brasileiro na exposição das ações de Responsabilidade Social.

RESUMEN

Este artículo trata de realizar un análisis de la estrategia de marketing llevada a cabo por los clubes de fútbol brasileños para presentar las acciones de responsabilidad social realizadas a sus fans a través de los medios digitales. Es importante señalar que los clubes de fútbol brasileños tienen una gran representación en el deporte, tanto desde el punto de vista económico, como por la dimensión social que juegan en el mismo. Basándose en este principio, se asume que el deporte tiene una preocupación por la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un componente de sus acciones. Para realizar nuestro análisis, llevamos a cabo un estudio de los datos a través de un cuestionario de investigación disponible en el sitio web oficial de todos los clubes en el Campeonato de Fútbol de Brasil 2013 Serie A (20 equipos). En dicha web se analizó la información sobre la RSC presentada por el club y el contenido sobre sus plataformas digitales.

Palabras claves: Estrategia de Marketing, Marketing Digital, Responsabilidad Social Corporativa, clubs de fútbol Brasileiro.

RESUMO

Este artigo trata de uma análise da estratégia de marketing dos gestores dos clubes de futebol brasileiro para apresentar as ações de responsabilidade social corporativa que os clubes participam a seus adeptos através dos meios de comunicação digital. Sendo importante ressaltar que os clubes de futebol brasileiro tem uma grande representação no meio esportivo, tanto no fator econômico vivenciado como na dimensão social nele inserida. Partindo desse princípio, pressupõe que o esporte tem uma preocupação com a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como componente de suas ações. Sendo assim realizou-se um levantamento de dados através de um questionário investigativo no website oficial de todos os clubes do Campeonato Brasileiro de Futebol 2013, série A (20 equipes), o que proporcionou a análise das informações relativas à RSC apresentadas pelo clube bem como o conteúdo de informações divulgadas em suas plataformas digitais.

Palavras chave: Estratégia de Marketing, Marketing Digital, Responsabilidade Social Corporativa, clubes de futebol Brasileiro.

2.1 INTRODUÇÃO

Sabemos que hoje a internet é o principal meio de comunicação com o mundo. Sem ela não há como haver uma comunicação instantânea com pessoas que estão separadas geograficamente. Com isso, as organizações devem ter domínio dessa ferramenta para ter um contato direto com os seus consumidores, bem como vincular esse meio de comunicação com as propostas de trabalho da empresa.

No Brasil, a internet começa a fazer maior sucesso nos anos 90 quando começa a ser popularizada através da evolução dos serviços prestados por uma empresa telefônica. Esse fato faz então com que o Brasil conquiste o 61º lugar no ranking de acessos, de acordo com o relatório da empresa Global Information Technology Report 2009 – 2010 (Nascimento, 2011).

Segundo Kotler (2000) “a adaptação de produto envolve a modificação do produto para atender às condições ou preferências locais.” (p.401). Com isso as empresas que não se ajustam ao meio virtual acabam por não atender as condições e preferência dos seus consumidores. Pois segundo estimativa de Forecast Research em 2010, a tendência é de haver um crescimento na compra e venda de produtos e serviços no meio virtual em até duas vezes mais em relação aos valores atuais (Nascimento, 2011).

Dentro do contexto esportivo, sabemos que o futebol é um esporte de grande importância a nível mundial. Além de ter uma grandeza nas dimensões sociais, é um meio que gera um grande impacto econômico. Assim o esporte pode ser igualmente discutido no meio empresarial, devendo considerar importante a preocupação com a Responsabilidade Social Corporativa e possivelmente adequá-la às propostas do clube (Campestrini et al., 2010).

A partir da breve introdução ao assunto, se faz necessário um estudo para a análise de uso de estratégias de marketing e estruturação gerencial dessas empresas esportivas no meio virtual.

Assim, esta dissertação parte do seguinte problema de pesquisa:

Qual a estratégia de marketing utilizada pelos gestores virtuais dos clubes de Futebol Brasileiro para apresentar as ações de RSC realizadas por eles em seus meios digitais?

2.2 DESENVOLVIMENTO

Responsabilidade Social Corporativa

Para Cabral-Cardoso (2002), a responsabilidade social deve ser compreendida em dois níveis distintos, *interno* – na relação com os trabalhadores e com as partes interessadas podendo até mesmo ter influência direta no alcance dos resultados e a um nível *externo* – levando em conta as ações da organização em relação aos componentes externos, sendo eles: parceiros, patrocinadores e o meio em que envolve (NEVES, 2010).

Portanto a Responsabilidade Social nada mais é que o cumprimento das obrigações e deveres que os indivíduos ou empresas devem ter com a sociedade.

Para que se compreenda de maneira completa o que é a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é preciso que se estabeleçam alguns critérios para o seu correto entendimento. O relacionamento da empresa está ligado aos seus vários públicos e não somente aos interesses de seus proprietários/ acionistas, como era o enfoque na década de 80, nem tampouco é restrita somente as necessidades da comunidade, ação social. Assim, a RSC deve ser compreendida de forma completa na gestão da empresa, levando em consideração tanto as partes envolvidas quantos as afetadas pelo negócio (Bezerra, 2007).

Com base nisso, a empresa acaba tendo uma melhoria na sua imagem corporativa, frente aos investidores e consumidores, por isso é importante que a responsabilidade social esteja diretamente ligada com o marketing da empresa. No caso do marketing esportivo, essas práticas serão concretizadas no que tange à missão, aos valores da organização e aos seus *stakeholders*, sendo promovida dentro dos seus meios de comunicação presentes (Campestrini et al., 2010).

Os clubes de futebol cada vez mais buscam ter uma maior visibilidade de seu marketing social, fazendo parcerias com entidades sociais bem como instituições públicas a fim de posicionar-se frente ao mercado como uma entidade responsável socialmente e com propostas concisas (Campestrini et al., 2010).

Estratégia de Marketing

Para Kotler (2000), uma empresa que não tenha de maneira concisa ou que tenha carência na sua estratégia de marketing buscando um fortalecimento em sua teoria, pode ser, eventualmente, superada ou alcançada pela sua concorrência. A partir disso, as estratégias de marketing são essenciais para que a empresa se desenvolva de maneira satisfatória buscando sempre inovação e superação de limites propostos.

Em uma organização a estratégia de marketing deve ser uma forma de integração de esforços para o cumprimento dos objetivos de marketing propostos. Essas estratégias devem partir de uma seleção do mercado-alvo e posteriormente para o desenvolvimento do composto de marketing, a fim de alcançar as necessidades do público escolhido por ela. Isso põe a empresa em um posicionamento de excelência com respeito aos consumidores (Ferrell & Hartline, 2006).

A escolha de uma estratégia que melhor se adapte aos objetivos da empresa não é uma tarefa fácil, pois ela deve seguir preceitos a partir da realidade vivida pela empresa, tais como recursos disponíveis; ter consciência dos objetivos, metas e missão da empresa; e ajustar-se às necessidades do público alvo escolhido. É muito importante que a empresa tenha um posicionamento formado para focar os projetos a fim de cumprir essa proposta, pois uma empresa que não tem uma estratégia de marketing definida tem uma maior probabilidade de possuir uma baixa rentabilidade (Pelissari et al., 2011).

Para Kotler & Keller (2000), a partir de cada mercado alvo escolhido, a empresa desenvolve uma oferta de mercado específica para atingir esse público, a fim de despertar o interesse do público para aquisição do produto. O autor afirma que uma organização que esteja estrategicamente posicionada se sobressai sobre seus concorrentes. Com isso contribuirá não só para a superioridade sobre seus concorrentes como também amplia suas relações internas criadas.

Dentre as estratégias de posicionamento, Ferrell & Hartline (2006)) destacam três: fortalecimento da posição atual; reposicionar-se; e reposicionar em relação à concorrência. Para o autor a empresa que tem a melhor capacidade em atender as necessidades de seus consumidores tem uma

vantagem ou diferencial competitivo, sendo a valorização do cliente uma ferramenta de estratégia do marketing que se faz presente para obtenção dessa vantagem.

Por fim, o relacionamento da empresa com o público alvo deve ter prioridade frente às ações da empresa. Uma boa comunicação é fundamental, pois previne atritos, adota sugestões e reclamações dos seus clientes possibilitando um bom funcionamento em longo prazo (Bezerra, 2007).

2.3 MATERIAIS E MÉTODOS

Primeiramente realizou-se uma revisão de literatura para construir um embasamento teórico completo a fim de compreender da melhor forma a RSC, bem como os novos meios eletrônicos de estratégia de marketing por meio de artigos, web-sites e pesquisas diversas. Posteriormente, foi feito um levantamento de dados a partir do web-site oficial dos clubes participantes da série A do Campeonato Brasileiro de 2013, sendo composto por 20 clubes de diferentes regiões do Brasil.

Os critérios utilizados para avaliar o website do clube foram baseados em uma investigação completa do conteúdo exposto na página web do clube através de um questionário a fim de avaliar o conteúdo tendo em vista identificar as ações de Responsabilidade Social executadas pelo clube esportivo e divulgadas pelo meio eletrônico.

A utilização do meio eletrônico, tem sido de grande importância na estratégia de marketing dentro das instituições, pois proporciona um maior relacionamento com a comunidade e clientes, além de potenciais investidores. Com isso, sabemos que a exposição das ações sociais realizadas pelos clubes em um meio digital pode contribuir com a melhoria da imagem corporativa do clube bem como a expansão e conscientização da RSC (Campestrini et al., 2010).

Quadro 1: Análise da Plataforma Web dos Clubes de Futebol Brasileiro

Questão Analisada		POSSUI	NÃO POSSUI
I	Apresenta em sua plataforma virtual um relatório de sustentabilidade ou balanço social atualizado do último ano em exercício?		
II	Apresenta um canal para a temática Responsabilidade Social ou alguma outra nomenclatura similar?		
III	Apresenta em seu website os Valores, Missão e Visão da organização em sua plataforma?		
IV	Apresenta informação de associação beneficente ou fundação social agregada ao clube?		
V	Possui em sua plataforma ações de marketing específica para divulgação de responsabilidade social?		
VI	Possui Fã page no Facebook?		
VII	Utiliza a rede social para a difusão da RSC?		

O presente questionário tem como objetivo analisar algumas vertentes importantes para a melhor compreensão da difusão da RSC no meio virtual.

I. Balanço social ou relatório de sustentabilidade

De acordo com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Sociais & Econômicas, 1999), o Balanço Social é um demonstrativo publicado anualmente por uma empresa o qual reúne um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. A partir dessas informações, podemos dizer que o balanço social de uma empresa nada mais é que a comprovação dos serviços prestados pela empresa e seus dependentes e apresentada de forma transparente e real. Assim, o balanço social de uma empresa torna pública a responsabilidade social corporativa efetuada pela organização.

Já o relatório de sustentabilidade, nada mais é que um processo que envolve mensurar, identificar e divulgar o desempenho sustentável da empresa, sendo essas em forma de relatórios periódicos, assim como estabelecida pela Global Reporting Initiative (GRI, 2006), que é uma instituição global independente e sem fins lucrativos, responsável pela criação da estrutura mundialmente aceita para medir o desempenho sustentável de empresas, repartições públicas, ONGs e outras organizações.

II. Canal Específico de Responsabilidade Social

A partir da plataforma virtual dos clubes, verificou-se a existência de conteúdo referente à Responsabilidade Social ou mesmo conteúdo de link presente na plataforma oficial que expunha ações sociais relacionadas ao clube, na tentativa de encontrar conceitos, iniciativas junto a instituições ou outra similaridade junto à divulgação digital do clube.

III. “Missão”, “Visão” e “Valores”

Para Kotler & Lee (2010), os elementos que devem estar presentes na empresa devem ser missão (a razão de ser da organização), visão (a invenção do novo para o futuro) e os valores (padrões de comportamento da organização).

A partir disso torna-se importante a uma organização a exposição de seus princípios, a fim de dar divulgação de uma proposta consolidada da empresa.

IV. Associação ou Fundação Beneficente

Entende-se como uma instituição ou fundação beneficente, os órgãos que tenham como seu objetivo principal o desenvolvimento de ações filantrópicas voltadas para a comunidade bem como uma aproximação com a mesma. Assim, nesse tópico há uma busca por informações sobre instituições ou fundações que são agregadas as ações sociais do clube.

V. Plataforma de Marketing ligada à Responsabilidade Social

Compreende-se, neste caso, como uma ferramenta de qualquer natureza que possa identificar e divulgar de alguma maneira as ações de responsabilidade social vinculando a imagem do clube e seus parceiros comerciais a tais atitudes, utilizando as redes sociais oficiais do clube para a difusão de ações de RSC realizadas pelo mesmo.

VI. Fanpage – Facebook

De acordo com a pesquisa feita pela Inside Network, o Brasil teve a maior taxa de crescimento de usuários do Facebook, o país já possui mais de

19 milhões de usuários, aumentando também o número de consumidores virtuais. A partir disso, o Facebook desenvolveu uma página de relacionamento entre consumidores e a marcas, nomeada de Fan Pages, onde os fãs/consumidores interagem diretamente com a marca (SALLOWICZ, 2013).

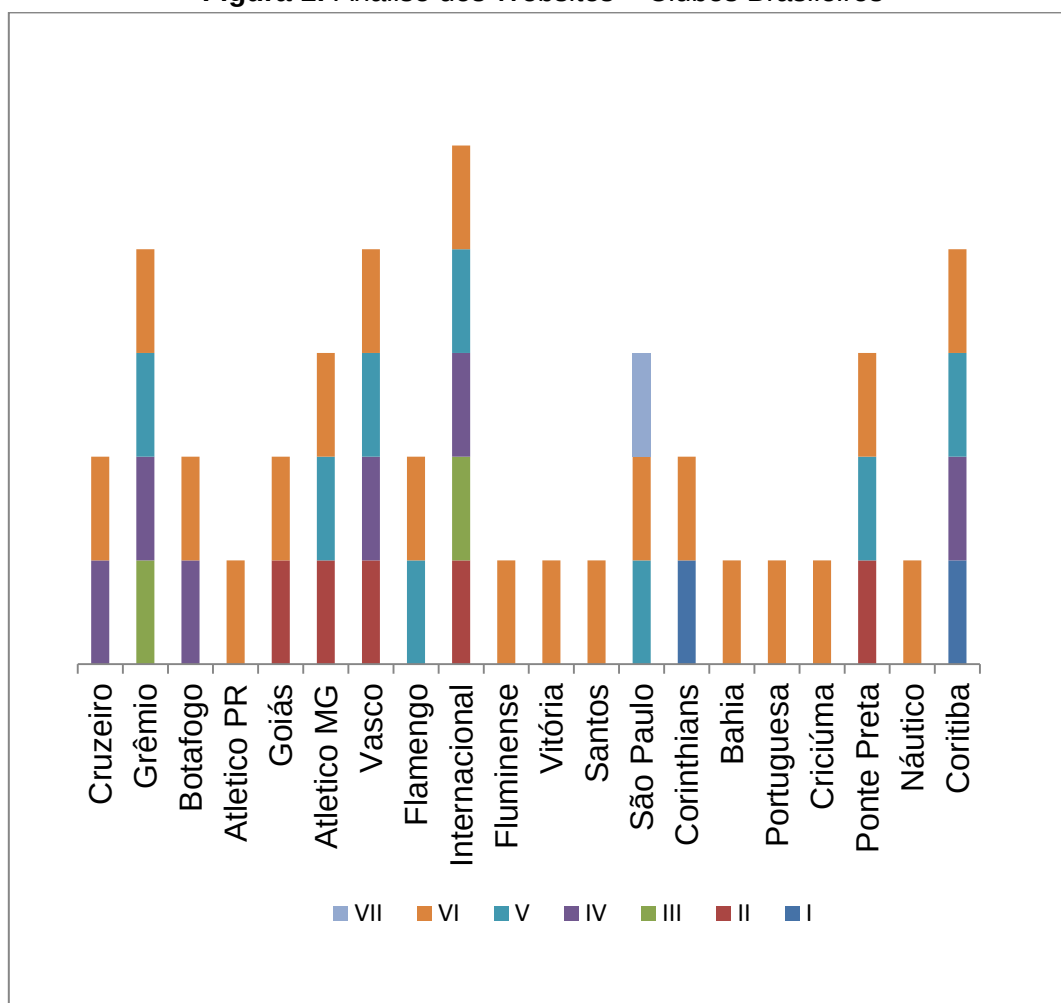
VII. Difusão da RSC na Rede Social

Através de um canal virtual, as redes sociais representam um relacionamento entre profissionais, empresas e consumidores como forma de agrupamento de interesse mútuo. Com isso, as informações inseridas na rede social podem ser difundidas através da internet de forma simples e gratuita. Na internet não há barreira geográfica, e, em muitos casos, nem mesmo financeira para a promoção ou divulgação uma ação social, que permite criar um meio motivação e exemplos para futuras ações de outras organizações a nível mundial.

2.4 ANÁLISES DE DADOS

Com o objetivo principal de analisar a promoção de um diálogo entre os simpatizantes de futebol e ações de Responsabilidade Social Corporativa executadas pelos Clubes de Futebol Brasileiro, a Rede Social vem sendo uma ferramenta em crescente ascensão por ser uma das formas mais utilizadas pelos clubes.

A partir da coleta de dados no meio virtual, pode-se observar que todos os clubes de futebol presente na série A do Campeonato Brasileiro de 2013 possuem uma página em uma rede social oficial para os fãs do clube sendo administrada pelos gestores do clube, como mostra a figura 1. Com isso podemos reafirmar a pesquisa feita pela Inside Network que conclui que a Fan Page do Facebook vem sendo cada vez mais uma forma de expressiva de comunicação entre a direção do clube e os seus adeptos.

Figura 1: Análise dos Websites – Clubes Brasileiros

Já se tratando de uma apresentação transparente que apresente um relatório de sustentabilidade ou balanço social das ações realizadas pelos clubes, apenas os clubes Corinthians e Coritiba demonstram esses documentos em seu website oficial. O Corinthians dispõe de um relatório de sustentabilidade em que o leitor que se interesse pela leitura do documento deve fazer o download um arquivo PDF para ter acesso. Já no website do Coritiba está à disposição do leitor um balanço social do projeto social em que o clube coordena também disponível para download do arquivo em seu website oficial.

Em se tratando de divulgação nas redes sociais das ações sociais realizadas pelo clube, o único clube que possuía uma divulgação no período de coleta de dados foi o São Paulo FC . O clube apresenta uma imagem que

divulga uma ação através do programa sócio ambiental, porém não apresenta link ou mesmo maiores informações acerca do mesmo.

2.5 CONCLUSÃO

A partir da metodologia em questão e dos dados referidos acima, vemos que mesmo com uma infinidade de ferramentas e atrativos no meio virtual, a Responsabilidade Corporativa Social ainda está sendo difundida de maneira arcaica e primitiva. Notamos que ainda há uma carência por parte dos gestores de marketing no que se diz respeito à criatividade, apresentação, transparência das ações sociais realizadas pelos clubes em sua plataforma digital, tornando assim uma vertente não muito importante para seus seguidores.

Assim chega-se à conclusão de que, mesmo com a crescente inovação e criatividade do meio digital e consequentemente do marketing digital, os clubes de futebol brasileiros ainda não priorizaram de maneira social a utilização de ferramentas atrativas para a difusão e informação acerca da importância da Responsabilidade Social Corporativa.

2.6 BIBLIOGRAFIA

- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36.
- Azevêdo, P. H., & Suaiden, D. S. (2002). *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração). Coordenação de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília. Relatório de Estágio apresentado a
- Barros, J. T., & Tegani, B. A. G. (2008). MARKETING APLICADO NA GESTÃO DE PRODUTOS ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DA 71A EDIÇÃO DOS JOGOS ABERTOS DO INTERIOR.
- Bezerra, R. B. (2007). *Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas*. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Relatório de Estágio apresentado a
- Campestrini, G. R. H., Luz, A. d. P. R. G., Moreno, V. M., & da Cunha, L. M. F. (2010). ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL: COMPARAÇÃO ENTRE CLUBES ESPANHÓIS, PORTUGUESES E BRASILEIROS.
- de Sousa, P. D. B., de Mattos, L. L., & de Sousa, M. A. B. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estratégia de marketing*: Cengage Learning Editores.
- GRI, G. R. I. (2006). Global Reporting Initiative.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*: Futura.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). Administração de marketing. *São Paulo*, 10.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman. Relatório de Estágio apresentado a
- LIMA, M., SUSPIRO, A., VILHENA, J. B., & GANGANA, M. (2007). Gestão de marketing. rev. e atual. *Rio de Janeiro: FGV*.
- Madeira, C. (2011). Portugueses decidem "online" o que vão comprar naloja. *Economico*.
- Nascimento, R. M. d. (2011). E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro.
- NEVES, C. C. R. (2010). *A Importância da Comunicação na Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. Relatório de Estágio apresentado a
- Orra, A. C. V., J.M.G.; Cantos, J.A.M. (1997). *Cómo hacer negocios en internet: La guía definitiva para dominar el comercio electrónico en la RED*. España.
- Pelissari, A. S., Fassarella, L., Gonzalez, I. V. D. P., Duque, W. S., & Setubal, F. M. R. (2011). Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva.
- Pereira, G. N. (2011). *A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de atividades físicas*. Brasília Universidade de Brasília - UnB. Relatório de Estágio apresentado a

- Ramos, L. H. D., & Grigoletto, M. V. D. (2012). Gestão de serviços de saúde. *Curso de Especialização em Saúde da Família–UNA-SUS| UNIFESP*.
- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*: Edições IPAM.
- SALLOWICZ, M. (2013). Número de usuários do Facebook no Brasil aumenta 458% em dois anos. *Página consultada em, 12*.
- Sociais, I. B. d. A., & Econômicas. (1999). *Plano: metas e diretrizes*: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
- TELLES, A. (2010). *A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas*. São Paulo: M. Books do Brasil.

Estudo 2

Artigo de Revisão

Comportamento do consumidor esportivo no ambiente virtual: um estudo das ações e práticas de mercado Brasileiro, Espanhol e Português.

Amorim, R.R

Resumo

Neste estudo buscou-se primeiramente descobrir como a rede social está sendo utilizada pelas empresas esportivas como uma ferramenta de marketing digital e quais as principais características do marketing digital na busca ou estreitamento da comunicação entre os clubes de futebol e seus consumidores. Para isso foi dividida em quatro partes esta pesquisa; sendo a primeira uma ampliação do referencial teórico em que buscamos compreender mais sobre todas as questões a serem pesquisadas. Em uma segunda parte fizemos um estudo a partir dos websites dos clubes de futebol integrantes da amostra para uma avaliação e análise das possíveis falhas ou melhorias a serem questionadas pelos consumidores. Em seguida foi realizada a coleta dos dados a partir de questionários digitais apresentados a torcedores e/ou simpatizantes dos clubes predefinidos para a amostra e por último foi feito a análise dos dados através do programa estatístico SPSS, resultando na obtenção dos resultados através dos testes de *Alpha de Crombach*, *Levene* e *Tukey*. A partir das análises e resultados obtidos chegou-se a uma conclusão do uso do meio virtual na busca de uma melhor percepção da satisfação dos consumidores esportivos.

Palavras chave: Estratégia de Marketing, Marketing Digital, Satisfação de Consumidor Esportivo, Clubes de Futebol.

Abstract

In this study, we first sought to discover how the social network is being used by sports companies as a tool for digital marketing and what are the main characteristics of digital marketing search or narrowing of communication between the football clubs and their consumers. For it was divided into four parts this search; the first being an extension of the theoretical framework in which we seek to understand more about all the questions to be researched; in a second part we studied from the websites of the surveyed clubs soccer for a review and analysis of potential failures or improvements to be questioned by consumers; then collect data from digital questionnaires presented to fans and / or supporters of the predefined sample for clubs and finally was done to analyze the data using SPSS statistical program where results were obtained through the testing *Alpha Cronbach*, *Levene* and *Tukey*. From the analysis results and a conclusion was reached from the use of virtual environment in search of a better perception of the sport consumer satisfaction.

Keywords: Marketing Strategy, Digital Marketing, Consumer Satisfaction Sports, Football Clubs.

3.1 INTRODUÇÃO

Atualmente o esporte opera em uma fase em que vivencia uma nova gestão, que pode assumir as mais variadas formas de intervenção. O esporte moderno está em uma fase de desagregação do modelo corporativo tradicional que não mais se ajusta somente ao meio esportivo. Assim, o cenário esportivo, torna-se mais interdependente dos conceitos e técnicas desenvolvidos por estudiosos da administração, bem como a administração passa a se referenciar em modelos de sucesso adotados por organizações e gestores esportivos (Pereira, 2011).

Para Azevêdo (2009), o que era simplesmente uma crescente adesão de praticantes e torcedores de algumas modalidades – principalmente do futebol-, tornou-se uma potencia econômica nos dias atuais. Este é o esporte que passou a ser abordado como negócio em nossa sociedade atual.

Hoje vemos que o mercado está em crescente aceleração e desenvolvimento. Empresas, tanto de bens quanto de prestação de serviços, devem estar sempre conectadas com as novas exigências do mercado para estar em um nível mercadológico aceitável para assim gerar renda. Em outras palavras, as empresas precisam abandonar a percepção de segurança que haviam construído resultantes de anos de tentativa, acertos ou erro e adaptar-se ao novo, um ponto de inflexão estratégico (Kotler, 2000).

Com o crescimento e busca de novas oportunidades, empresas esportivas fazem investimentos na ampliação de seu mercado. Com isso, há também um alto investimento na produção de material esportivo, nas estratégias de marketing adotadas e em serviços gerais para acompanhar a demanda do mercado. Porém, muitas dessas empresas não conseguem reconhecer que as exigências de seus consumidores podem mudar de tempos em tempos. A estratégia vitoriosa do ano passado pode se tornar a estratégia fracassada de hoje. O panorama econômico atual é moldado por duas forças poderosas: *tecnologia* e *globalização*. Hoje, o cenário tecnológico está pontilhado de novos produtos, o que dá uma maior importância para as empresas possuírem um conjunto de administradores integrados permitindo que cada um atue em seu nível e em sua área de atividades (Kotler, 2000).

Algumas peculiaridades existentes no setor de serviços, associadas ao mercado esportivo cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes, determinam um novo perfil do gestor, com a finalidade de manter a fidelidade do consumidor. Esse novo gestor deve estar atento aos sinais de mercado, utilizando as ferramentas de marketing que mais se adapte a sua finalidade (LIMA et al., 2007).

O esporte de competição vem gerando novas formas de consumo esportivo, fato que pode ser explicado, em boa parte, pela competência na atuação dos agentes de marketing, que souberam estimular o consumo dos produtos esportivos fazendo com que fosse adotado por praticantes esportivos não profissionais, havendo assim um aumento no consumo desses produtos ampliando para bilhões de consumidores o que inicialmente era apenas para atletas de alto rendimento (Azevêdo, 2009).

Sá & Sá (1999) em seu livro cita que Philip Kotler chama o Marketing Esportivo de ampliação do Marketing, por ser facilmente aplicado em outros domínios que não o estritamente empresarial. Kotler conceitua o marketing social e o marketing nas instituições sem fins lucrativos, porém o marketing esportivo perpassa essas definições, pois dentro de um contexto esportivo pode-se encontrar instituições sem fins lucrativos bem como empresas e prestadores de serviços.

O marketing esportivo promove ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, dos clubes ou associações, seja pela promoção de eventos ou pelo ato de patrocinar equipes (Sousa et al., 2005).

A partir destas definições, podemos perceber que o marketing esportivo vai além de um simples conceito, pois sua definição pode variar dependendo do contexto em que ele se insere. Entende-se marketing esportivo então, como um conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor (Sá & Sá, 1999).

O aumento da concorrência no mercado e nas relações comerciais vistas na atualidade exige das empresas maior excelência tanto nas relações interpessoais, entre os funcionários da empresa, quanto nas relações entre a empresa e sua rede de consumidores. Por isso, esses locais devem possuir uma gestão compromissada, para que estes sejam fortes concorrentes para as

demais empresas que possuem similaridade de serviços (Kotler & Keller, 2000).

Pelo fato de os serviços serem baseados em pessoas e equipamentos, a capacidade de padronização torna-se reduzida. Portanto, com o propósito de reduzir essas variações percebidas pelos clientes, as empresas devem atentar para os processos de seleção de profissionais que se ajuste ao perfil desejado, especialmente aqueles que trabalham no contato direto com os clientes (Ramos & Grigoletto, 2012).

Segundo Azevêdo (2009), o ambiente esportivo exige uma competência e qualificação dos profissionais para que alcance o sucesso, assim como ocorre em qualquer outro tipo de negócio.

Atualmente o futebol ocupa um lugar destacado no cenário esportivo. O esporte é o único evento mundial que consegue mobilizar todos os continentes em um só lugar como, por exemplo, a *Copa do Mundo de Futebol*. Isso se dá ao fato de o esporte dar às pessoas uma identidade, criando um sentimento de cidadão de um país, ou cidade. No futebol não é diferente. Um clube consegue representar milhares de pessoas com seu escudo, bandeira e cores.

Para Azevêdo & Suaiden (2002), com um sistema legal atualizado, o esporte profissional passa a ter exigências no modelo de sua administração. Antes a administração esportiva era muito mais voltada ao esporte amador, num sistema semelhante ao parlamentarista: os sócios elegiam o Conselhor, que por sua vez elegia o presidente do clube. Hoje o futebol profissional deve possuir um sistema de gestão esportiva concreta, íntegro e transparente a fim de obter bons resultados dentro e fora dos gramados.

Além de uma gestão satisfatória, as propostas do clube devem estar interligadas com estratégias do marketing esportivo do clube, sendo consistentes no valor e missão da instituição, promovendo, produzindo e distribuindo produtos e serviços incorporados a uma postura ética e profissional verdadeira (Campestrini et al., 2010).

Um plano estratégico do marketing esportivo vem por meio de um processo decisório organizado por gestores, a fim atrair mais adeptos e consumidores do esporte (Barros & Tegani, 2008).

Os clubes esportivos de futebol profissional devem então ter a sua atenção centrada no cliente, seu torcedor, que são os maiores responsáveis

pelo consumo, geração de trabalho, serviços e imagem do clube (Azevêdo & Suaiden, 2002).

3.2 DESENVOLVIMENTO

3.2.1 Aplicação do Marketing no ambiente esportivo

Para se compreender as estratégias de ação do Marketing, faz-se necessário um aprofundamento teórico de conceitos e definições acerca da administração e as variáveis que regem essa aplicação.

Conceito acerca de Administração

Antes da 1ª Revolução Industrial o mundo passava por algumas limitações tecnológicas como meios de comunicação e transporte, entre outros, o que gerava um retardamento no que diz respeito às técnicas administrativas e crescimento financeiro. Entretanto, após a revolução houve uma modificação grandiosa nos padrões de produção das empresas, passando a melhor se desenvolverem, tornando um melhor aperfeiçoamento sendo capaz de modificar táticas administrativas, a fim de produzir um aumento na quantidade e qualidade de sua produção (Bateman & Snell, 2004).

Para Raman (2009), nas ultimas três décadas, o mundo empresarial se transformou. Com a abertura da economia de nações em desenvolvimento, muitas empresas aprenderam a conviver com fatores emergentes: crescimento desenfreado de mercados, intensa concorrência e ambientes mais complexos que apresentam constantes mudanças (Silva, 2011).

Com o passar do tempo, os processos tiveram uma estagnação no que diz respeito a modificações, porém houve aperfeiçoamento tornando o processo rotineiro tornando possível uma economia de tempo e muitas vezes de dinheiro (Drucker, 2000).

A partir disso entende-se que administração é o processo de condução racional das atividades de uma organização, o planejamento das atividades, a direção e controle de todas as atividades previstas e a divisão do trabalho dentro dessa organização, sendo ela lucrativa ou não (Chiavenato, 2004).

Para Chiavenato (2004), toda atividade que é voltada para a produção de bens ou prestação de serviços, deve estar dentro de um planejamento, ser coordenada, dirigida e controlada dentro da organização. Portanto, administração torna-se algo indispensável para a existência, sobrevivência e sucesso de uma empresa.

Stoner et al. (1996) conceitua administração como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização usando todos os recursos disponíveis para alcançar os objetivos estabelecidos.

Nesse contexto, faz-se necessário para a organização ter um membro responsável por essas operações, surgindo assim a figura do gestor, que inicialmente era um prático hábil, tornando-se um administrador profissional. Onde para o autor os administradores sempre existiram, porém com características distintas, as quais foram modificadas ao longo da história na proporção em que a organização se alterava (Bernardes, 1993).

Evolução da administração: era digital

Após a Revolução Industrial trouxe consigo o aparecimento das grandes empresas e de uma moderna administração, primeiramente com a utilização de algumas máquinas, onde os produtos se tornaram gradativamente melhores e mais baratos, devido à intensificação na sua produção, posteriormente, a Revolução Industrial promoveu a utilização mais intensa da eletricidade, a qual possibilitou a introdução definitiva da maquinaria automática e consequente especialização dos operários (Chiavenato, 2009).

A Revolução Industrial fez com que os administradores buscassem um maior fortalecimento de suas empresas, assim a oportunidade de produção em massa foi facilitada gerando também um maior estudo das questões administrativas, particularmente no que diz respeito à eficiência e aos processos de produção e redução de custos (Bateman & Snell, 2004).

Com uso das novas tecnologias, houve um aumento nas grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores dentro das fábricas, o que se fez a produção aumentar de forma assustadora, necessitando ser rapidamente distribuída. Com isso, fez surgir uma abordagem mais sistemática da administração (Stoner et al., 1996).

Esse momento possibilitou o nascimento e aperfeiçoamento da Era Industrial. Porém, nesse período, ainda eram lentas as mudanças, exigidas e proporcionadas pela sociedade onde predominava a proeminência nos produtos físicos, nos bens de produção e nos recursos da empresa onde os recursos eram dedicados exclusivamente ao acionista ou ao proprietário da empresa. Hoje, na Era da informação, essas mudanças tornaram-se ainda mais rápidas sendo os resultados apresentados para os grupos de interesses envolvidos nos negócios da organização (Chiavenato, 2009).

A Era da Informação trouxe consigo não apenas grande quantidade de informação e aperfeiçoamento no campo técnico-científico, mas também, a diminuição das barreiras comerciais existentes entre os países, como observado no Mercosul e na Comunidade Europeia. A comercialização por meio do espaço virtual (Internet) faz com que as empresas tornem-se mais expostas à concorrência de mercado. Portanto, a organização de uma empresa, frente a essas mudanças sociais, deve estar em constante modificação, pois a gestão tradicional já não corresponde às exigências proclamadas por uma economia globalizada (Pereira, 2011).

Internet, termo derivado da junção de duas palavras *international* (internacional) e *network* (rede) que designa a rede pública mundial de computadores, tornou-se o maior e mais poderoso meio de transmissão e recebimento dados e informações na atualidade (Cachuté, 2013).

Hoje existem bilhões de usuários conectados à rede. Só em 2012 foram registrados mais de 2,4 bilhões de usuários, cerca de um terço da população do planeta, o que faz da internet também o mais poderoso meio de interação, pois suas características tornam a primeira mídia em massa que permite a interação entre o cliente e a empresa com baixo custo e eficiência (Limeira, 2003).

Observa-se que durante as duas últimas décadas, as modificações feitas a partir do uso das novas técnicas, tecnologia de informação, o uso de maquinários e computadores a um trabalho em rede aprimorou e substituiu o trabalho que requeriam um grande esforço tanto operacional como financeiro, sendo utilizados nos segmentos organizacionais. O mundo virtual está mudando a vida de todos, tanto dos consumidores como das grandes

empresas. Nenhum negocio pode ignorar o potencial que tem a economia virtual nos dias de hoje (Awad, 2007).

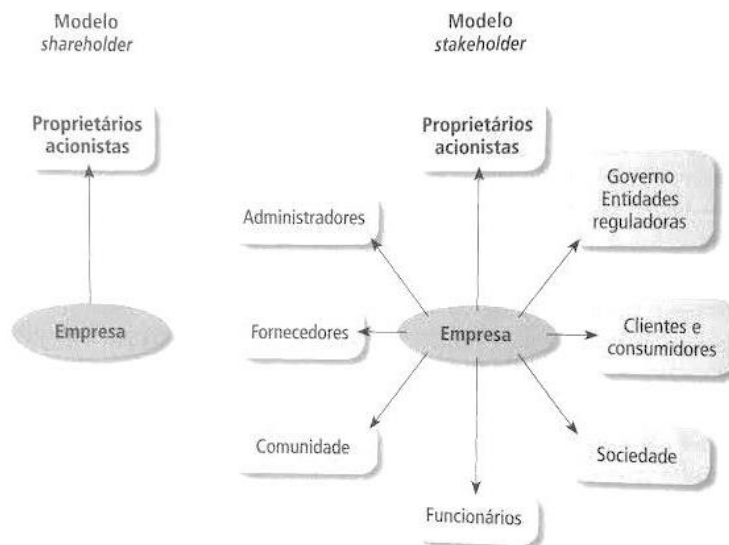
Sendo assim a globalização no processo empresarial tende a ser cada vez mais frequente, tendo em vista a intensa competitividade nos próximos anos juntamente com um aumento nas exigências de adaptação de bens e serviços, na produção em pequenos lotes de forma mais personalizada, na fidelidade dos clientes e sua crescente interação com a empresa e no nível exigido na confiabilidade dos fornecedores, que deverão buscar certificações.

Todavia, no passado, os objetivos da administração se resumiam a proporcionar eficiência e eficácia às empresas. Eficiência diz respeito a como devem ser feitas na empresa as ações. Eficácia refere-se aos objetivos e resultados a serem alcançados por esta. Com isso, buscava-se no ambiente empresarial a soma da eficiência e da eficácia, a fim de a organização alcançar a excelência. Contudo, atualmente, os objetivos da administração perpassam o alcance da eficácia e da eficiência e, nesse contexto, administrar significa lidar com pessoas e com recursos internos e externos, desenvolvendo e integrando competências para oferecer produtos, satisfazer necessidades da sociedade e dos mercados, enfrentar a concorrência e alcançar competitividade e sustentabilidade no negócio (Chiavenato, 2009).

As empresas, em um processo dinâmico evolutivo, devem buscar adaptar-se frente às exigências de mercado realizando constante adequação organizacional. Desenvolvem novos modelos de gestão, a fim de suprir as exigências da sociedade atual. Nesse contexto, a gestão estratégica busca estabelecer o equilíbrio entre as demandas dos ambientes interno e externo da empresa, bem como sua integração com o todo (Lobato, 2003).

Os resultados apresentados pela empresa passam a não se concentrar apenas nos donos do estabelecimento, conhecidos como *shareholders*, como nas décadas anteriores e, sim na busca pelo favorecimento de todos os demais indivíduos ou instituições envolvidas no processo, chamados como *stakeholders* (Chiavenato, 2009).

Na figura 2 o autor apresenta as diferenças entre o foco do modelo *shareholder* e do modelo *stakeholder*.

Figura 2: O modelo shareholder e o modelo stakeholder

Fonte: Chiavenato (2006)

Para Stoner et al. (1996), *stakeholders* são grupos ou indivíduos direta ou indiretamente comprometidos pela busca de sucesso de uma organização. Podendo ser caracterizado como *stakeholders* de influencia externa, os quais representam os grupos ou indivíduos do ambiente externo da organização e que afetam suas atividades – como os sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Já os stakeholders internos, são os que representam os grupos ou indivíduos que não fazem parte estritamente do ambiente da organização, mas pelos quais um administrador é responsável – como os funcionários e os acionistas.

Para Arrebola (2004) os *stakeholders*, são as partes interessadas ligadas à empresa, devendo ser conscientes de seu papel, podendo exercer maior poder de pressão sobre as empresas, sendo capazes de influenciar inclusive a visão do empresariado em relação à responsabilidade social. Para o autor não há objetivo mais importante para uma corporação quando essa é capaz de estabelecer de maneira ética suas estratégias, atingir seus objetivos de lucratividade e satisfação dos acionistas, além de preocupar-se profundamente com a sociedade e ser capaz de atender às exigências e às necessidades de seus *stakeholders*.

Com uma visão direcionada a todos os indivíduos que interagem no processo de produção, os *stakeholders* apresentam suas expectativas como

resposta às novas exigências sociais, as quais tendem a se tornar específicas dependendo do período histórico em que apresenta suas peculiaridades (Pereira, 2011).

Quadro 2: Exemplo de stakeholders e suas expectativas.

Stakeholders	Expectativas	
	Cientes	Atendimento de requisitos
	Funcionários	Ambiente desafiador e gratificante; talento reconhecido; compensação financeira
	Cadeia de Suprimentos	Acordos de longo prazo; relações mutuamente benéficas
	Acionistas	Valor econômico; lucratividade; valorização da marca
	Agências Reguladoras	Atendimento às normas vigentes; responsabilidade social

Fonte: Carpinetti (2010) Adaptado.

Definição de Marketing

Para Kotler & Keller (2000), marketing é definido por dois aspectos: primeiro pelo lado social, que é um processo pelo qual o indivíduo e grupos realizam seus desejos e necessidades por meio da criação, oferta e da livre troca de serviços e produtos. O segundo pelo aspecto gerencial, chamado como “a arte de vender produtos”. Independente de seu aspecto, o marketing consegue suprir as necessidades de um indivíduo bem como administra o relacionamento com clientes, fazendo assim com que haja uma maior participação no mercado além de obter maiores lucros.

Na atualidade o marketing tem como uma das suas principais funções contribuir com empresas a fim de estas perceberem a importância da mudança organizacional de um modelo centrado no produto para aquele centrado no mercado e em seus clientes. Porém, foram necessários muitos anos desde os primeiros estudos até que algumas empresas comesçassem a experimentar essa transformação no modo de pensar “de dentro para fora” para o modo “de fora para dentro” (Kotler, 2000).

Para ilustrar essa mudança no modo de pensar empresarial, Kotler & Lee (2010) cita um texto:

Existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem; as que observam as coisas acontecendo;

e as que querem saber o que aconteceu. – Anônimo

Contudo, deve haver uma distinção entre produto e mercadoria. Pois pode haver elementos de serviços no produto ou pode ser inteiramente um serviço, isso é ausência de oferta de mercadoria ou bens tangíveis para a satisfação. Como por exemplo, uma oferta de um pacote de serviços remetendo ao conjunto de mercadorias e serviços fornecidos ao consumidor para que obtenha a sua satisfação (Barros & Tegani, 2008).

Sendo assim se torna essencial para o desempenho superior de uma organização que elas se utilizem de estratégias de marketing, pois será por meio dessas estratégias que a empresa utilizará adequadamente seus recursos, otimizando as oportunidades e amenizando os problemas (Porter, 1999).

Para Kotler (2000), uma empresa que tem ausência ou carência de estratégia de marketing consistente pode ser eventualmente, superada ou alcançada pela concorrência. Assim a vantagem competitiva de uma empresa pode proporcionar-lhe um maior destaque no mercado, aumentando assim a sua margem de lucros.

Portanto, para um bom desempenho de um serviço, a estratégia de marketing consiste na organização de uma série de atividades voltadas para o cliente, como funcionários capacitados para assegurar o valor do consumidor, através de um composto de marketing: Produto, Preço, Distribuição e Promoção. Nessa concepção será levada em conta por parte do consumidor final a percepção do ambiente do serviço, a forma com que o serviço é executado e ofertado aos clientes, além do grau de interação com o cliente e o ambiente (Barros & Tegani, 2008).

Na atualidade os consumidores esportivos buscam serviços que maximizam a sua vivencia esportiva, logo as organizações esportivas devem atentar para oferta de pacotes de serviços completos de lazer contendo essas exigências (Kearney, 2003).

Marketing Esportivo

Até finais do Século XX existia uma discussão acerca do conceito de Marketing Esportivo. Recentemente começaram estudos a fim de diferenciar “Marketing Esportivo” quando se refere à comercialização de eventos, produtos

e serviços esportivos e “Marketing através do esporte” acerca da venda de produtos esportivos para atletas ou amadores. Nos dias de hoje é comumente aceito que o objetivo do marketing esportivo é satisfazer as necessidades do consumidor através das técnicas do marketing tradicional, com a característica atribuída de que se trata às vezes de um produto industrial e outras vezes de um produto de consumo (Santos, 2013).

No passado o esporte era um negócio de interesse restrito. Hoje vemos que se mostra um setor que atrai diversos níveis de renda, idade e culturas no mundo, consolidando-se como um nicho de negócios baseado no lazer e entretenimento (Kearney, 2003).

Ao longo do tempo, as empresas bem sucedidas foram deixando de se orientar apenas para a melhoria de seus processos internos e passaram a observar com mais atenção o mercado (Dominguez, 2000).

Segundo Souza (2010), a origem semântica da palavra marketing é inglesa e deriva da palavra *market*, que em português significa mercado.

O erro em um planejamento de marketing consiste em uma análise tendenciosa de mercado, ao avaliá-lo sob a perspectiva somente empresarial, não levando em conta as características comportamentais, sociais e culturais dos consumidores dos serviços. Nesse contexto, as empresas que focam apenas no produto sofrem a chamada miopia de marketing, as quais são centradas apenas nas vendas, tendo como metas somente a necessidade de transformar o seu produto em dinheiro de forma apressada (Kotler & Keller, 2000).

O posicionamento em termos de marketing consiste na maneira como queremos que os produtos ou serviços sejam entendidos junto ao mercado-alvo. Sabemos que dentro do mercado esportivo existem diversos públicos potenciais, por isso não podemos eleger um posicionamento ideal para cada um deles, pois o posicionamento dependerá da situação interna da organização bem como das características desta (Sá & Sá, 1999).

Marketing Digital

Por se tratar de um dos temas centrais deste trabalho, o Marketing Digital deve ser compreendido primeiramente acerca do que é marketing. Por apresentar diversas definições e conceitos iremos partir do significado segundo

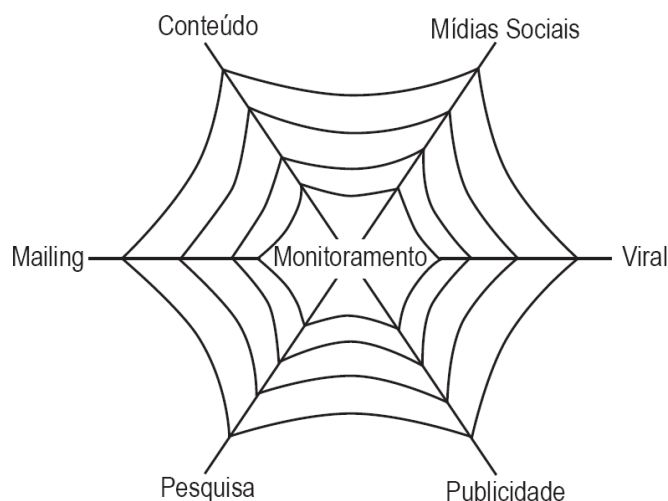
o dicionário do Aurélio, onde se diz que marketing é o “estudo das atividades comerciais que, partindo do conhecimento das necessidades e da psicologia do consumidor, procura dirigir a produção adaptando-a ao melhor mercado; estudo de mercado; mercadologia”. Para Kotler (2000) o marketing na atualidade não só deve ser compreendido como no sentido de venda, mas também como de satisfazer as necessidades do cliente.

Para se entender de forma mais clara as ferramentas do marketing digital, é imprescindível conhecer os conceitos acerca do que é estratégia digital, que, para Cachuté (2013) é a estratégia da empresa em aderir à cultura da participação nas redes sociais digitais. Acrescenta ainda que para que a estratégia obtenha sucesso, é preciso incorporá-la ao processo organizacional utilizando-se do conceito de participação ativa para compreender o novo comportamento on-line do usuário, que é o cliente.

Kotler (2000) em seu livro de marketing para o século XXI prevê que as “Por maiores que tenham sido as mudanças na teoria do marketing até agora, as mudanças futuras, na teoria e na prática, serão ainda maiores. Atualmente, os estudiosos da área questionam o conceito central subjacente ao marketing, se deve ser de *troca* ou de *relacionamentos* ou *redes*. Muita coisa está mudando na teoria sobre marketing de serviços e marketing empresarial. Além disso, o maior impacto ainda está por vir, já que as forças da tecnologia e da globalização avançam em passo acelerado. Os computadores e a Internet causarão imensas mudanças comportamentais no processo de compra e venda”.

Segundo Torres (2009), o marketing digital é o conjunto de estratégias de publicidade e marketing que serão aplicadas à Internet juntamente com a análise do novo comportamento do consumidor quando está navegando. Assim o marketing digital faz com que os consumidores tenham conhecimento de seu negócio, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.

No livro *A Bíblia do Marketing Digital*, Torres (2009) apresenta um modelo chamado de “as Sete Estratégias do Marketing Digital”. O modelo foi criado a partir diversos estudos de caso e trabalho de outros autores e apresenta um guia para empresas, profissionais e consultores de Marketing Digital a fim de auxiliar na implementação de um planejamento estratégico de marketing digital criando ações de grande impacto e resultado.

Figura 3: Sete Estratégias do Marketing Digital

Fonte: Torres (2009)

Essas estratégias servem de modelo cujo objetivo é ligar os pontos e estabelecer presença em todos os meios de contato entre a empresa e o consumidor. Além de otimizar os resultados do trabalho na medida em que uma estratégia colabora com a eficiência da outra (Torres, 2009).

Para melhor compreender essas estratégias, Torres (2009) define:

- *Marketing de Conteúdo* como estratégia de gerar conteúdo relevante no site de forma que aumente a exposição nas ferramentas de busca, além de aumentar o interesse em blogs, links ou até mesmo nas redes sociais.
- *Marketing nas Mídias Sociais* é uma estratégia onde permite ampliar a exposição da marca além de uma aproximação com o cliente.
- *E-mail Marketing* quando bem estruturado pode ser uma excelente estratégia, pois será uma poderosa ferramenta de comunicação da empresa na qual o cliente cadastrado receberá regularmente informativos e promoções referentes à marca.
- *Marketing Viral* é uma forma de propagação da marca entre os consumidores através de ações que envolvam as emoções e motivação do público alvo. Uma das grandes vantagens dessa estratégia é que a propagação da marca será feita através da recomendação de um consumidor para o outro.

- *Publicidade on-line* é feita através do meio digital que auxilia na exposição da marca através da publicidade como banner, links, vídeos.
- *Pesquisa on-line* visa conhecer melhor o perfil do consumidor que utiliza os serviços oferecidos pela empresa, procurando atender as suas necessidades e motivá-lo para a realização de compra. Além disso, a pesquisa permite conhecer melhor o mercado bem como seus concorrentes.
- *Monitoramento de resultados* é a união de todas as estratégias. Permite que se otimizem os recursos e ações. A partir de um monitoramento é possível estabelecer metas para o desenvolvimento do trabalho do Marketing Digital.

Segundo Akira et al. (2008) a internet apresenta três fundamentais mudanças: na Era Industrial os profissionais de marketing controlavam o processo de compra, enquanto na Era da Internet são os clientes que estabelecem as informações e ofertas mais significantes para eles, assim como o preço que está disposto a pagar por determinado produto ou serviço; os clientes estão se tornando mais exigentes e procuram qualidade a preços justos, serviços rápidos e que superem suas expectativas; e por fim as corporações com visão no futuro estão se especializando na satisfação dos clientes, fazendo surgir um “espaço de mercado”.

A interatividade digital é uma importante ação do marketing digital, pois possibilita a troca bidirecional de dados, de forma que o usuário encontra facilmente a informação que deseja, bem como faz perguntas e recebe as respostas de forma on-line. As novas tecnologias e o desenvolvimento de plataformas digitais proporcionam um modo de perpetuar o marketing através das ações de comunicação. Portanto, uma estratégia de marketing digital bem estruturada deve conter um plano de marketing integrado (Akira et al., 2008).

Comunicação no Marketing

A interatividade tem seu início a partir da evolução dos computadores. Dantas (2009) afirma que existem dois tipos de interação: Interação reativa que é um tipo de comunicação na qual a interação é simbólica e não há muito liberdade de criação, pois obedece a padrões já estabelecidos de

interatividade. A outra forma de interação é chamada de mútua e distingue da reativa pois apresenta uma comunicação com trocas reais, dinâmica, criativa e aberta.

Segundo LIMA et al. (2007), o marketing da atualidade reflete uma relação muito mais frequente entre o marketing e a comunicação. As estratégias de marketing mais usadas utilizam-se de uma comunicação em massa fazendo com que haja um maior estímulo facilitando o consumo, consequentemente antecipando o comportamento do consumidor. Assim a organização poderá fazer um mapeamento das tendências de consumo.

A Web 2.0 (World Wide Web) é uma tendência que fortalece a ideia da troca de informação e participação de usuário da rede através de sites e serviços virtuais, como uma forma de interatividade e comunicação, relacionamento e conexões em redes sociais. Porém construir um relacionamento 2.0 demanda tempo, conhecimento e planejamento. No mundo virtual a presença de sites, blogs, redes sociais, aumenta e fortalece o meio de comunicação a fim de alcançar a todos o tipo de público (BARONI, 2011).

3.2.2 Comportamento do consumidor no ambiente virtual

Deve-se levar em conta que o comércio eletrônico não é somente o uso da tecnologia, e sim faz uso da mesma para melhorar as maneiras de realizar as atividades empresariais, de tal maneira que obtenha resultados satisfatórios. Sendo a plataforma *Web* um meio de comércio que oferece vantagens tanto para os usuários como para as empresas (Orra, 1997).

Ainda segundo o autor, a internet permite que os clientes provem interativamente os produtos e/ou serviços, o que proporciona satisfação imediata e estimula a aquisição, além de aumentar a disponibilidade e permitir um acesso a produtos que estão difíceis de encontrar no mercado, isso devido a um eficiente canal de comunicação.

Para Kotler (2000), a compra através do meio virtual apresenta três benefícios aos compradores, sendo eles, a conveniência: onde que os clientes têm acesso à loja 24 horas por dia, de qualquer lugar onde que estejam sem que tenham que se deslocar até um espaço físico; a informação: o comprador tem facilidade para encontrar dados comparativos acerca de um produto, as

empresas que possuem o que ele necessita, concorrência de mercado, além da pesquisa de preço sem que ele se desloque até vários estabelecimentos para fazer um estudo comparativo; e a comodidade: onde clientes não têm contato direto com os vendedores nem mesmo são atingidos por fatores emocionais e ou de persuasão acerca de um produto, além de não necessitar esperar em uma fila.

Com isso, o perfil do consumidor atual determina uma lógica de consumo na qual o uso de novas tecnologias, sobretudo da internet que está aliada ao crescimento de redes sociais, mudam os padrões de compra gerando alterações sociais, culturais e consequentemente no comportamento destes consumidores (Cachuté, 2013).

A importância que se dá ao modo de agir e pensar do consumidor acerca de um determinado produto ou serviço deve ser frequentemente estudada pelos gestores de marketing de determinada empresa, pois ela é parte fundamental para o processo de compra. Kotler (2000) afirma que a área designada a estudar o comportamento do consumidor deve examinar como pessoas, grupos e organizações determinam, compram, usam e descartam serviços, produtos, ideias e até mesmo experiências a fim de satisfazer seus desejos.

Rede Social

Para se compreender este tema é necessário saber distinguir entre mídias e redes sociais. Torres (2009) considera as redes sociais como parte das mídias sociais, o primeiro como categoria do último.

Portanto, as mídias sociais são ferramentas digitais nas quais os usuários podem compartilhar conteúdo, informação, opiniões, até mesmo criar interação entre grupos e pessoas, como por exemplo, *blog*, fóruns ou as *redes sociais*. Para Recuero (2009) a rede social não é uma ferramenta, mas se apropria das ferramentas existentes para construir redes. Assim, a rede social é composta por pessoas ou órgãos conectados ao meio virtual que buscam alcançar seus interesses em comum.

Do ponto de vista conceitual, as redes sociais recebem diversas definições e classificações, o que torna esse tema complexo. Entre os principais fatores que levam uma pessoa a buscar uma rede social está o

desejo de viver em comunidade, entretanto os meios tradicionais de convivência comunitária estão perdendo espaço para o meio virtual, pois a rede social virtual está se tornando uma tendência (Silva & Souza, 2013).

Ainda segundo o autor, as tecnologias de informação atuais são processos fundamentais para uma comunicação, na qual o uso dos meios tecnológicos permitem a aproximação de um indivíduo a uma comunicação direta mesmo que esteja geograficamente distante do seu ouvinte .

Com o aumento do uso das ferramentas de comunicação através do computador, foi criado o advento da *World Wide Web*, criada pelo cientista britânico Tim Berns-Lee na década de 90. Tornando a internet viva onde seu principal fator era a conectividade e colaboração ao usuário, onde não havia produção de conteúdo, mas apenas recebimento de informações postadas nos websites, ficando conhecida como *Web 1.0* (Silva & Souza, 2013).

Já a *Web 2.0* apresenta uma proposta de interatividade, onde os usuários também são geradores de conteúdo, com o maior expoente para as redes sociais, redes de relacionamento que integram seus usuários (Nascimento, 2011).

As redes sociais permitem uma conexão de pessoas espalhadas pelo mundo, tornando-se um grande agente integrador. Atualmente o número de usuário das redes sociais é maior do que a população de alguns países da América do Sul e Europa. Esses usuários consomem informações e produtos através do meio virtual, fazendo com que a internet seja um ponto de encontro e também de consumo. Além disso, possibilita o compartilhamento de informações, fotos, música, ideias, entre outros, tendo como principais meios as redes sociais como por exemplo o Twitter, Instagram, Facebook, Myspace, Friendster, LinkedIn, sendo os três primeiros com maior número de usuários (Nascimento, 2011).

Twitter

Segundo Giardelli (2010) em seu *blog*, o Twitter nasceu no ano de 2006 quando Jack Dorsey trabalhava na empresa Odeo Inc. em San Francisco. A empresa passava por uma crise, por haver uma alta concorrência de grandes players de informática. Durante um brainstorming, Jack descreveu um serviço que se utilizava de mensagens curtas através do celular para grupos pequenos

de pessoas sempre os atualizando de informações. A ideia inicial de Jack foi ganhando destaque entre o seu público juntamente com a união de novas ideias. Inspirado no Flickr, rede de compartilhamento de fotos, “twtr” foi o primeiro nome dado à rede, por se tratar de mensagens curtas que eram enviadas através do meio virtual. Hoje, conhecido como Twitter possui um número limite de caracteres para cada mensagem, possuindo então uma limitação de 140 caracteres.

Empresas e organizações utilizam com frequência o Twitter para a divulgação e desenvolvimento de promoções de marcas. As promoções se tornaram tão comuns, que hoje o Twitter conta com uma ferramenta que agrupa os posts que utilizam termos como “promoção”, “sorteio”, “brinde”, “prêmios”. Além disso, o conteúdo postado tem atualização em tempo real, por isso é importante que as empresas que utilizam essa rede social estejam preparadas para lidar com as críticas utilizando esse *feedback* para melhor atendimento ao seu usuário (BARONI, 2011).

Outra ferramenta muito utilizada no Twitter é o agrupamento de informação através de “Tag” que traduzindo quer significa etiqueta. O site Tecmundo informa que as tags são usadas como forma de agrupar as ideias que receberam a mesma marcação, facilitando assim encontrar outras palavras relacionadas a essa ideia. Mas para que o sistema reconheça a palavra marcada com uma tag, é preciso colocar o sinal “#” na frente, formando assim a chamada hashtag, pois em inglês, o sinal “#” é chamado de hash.

Euromerica Esporte Marketing & Associados na Europa, conduziu uma investigação para determinar como, quando e de onde os fãs de futebol “Twittam”. Uma das conclusões centrais do relatório é que há mais publicações ao redor dos campos de futebol, sendo mais acessada na cidade de Barcelona e Londres. Os dados foram coletados na última temporada da Liga dos Campeões, e os resultados mostraram que os fãs de futebol que assistem aos jogos no estádio ‘twittam’ quatorze vezes mais que os torcedores que seguem o jogo pela televisão. Sendo o conteúdo mais enviado pelos usuários comentários sobre a partida e em segundo lugar o envio de fotos a terceiros.

Figura 4: Twitter

Fonte: https://twitter.com/fifaworldcup_pt

Instagram

Segundo o site TECHTUDO (2013), o Instagram é um programa gratuito criado para ser um sistema de compartilhamento de fotos nas redes sociais. Ele permite que o usuário edite suas fotos antes de partilhar, possibilitando seus seguidores podem visualizá-las, curti-las e até mesmo comentá-las. Para ter acesso ao aplicativo, basta criar uma conta de usuário a partir de um celular ou através de um computador. Além disso, o usuário pode compartilhar sua imagem em outras redes sociais como também marcar a localização que estava no momento em que tirou a foto.

Ainda segundo o site, em 2013 algumas melhorias foram editadas no aplicativo do Instagram como a criação de uma nova ferramenta que possibilita ao usuário partilhar vídeos de até 15 segundos, além da funcionalidade adicionada para a visualização de imagens com *geotag* em um mapa. Assim todas as fotos postadas em uma mesma localização poderão ser vista dentro de um mapa. Assim como o estudo feito com o Twitter, as fotos postadas com *tags* em estádios e ou locais esportivos são habitualmente partilhadas podendo ser visualizada por todos os adeptos ao esporte.

Segundo estudos feitos pela Simply Measured, em uma pesquisa de mercado, o instagram já possui cerca de 40% das cem marcas mais valiosas do mundo. Para uma empresa que tem 80 milhões de seguidores, uma imagem será visualizada por pelo menos mil fãs. Com isso o uso do Instagram pode ser uma excelente estratégia de marketing, além de eficaz e de baixo custo para a empresa (Simply Measured, 2012).

A alwayson destaca a Nike como uma das dez marcas mais seguidas no Instagram. A empresa conta com um perfil diferenciado por inserir o esporte em paisagens urbanas e cenários radicais, desafiando o seguidor ao uso de seu conteúdo em diversos ambientes.

O Futbol Club Barcelona, um dos clubes mais populares no ambiente virtual segundo o site Marketing Esportivo, apresenta em seu perfil oficial no Instagram fotos dos jogadores, partidas, além de fotos do estádio Camp Nou, além da sala de troféus e outros registros do clube. Em apenas um dia da criação de seu perfil, a conta do FCBarcelona no Instagram atingiu a marca de 19 mil seguidores.

Figura 5: Perfil Barcelona na rede social Instagram



Fonte: <http://instagram.com/>

Facebook

Segundo site do Uol, a rede social de Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, três estudantes da Universidade de Harvard teve seu início em 2004. Partindo da ideia inicial de criar um site de relacionamento entre estudantes com o objetivo de compartilhar fotos e encontrar novas pessoas. Seus criadores chamaram o site de thefacebook.com, que rapidamente tornou-se conhecido em todo o campus da Universidade de Harvard. Logo após o seu lançamento, aproximadamente um mês, os criadores expandiram para a inclusão dos estudantes das Universidades de Stanford, Columbia e Yale. Já em 2005 o site contava com estudantes de 800 redes de ensino (Strickland, 2012).

Para Silva & Souza (2013), o Facebook foi criado para ser um meio de comunicação entre estudantes secundaristas e universitários. Por isso, seu *layout* é uma mistura de um mural de escola e um caderno universitário.

Um a cada oito minutos conectados na internet são dedicados ao uso do Facebook. Segundo estudos, no ano de 2012 essa rede apresentou cerca de 845 milhões de usuário ativos por mês, cerca de 250 milhões de fotos compartilhadas por dia e mais de 2 milhões de “likes” dentro de mais de 100 bilhões de conexões (Cachuté, 2013).

Estudos apontados pelo site Finance Footbal, o Facebook em 2012 representou quase 42% de utilizadores na internet de todo o mundo. Segundo o estudo 100 clubes fazem parte do “Futebol Facebook Index” que reúne mais de 239 milhões de fãs utilizadores, cerca de 24% do total de utilizadores do Facebook. Esses clubes estão divididos por 30 países, sendo o Brasil com o maior número de clubes cadastrados, que hoje conta com 12 clubes. Do número total de fãs abrangidos, 70 milhões têm origem em clubes Espanhóis e 13 milhões em clubes Brasileiros (RosdeT, 2012).

De acordo com o site BrandWeb os altos números de acesso e visualizações, chamam atenção de empresas e organizações que tendem a dar uma atenção especial para o Facebook. Que hoje conta com as Fanpages, que é um perfil empresarial, de negócio ou para algum tipo de empreendimento. O Facebook possui algumas vantagens que o distinguem pelas vantagens que oferece ao perfil do usuário comum como: customização da página, criação de abas complementares de prestação de serviços, contatos, além da opção de relatório, que apresenta dados demográficos , como idade e sexo dos “fãs”. O Facebook permite ainda conhecer a repercussão que a página apresenta, com número de visitas, quais os posts mais comentados, quantas fotos e vídeos foram vistos, entre outros (Simoni, 2012).

Figura 6: Dados demográficos Fãpage - Facebook



Fonte: www.facebook.com

Portanto, a rede social é uma importante ferramenta no relacionamento entre a empresa e seus clientes/consumidores, na divulgação de produtos e/ou serviços e nas informações de empresas de pequeno porte. Com isso as redes sociais são na atualidade um assunto de grande relevância (LIMA et al., 2007).

Inúmeras empresas vêm constantemente utilizando essa ferramenta em suas ações de estratégia de marketing digital, a fim de criar um canal de comunicação direto com seus consumidores, além de ter uma relação mais próxima com a dúvida e anseios de seu público alvo (Silva et al., 2013).

Para a empresa Euromerica, a grande tarefa dos dirigentes esportivos é afixar um plano de marketing esportivo em uma área digital, elevando assim a conversação com os simpatizantes da modalidade para um modo mais pessoal e real.

3.2.3 Consumidor Esportivo

O consumidor esportivo é definido por Pitts et al. (2002) em três tipos de segmentos: (a) prática esportiva – que é oferecida ao consumidor como produto de participação e/ou entretenimento; (b) produtos esportivos – produtos e serviços, como equipamentos esportivos e serviços médicos, ofertados aos consumidores para a prática de esportes; e (c) promoção esportiva – produtos e serviços que são ofertados para promover o esporte, incluindo eventos, brindes e patrocínios, por exemplo. Em cada um dos segmentos o consumidor esportivo apresenta motivadores distintos, o que não ocorre na oferta de produtos e serviços prestados por outros setores.

A busca por um estilo de vida saudável, a busca por melhorias estéticas e o papel do esporte como um agente formador de grupos, tendem a cada vez mais impulsionar indivíduos para a prática esportiva. O comportamento do consumidor esportivo impulsiona o desenvolvimento de artigos esportivos dessa indústria. Além disso, existem aquelas pessoas que não praticam esportes frequentemente, porém se espelham em atletas na busca de utilizarem seu estilo de vestuário o que causa uma maior demanda no mercado de utensílios esportivos (Kamlot et al., 2012).

Além dos artigos esportivos, existem conectores fundamentais para atrair torcedores ao esporte. Um desses conectores pode ser o “astro” que pode ser um jogador, uma equipe, uma competição, um estádio ou outro elemento que possa atrair torcedores, ou ainda ter uma conexão estabelecida pelo “local” em que há um relacionamento entre comunidade e torcedores. Existem elementos de conexão cujos elementos são de caráter social, sendo

eles “família” levando o esporte ao ambiente familiar e sendo um fator de união, “utopia” que leva o torcedor a vivenciar experiências esportivas que representem o passado e a “moeda social” que trata o esporte como uma forma de compartilhamento de informações, incentivando a interação social (Kotler et al., 2008).

Ainda segundo o Kotler (2008), existem ainda canais de acesso ao torcedor sendo eles: prática esportiva; experiência no local; mídia; divulgação boca a boca; e mentor – indivíduo interessado em envolver outras pessoas no esporte. Tanto os conectores, como os canais de acesso, podem influenciar o nível de envolvimento dos torcedores como mostra o quadro 3.

Quadro 3: Escala do Envolvimento dos Torcedores

Fanáticos	Os mais persistentes e participantes, tendem a se identificar totalmente com o esporte, raramente faltam com seu apoio à equipe preferida, tanto pessoalmente como financeiramente
Conhecedores	Fãs que têm amplo acesso e intensa participação nos meandros do mundo dos eventos esportivos
Agregados	Torcedores que querem estar sempre junto das equipes e dos seus heróis e ter oportunidades continuadas de trocar saudações com eles, ou concretizar outra experiência de interação
Colecionadores	Fãs sempre dispostos a pagar bem por produtos que de alguma forma simbolizem o esporte preferido
Gastadores	Pessoas dispostas a investir grande soma pelo prazer do esporte
Curiosos	Normalmente se relacionam com o esporte por meio da mídia, inclusive para acompanhá-lo, sendo que raramente comparecem a algum evento esportivo
Indiferentes	Pessoas que não tem interesse em esporte

Fonte: adaptado de Rein, Kotler e Shields (2008).

Kotler & Keller (2000) ainda afirmam que um bom posicionamento da uma marca pode auxiliar a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo sua essência e tornando-a inconfundível para os consumidores. Por essa razão, as marcas esportivas com maior visibilidade no mercado buscam constantemente a criação de novos produtos com estudos de mercado e detalhamento de seus concorrentes a fim de satisfazer seu mercado-alvo.

Consumidores dos serviços dos Clubes de Futebol

No Brasil, o futebol é um fenômeno de grande importância sociocultural e é, também, vastamente vivenciado pelo brasileiro em seu dia-a-dia. O que não diferencia das cidades europeias em que ser torcedor de uma equipe constitui uma questão identidade para muitos moradores de determinadas

idades. Para Azevêdo & Suaiden (2002), o *cliente torcedor* é o princípio de tudo, o ponto de partida para a construção de uma estrutura lógica que ajuda a compreender e administrar o negócio esportivo, sendo o elemento chave na constituição dos principais relacionamentos comerciais.

Vivenciar uma experiência esportiva distingue os demais serviços oferecidos por outras empresas e/ou associações, pois não há um padrão a ser seguido. Esse fato possibilita que tenham diferentes percepções pessoais em relação a uma equipe ou clube esportivo. Assim a venda de produtos e serviços por clubes esportivos assume características de serviços, isto é, eles oferecem pacotes de benefícios ao consumidor através de experiências criadas. Para Kotler, o esporte assume características de serviços cujo são elas intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Barros & Tegani, 2008).

A partir disso, o clube esportivo deve focar seus objetivos na intenção de diminuir as diferenças entre as expectativas e a satisfação percebida pelos consumidores dos seus produtos e serviços. Este, para Carlzon (1991) é o momento em que o que foi proposto na estratégia de marketing recebe uma resposta, que o autor chama de “momento da verdade”.

Portanto, fidelizar um cliente não significa possuir esse comprador, mas também desenvolver uma forma de relacionamento a fim de torná-lo consumidor satisfeito, para que, no processo de escolha, prefira a empresa que melhor supra as suas expectativas, idealizadas a partir de suas necessidades (Barros & Bezerra, 2012).

Sócio Torcedor

A expressão “Sócio Torcedor” é dada para todo aquele torcedor de um clube de futebol Brasileiro que adere às condições presentes em um regulamento específicas do clube. O qual se beneficia de programa de relacionamentos, benefícios exclusivos, além de poder usufruir de descontos na aquisição de ingressos de partidas do seu clube.

De acordo com o Regulamento Geral das Competições da Federação de Futebol do Estado do Rio de Janeiro - FERJ, de 11 de dezembro de 2009, Capítulo VII, Art. 82, que dispõe sobre o percentual do valor de bilhetes dos

jogos de futebol para sócios ou participantes de algum programa similar do clube:

Os sócios dos clubes participantes das competições pagarão ingressos em todas as partidas, cujo valor mínimo equivalerá à 50% do preço da arquibancada, salvo indicação específica de outro valor, constante do regulamento da competição. **Parágrafo único** – Os sócios integrantes dos programas sócio torcedor ou similares, poderão pagar valor inferior aos 50%.

Com algumas distinções do programa sócio torcedor brasileiro, os clubes espanhóis também possuem um programa exclusivo para seus sócios pagantes. Porém por serem clubes com visibilidade mundial, os dois maiores clubes da Espanha, Real Madrid e Barcelona, em muitos jogos não comportam todos os interessados para assistir a partida. Por isso, uma das vantagens de ser sócios dessas equipes é ter o “direito” a compra do bilhete de todas as partidas ao qual sua equipe esteja jogando. Possuindo também o direito a voto para decidir o futuro do comando administrativo da equipe.

Já no clube português, Sport Lisboa e Benfica as vantagens vão além dos descontos nos bilhetes para os jogos. O site do clube apresenta uma série de vantagens e descontos em redes parceiras do clube que inclui desde lanchonetes, restaurantes, postos de gasolina como também uma agência funerária. A ideia do clube lisboeta é construir uma rede eclética que dá benefícios para quem é sócio do clube para assim atrair mesmo aqueles que não são fanáticos pela equipe.

Além de vantagens para os sócios, os clubes de futebol também adquirem benefícios quando possui clientes torcedores fieis. Ao se alcançar um nível de fidelidade entre eles, pode-se por em prática planos estratégicos de venda como o *cross-selling*, que é um artifício onde vendedores ofertam a seus clientes, produtos complementares a aqueles que já foram ou estão prestes a ser adquirido, conhecido popularmente de venda cruzada ou então fazem uso da estratégia de *up-selling*, que é quando o vendedor expõe ao seu cliente produtos *Premium*, que são mais caros, personalizados e menos populares, fazendo um papel encorajador para que o cliente faça a aquisição do serviço/produto. Gerando assim vantagens para clientes como também para a empresa (Barros & Bezerra, 2012).

3.2.4 Determinantes da satisfação

O termo satisfação do cliente começou a ser empregado no ano de 1970, devido a um aumento no consumo de produtos e serviços. Com a inflação, gerou-se também um aumento no valor desses produtos fazendo assim com que houvesse uma redução na qualidade dos serviços, onde muitos produtos não se adequavam a expectativa gerada pelo consumidor, criando uma insatisfação do cliente (Baterson & Hoffman, 2003).

Identificando o que melhor se adapte a suas necessidades, o consumidor começa então a escolher os produtos com mais critérios sendo o que for mais atrativo poderá ser o de maior satisfação. Criando assim uma opinião acerca dos produtos adquiridos, sendo elas opiniões positivas ou negativas (Karsaklian, 2004).

A partir disso as empresas buscam identificar quais as necessidades e exigências de cada grupo consumidor, a fim de satisfazê-los na tentativa de fidelizar seus consumidores. Essa satisfação está ligada a sensação que o consumidor tem de contentar-se frente a sua necessidade, mesmo sendo algo de forma inconsciente (Cobra, 1997).

O conceito de fidelidade passou a ter uma maior relevância, a partir do momento em que as organizações perceberam que a fidelidade dos seus clientes é a garantia de retornos financeiros futuro. A busca pela fidelização tornou-se uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores das empresas, pois criar uma expectativa acerca de um consumo futuro podendo gerar um risco financeiro a partir de uma diminuição ou abandono por parte dos seus consumidores. Assim a busca por uma fidelização deve ser considerada a partir de uma satisfação por parte do consumidor acerca do produto e/ou serviço que está sendo consumido (Barros & Bezerra, 2012).

Portanto uma organização deve priorizar a criação de estratégias que influenciem positivamente o comportamento de seus consumidores, gerando um maior consumo e relacionamento com seus clientes.

Hoje sabemos que uma empresa deve ter gestores para monitorar o comportamento de seus consumidores no meio virtual, estando atentos as novas tendências e comportamentos, tornando assim mais eficiente as ações de marketing digital propostas pela empresa, onde atendam as expectativas dos

consumidores mantendo assim uma posição competitiva entre as demais concorrentes (Cachuté, 2013).

Para o Conselho Empresarial de Gestão Estratégica, sistema FIRJAN o poder de competitividade de uma empresa dependerá do valor dado pelo cliente, sendo avaliado através da diferença entre o valor percebido pelo consumidor e o preço real do produto. Para o FIRJAN valor percebido é formado por quatro principais fatores: produto, serviço, pessoal e imagem. Assim o aumento na competitividade poderá ser adquirido por um aumento do valor percebido e/ou da diminuição do preço.

Serviços

Para Kotler (2000), compreende-se serviço toda a atividade na qual o consumidor interage com equipamentos, funcionários, instalações e produtos oferecidos por empresas prestadoras de serviços.

De acordo com o estudo realizado por Fonseca (2008) com usuários e não usuários do serviço de transporte do metro do Porto, a satisfação está diretamente relacionada com a qualidade dos serviços prestados, como também as dimensões a fim de satisfazer as necessidades do usuário com a prestação do serviço. Para a autora a classificação das dimensões da qualidade do serviço é importante, visto cada uma trazer abordagens diferenciadas, o que ajuda os gestores das empresas prestadoras de serviços a entender a importância de cada dimensão e o seu impacto na satisfação dos clientes.

Sendo distinto do comércio físico de compra presencial, no comércio eletrônico o consumidor busca uma ter garantia sobre a qualidade, quantidade e características acerca do produto e/ou serviço. Com isso a empresa deve ter a garantia de execução do pagamento, onde para ser aceita uma transação deve ter uma boa relação como também confidencialidade por parte de ambas as partes (Orra, 1997).

✓ Meio de Pagamento

Os meios de pagamento de um produto ou serviço no meio virtual podem ser feitos por diversas maneiras, sendo elas, boleto de pagamento, onde o comprador recebe um documento contendo códigos para efetuar o

pagamento; cartão de débito, crédito ou pré-pago, sendo esses os meios mais populares, onde o comprador fornece dados de sua conta bancária e senha; ou por meio de sistemas de pagamento eletrônico que são bancos virtuais onde o usuário faz um cadastro podendo usufruir de uma conta de uso somente eletrônica, como pay-pal, pagseguro, entre outros.

✓ Relação com o consumidor

A era do consumo eletrônico apresenta um aumento no comércio sem haver loja física, fazendo assim com que os consumidores recebam suas mercadorias por meio de serviço de entrega, pela televisão, internet ou telefone. Com isso o consumidor online passa a ser mais criterioso e disponibilizar de mais tempo para a realização de sua compra, visto que as lojas virtuais podem ser acessadas em qualquer lugar, precisando somente de um acesso à internet (Nascimento, 2011).

De acordo com Las Casas (2006) por volta dos anos 40 os clientes se sentiam pressionados para realizar uma compra, que por muitas vezes não voltavam a comprar por insatisfação pelo o modo que era tratado. Isso pelo fato de um aumento no processo de desenvolvimento produtivos nos anos 1930 e 1940 resultando assim um acúmulo de produtos em estoque exigindo realizar vendas agressivas.

Com isso, a proposta do marketing de relacionamento é o cultivo dos clientes já existentes a fim de torna-los satisfeitos com a empresa e consequentemente os fidelizar. Para Barros & Bezerra (2012), a busca pela satisfação do cliente é comparada ao trabalho de um jardineiro, há de se regar a planta para que ela continue existindo de forma saudável.

Na atualidade os consumidores esportivos buscam serviços que maximizam a sua vivencia do esporte, logo as organizações esportivas devem se atentar para oferta de pacotes de serviços completos de lazer contendo essas exigências (Kearney, 2003).

Imagem

Para Saboia & Coppini (2012) a confiança do consumidor acerca de um produto está relacionada com sua imagem, podendo torna-lo mais apreciado

ou não pelos seus consumidores. No estudo realizado com consumidores de suco de uva da região do Vale dos Vinhedos no Brasil, notou-se que o consumidor do suco de uva faz associação direta da imagem da região acerca da qualidade e preferência pelo produto. Definindo assim que o comportamento do consumidor se dá a partir de uma associação feita através da imagem do produto.

A partir dos conceitos de Marketing, a propaganda é um meio de divulgação da imagem de um produto ou serviço, podendo ser subsidiada ou não por um patrocinador. Sua tarefa é alcançar o maior número de pessoas de um determinado público, em um prazo estabelecido. Podendo estar presente em vários meios de divulgação, como televisão, revistas, jornais, rádio e plataformas virtuais ou em qualquer outro ambiente onde a mensagem possa ser anunciada (Andrade, 2013).

Para Kotler & Keller (2000), quanto mais o cliente gostar de uma empresa, provavelmente mais falará bem dela quando pedirem sua opinião, ou mesmo sem que a peçam. Para ele a melhor propaganda é um cliente satisfeito.

Compromisso

Já no estudo realizado acerca do comportamento de compra dos torcedores dos clubes de futebol, mostrou que o grau de envolvimento com o clube, a relação e a interação entre os torcedores, interfere positivamente no comportamento de compra de produtos e serviços esportivos relacionados ao clube. O estudo ressalta ainda que compromisso do torcedor com o clube impulsiona o mesmo a apoiar e identificar-se mais com as propostas apresentadas pela organização (Zunino, 2006).

Ainda segundo o estudo de Zunino (2006), a identificação do público consumidor possibilita uma imediata associação do mesmo com produto, isso quando bem estimulada pelas ações marketing, pois tende transformar a intenção em preferência de compra por parte destes torcedores.

No estudo com clientes da indústria automobilística brasileira em Belo Horizonte, MG observou-se que quando o relacionamento é positivo entre clientes e fornecedores, as consequências imediatas de maior satisfação

desses clientes se dão a partir da diminuição de suas reclamações e do incremento de sua lealdade, o que implica que o fornecedor foi bem sucedido em transformar um cliente insatisfeito em um cliente leal. Por outro lado, quando relacionamento é negativo tornar-se uma situação que pode contribuir com a perda de lealdade deste cliente ou até mesmo o abandono deste consumidor. Por isso, a satisfação do cliente gera uma melhora no desempenho financeiro do fornecedor, o que é almejado por toda organização (Urdan & Rodrigues, 1999).

Satisfação do consumidor esportivo

Segundo Solomon (2002), o campo de estudo do comportamento do consumidor é muito amplo, podendo ser definido como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos ou serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

Para Oliver (1997), a satisfação nada mais é a resposta do consumidor por sua realização. É o julgamento das características que um produto ou serviço tem, ou do produto ou serviço em si, proporcionando um nível de prazer relacionado a esse consumo, incluindo níveis de baixa ou elevada realização (Fagundes et al., 2010).

Portanto a satisfação está relacionada com a qualidade de um produto que se oferece ou um serviço que se presta. Em outras palavras só terá uma percepção de algo aquele quem consome um produto ou serviço. Uma empresa que tem os melhores produtos ou presta os melhores serviços na visão apenas empresarial, técnica, pode não estar tendo a real noção da qualidade percebida pelo seu público alvo. Com isso, para se satisfizer necessidades e expectativa de seus clientes uma empresa deve conhecer a opinião de seus usuários e/ou consumidores.

McCARTHY et al. (1997) considera que mensurar a satisfação do consumidor é uma tarefa difícil, pois a satisfação depende do nível de anseio ou de expectativa do mesmo. Assim, um produto ou serviço percebido com um elevado grau de satisfação em determinado momento pode em outras circunstâncias obter um grau diferente ou até mesmo inferior. Além disso,

deve-se considerar a tendência de aumento dos níveis de expectativa dos consumidores.

Quando se trata de um produto esportivo, a atuação dos profissionais de marketing se difere dos demais produtos, isso se deve ao fato de o esporte não ter controle sobre um resultado final de seu produto principal que é o resultado de um jogo ou a classificação em um campeonato. Com isso, um produto esportivo pode ser influenciado apenas nos aspectos a prestação do serviço ou na imagem de um produto, ou seja, quanto maior o nível de desempenho e qualidade nos serviços influenciará consideravelmente no nível de satisfação do consumidor.

Assim Theodorakis (2001) ressalta que as organizações promotoras de eventos esportivos devem ter um maior cuidado na contratação de pessoas e empresas que terão o contato direto com o espectador. Para o autor, por se tratar de um serviço no qual não se pode controlar o seu produto principal, a percepção do consumidor se dará em relação a qualidade do serviço oferecido (Fagundes et al., 2010).

Para Kotler, uma empresa precisa ter como foco principal clientes satisfeitos, pois segundo ele esses clientes permanecem por mais tempo, compram mais e fazem propaganda boca-a-boca da organização (Kotler & Keller, 2000).

Portanto a excelência de uma empresa se dá principalmente pela satisfação dos seus consumidores. Não diminuindo a importância que deve ser dada a qualidade na prestação de um serviço, cumprimento de prazos, preços acessíveis, atendimento diferenciado, pois esses são premissas para o alcance da satisfação.

3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a presente pesquisa foi realizado um estudo acerca da temática em questão a fim de obter um maior embasamento teórico para respaldar os resultados obtidos através da coleta de dados. Foram utilizados questionários de sondagem através do meio virtual, sendo a amostra selecionada por conveniência segundo o critério pré-determinado pelo pesquisador com o intuito de analisar os serviços oferecidos pelos clubes de futebol em suas

paginas web com a atração, fidelização e satisfação percebida por esses consumidores.

Ainda nesse sentido, visamos descobrir como a rede social é utilizada pelo departamento de marketing dos clubes de futebol como sendo uma ferramenta de marketing digital na busca de alcançar novos usuários e fidelizar os já existentes.

Primeiramente foi realizado uma análise nos websites oficiais dos clubes selecionados onde foram checadas as informações acerca das exposição do conteúdo, da facilidade no acesso, além da exposição da gestão atualizada do clube, a fim de identificar a aproximação entre os torcedores e o clube.

3.3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é caráter descritivo exploratório, pois a partir dele iremos observar, registrar, analisar e correlacionar fatos sem que haja manipulação e nem interferência por parte do pesquisador. Pois o referente se baseia no estudo de caso, onde a única finalidade é analisar um fenômeno nos seus aspectos e peculiaridades (Cervo & Bervian, 2004).

Segundo Vieira (2002), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno e, normalmente, se baseia em amostras grandes e representativas. Como bem pontua Rampazzo (2005), onde se observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los: estudando esses em um mundo físico e, especialmente, no mundo humano, sem a intervenção dos pesquisadores envolvidos.

Para se compreender o comportamento humano, Günther (2003) define três principais formas para conduzir um estudo sendo elas, observar o comportamento que ocorre de forma natural; criar situações artificiais e observa-las; perguntar às pessoas sobre o que fazer e pensam. Com isso, o autor afirma que o ponto forte da observação é o realismo frente à situação estudada, onde o experimento possibilite tanto a randomização das características dos indivíduos quanto às inferências causais. Sendo o questionário o melhor instrumento utilizado, pois pode definir um conjunto de perguntas sobre um determinado tema que não teste a habilidade do

respondente, mas sim medem a sua opinião, interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica.

Com isso, a pesquisa terá uma análise de correlação entre variáveis utilizando-se de métodos estatísticos por ser um método utilizado para avaliar, estudar associações ou covariações numéricas existentes.

3.3.2 Coleta de dados

Segundo Fowler (1998), um bom instrumento de coleta de dados é aquele que gera respostas fidedignas e válidas, onde a pergunta precisa ser compreendida, comunicada de maneira consistente, clara ao respondente e ter toda a informação necessária no seu conteúdo (Günther, 2003).

A partir disso o instrumento utilizado para a coleta de dados neste estudo foi avaliado por meio de um pré – teste com um grupo reduzido de simpatizantes por clubes de futebol onde as respostas foram analisadas para identificar divergências ou características relevantes como a existência ou não de incoerências e erros que consideramos relevantes para a mensuração dos dados, proporcionando então um aprimoramento do instrumento de pesquisa.

Do ponto de vista de padronização das perguntas e do potencial para transcrever as respostas, Günther (2003) afirma que o instrumento distribuído por meio virtual tem grande potencial, pois é mais rápido, mais baratos, além da população alvo ser facilmente atingível.

O questionário utilizado foi aplicado através do meio digital, na plataforma Google Drives que permite a criação e aplicação de testes ou colher informações. O formulário do Google Drives pode ser vinculado com uma conta de e-mail a qual as respostas são enviadas automaticamente para uma planilha excel/ dentro da ferramenta. Podendo, portanto ter acesso as respostas de forma imediata.

Em contrapartida os critérios utilizados para a investigação nos websites dos clubes de futebol que pertenciam à população amostral da pesquisa, foi através da observação dos canais e links expostos na plataforma principal do clube. Onde as questões expostas passaram por uma análise em que pesquisador observava a presença ou não de determinadas ações relevantes a fim de identificar prováveis efeitos na aplicação dos resultados.

O questionário utilizado foi composto por 32 questões subdivididas em cinco temáticas, sendo elas: *Serviços* que possui 08 (oito) itens, *Rede Social* possui 5 (cinco) itens, *Compromisso* possui 6 (seis) itens, *Imagem* possui 5 (cinco) itens e *Satisfação* que possui 8 (oito) itens, onde para a avaliação das questões propostas foi utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos, desde 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, que para Günther (2003) é a mensuração mais utilizada nas ciências sociais especialmente em levantamento de atitudes, opiniões e avaliações. Sendo ainda coletado dados sócio demográficos nas três primeiras questões do questionário como gênero, faixa etária e clube ao qual o respondente é simpatizante, sendo estas perguntas conhecidas como “filtro” onde não sendo adepto a nenhuma equipe das opções existentes, o respondente automaticamente finaliza sua participação no estudo.

Na análise dos resultados, os dados coletados pelos adeptos dos clubes participantes da população amostral foram comparados por meio de testes no programa estatístico SPSS Statistics 20, a fim de analisar uma forma simultânea das relações existentes nas análises de variáveis examinadas.

Para Luz (2012), a vantagem de um procedimento estatístico é que permite testar modelos teóricos de variáveis que podem atuar de uma só vez com variáveis independentes e dependentes.

3.3.3 População e amostra

Entende-se como população alvo o conjunto de elementos (empresas, produtos ou pessoas), que possuem características, as quais serão objeto do estudo em questão. Já a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo desta população, escolhida por meio de critérios de representatividade (Vergara, 2009).

Para Günther (2003), as características da amostra podem ser, por si só, objetivo do levantamento de dados, em que a escolha das características será necessária para a criação e administração do instrumento de coleta de dados.

Ainda segundo Gunther (2003), o tamanho da amostra é determinado a partir dos recursos (tempo, dinheiro e recursos humanos) disponíveis. Sendo essa disponibilidade uma forma de influencia para o planejamento da

administração do instrumento bem como a codificação de suas respostas, seu processamento e possivelmente de sua análise.

Para esse estudo a população estudada foram usuários do meio digital que consomem produtos e serviços dos clubes de futebol através do meio virtual, além de uma análise das plataformas virtuais oficiais dos clubes de futebol brasileiros, espanhóis e portugueses.

Por se tratar de uma pesquisa com clubes de futebol e tendo em vista um grande número de equipes presente nos três países citados, o critério escolhido para a técnica de amostragem foi a opção de amostra não probabilística devido à sua simplicidade em execução e julgamento por parte dos pesquisadores. Sendo o método utilizado a pesquisa de amostragem por conveniência ou acidental, por possuir uma maior facilidade no alcance de entrevistados dispostos para responder ao questionário.

Por não serem amostras aleatórias, o estudo teve seguimento. Para Malhotra (2006), essa unidade amostral é a mais acessível devido à facilidade de medir e cooperação dos participantes.

Por ser o país com maior dimensão geográfica, foram escolhidos três clubes brasileiros sendo eles divididos pelas três capitais com o maior número de torcedores, sendo eles: Internacional de Porto Alegre representando a região sul do Brasil sendo o clube com o maior número de sócios torcedores ativos na região, Corinthians representando a cidade de São Paulo por ser o clube com o maior número de torcedores nesta região e o Flamengo sendo o clube com maior número de torcedores e maior popularidade no estado do Rio de Janeiro.

Seguindo a mesma lógica de popularidade entre os torcedores, os clubes espanhóis escolhidos foram o Barcelona e o Real Madrid por ter uma grande representatividade a nível espanhol como também mundial, já os dois clubes portugueses escolhidos foram o Benfica de Lisboa e o FC Porto que também são os clubes mais populares neste país.

Com base nos critérios escolhidos para a seleção dos clubes participantes da população do estudo, a presente pesquisa será feita a partir dos critérios de inclusão e exclusão para seleção de amostras independentes.

Para Pestana & Gageiro (2005) entende-se por amostras independentes as comparações de dois ou mais grupos de sujeitos, cujas observações são independentes uma das outras.

Critério de Inclusão

Clubes de Futebol

- Possuir sócios torcedores ativos.
- Ser pertencente a um dos países: Brasil, Espanha ou Portugal.
- Possuir um website oficial do clube.
- Estar dentre os clubes selecionados pelo pesquisador.

Torcedor

- Ser torcedor de um dos clubes escolhidos na população do estudo.
- Possuir acesso ao meio virtual.
- Ter mais de 13 anos de idade.

Critério de Exclusão

Clubes de Futebol

- Não Possuir sócios torcedores ativos.
- Não pertencente a um dos países: Brasil, Espanha ou Portugal.
- Não possuir um website oficial do clube.
- Não estar dentre os clubes selecionados pelo pesquisador.

Torcedor

- Não ser torcedor de um dos clubes escolhidos na população do estudo.
- Não possuir acesso ao meio virtual.
- Ter menos de 13 anos de idade.

3.3.4 Limitações do estudo

Como o instrumento de coleta de dados escolhido para a presente pesquisa foi o questionário, algumas limitações podem acarretar pequenos contratempos a respeito das informações do clube e/ou respondente, podendo ser omitido algo importante ou até mesmo não ser respondidos com a plena veracidade. Há ainda a possibilidade de haver algum outro imprevisto no envio do questionário por parte do respondente por se tratar de um meio virtual.

Sendo possível ainda que alguns questionários não sejam respondidos na sua totalidade, podendo apresentar alguma variação a nível estatístico. Porém, essas limitações estão todas previstas na análise dos dados, portanto não inviabiliza o desenvolvimento desta pesquisa.

3.3.5 Relevância do estudo

O estudo do marketing esportivo com suas diversas formas de divulgação e meios utilizados por empresas esportivas está sendo bastante estudado por pesquisadores da área de comunicação, marketing, educação física entre outros pesquisadores interessados nestas temática. Porém a avaliação do efeito do uso adequado dessas estratégias relacionando com a fidelização percebida pelos consumidores destes serviços, ainda não apresenta estudos consolidados sobre essa relação. Com isso supõe-se ser um assunto inovador e de grande valia para os gestores dos clubes de futebol na busca de melhoria na forma de divulgação, utilização e fidelização dos usuários dos serviços virtuais da equipe, acarretando assim um crescimento mercadológico para o clube.

Na presente pesquisa, os termos apresentados a seguir serão conceituados da seguinte maneira:

♦ **Consumidores:** Segundo Larousse (2005), consumidor é aquele que compra, geralmente sob forma de dinheiro, para uso próprio gêneros ou mercadorias. Cliente é o caráter de habitualidade de comprar em uma mesma empresa sendo assim um consumidor pode transformar-se em cliente. Nesse trabalho usaremos o significado de consumidor para ambos. “Não importa apenas saber quem é o cliente, mas como ele é: quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas etc.” [...] (Chiavenato, 2007).

♦ **Percepção:** é um conceito psicológico no qual é produzida através de diversos elementos sensitivos ligados a experiências anteriores, podendo, portanto ser entendida de uma maneira global irreduzível a sensações ou situações. Por ser um dos objetivos principais de identificação do estudo, faz-se necessário o entendimento do conceito.

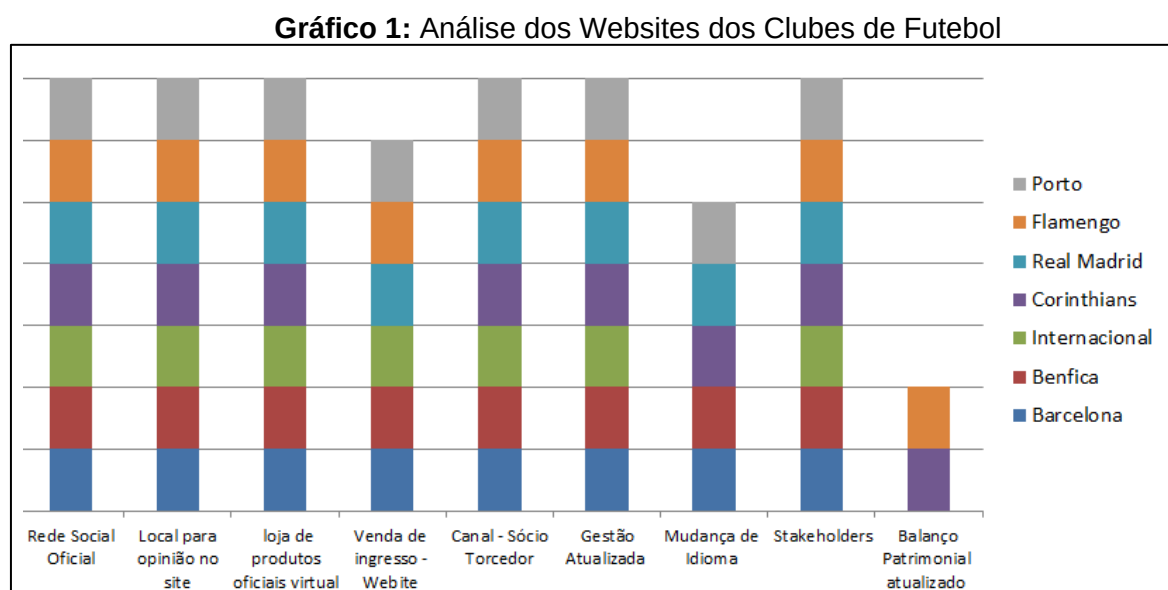
♦ **Satisfação:** Sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou

resultado) em relação às expectativas da pessoa (Kotler, 2000).

3.4 ANÁLISES DE DADOS

Caracterização da amostra – website dos clubes

A partir da delimitação da amostra do estudo, foi feita uma análise no website oficial de cada equipe na tentativa de encontrar fatores que possam ser relevantes para a percepção da satisfação dos usuários deste meio. Como mostra a gráfico 1 todos os 7 clubes analisados possuem uma rede social oficial com acesso direto de seu website oficial. Isso mostra que há uma preocupação por parte dos clubes a fim de obter uma relação social mais próxima de seus usuários.



Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Podemos perceber também que todos os websites analisados possuíam um link de sua loja virtual de produtos oficiais, facilitando assim a aquisição de produtos e serviços do clube de forma mais acessível ao usuário.

A análise nos permitiu identificar que existem dois clubes brasileiros, Internacional e Flamengo, que não possuem em seu website a opção de mudança de idioma. Como visto anteriormente, as plataformas virtuais nos dias de hoje são utilizada por pessoas em todo o mundo onde nos faz entender ser

de grande importância à opção de possuir um idioma que facilite a utilização da plataforma por parte do usuário. Facilitando o acesso a aqueles que são adeptos do esporte e/ou do clube como também usuários que possuem admiração pela imagem ou outro fator do clube, podendo ser prejudicado ao tentar acessar o seu conteúdo em um idioma não conhecido pelo mesmo.

Outra análise que acreditamos ser relevante para o resultado do estudo é existência em todos os websites avaliados terem uma área destinada a seus torcedores, aficionados, sócios ou simpatizantes ressaltando assim o compromisso do clube com aquele que contribuem para os projetos do mesmo. Além disso, há em todos os websites analisados uma relação da diretoria e gestão atualizada do clube onde o usuário tem a informação de quem esta no comando da equipe naquela temporada.

Por fazer parte de um estatuto de lei, no Brasil os clubes de futebol devem prestar contar com demonstrativos contábeis como: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício atual de maneira a segregar receitas e despesas relacionadas diretamente as atividades do clube, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Demonstração dos Fluxos de Caixa. Segundo o site do Senado Federal Brasileiro, a nova legislação certifica que haverá uma revolução na gestão de entidades esportivas, com medida provisória que regulamente os limites para os dirigentes. As entidades esportivas que receberem recursos públicos não poderão eleger por mais de duas vezes seus dirigentes, passando assim a tornar ainda mais transparente a gestão dos clubes brasileiros.

Caracterização da amostra – Consumidor

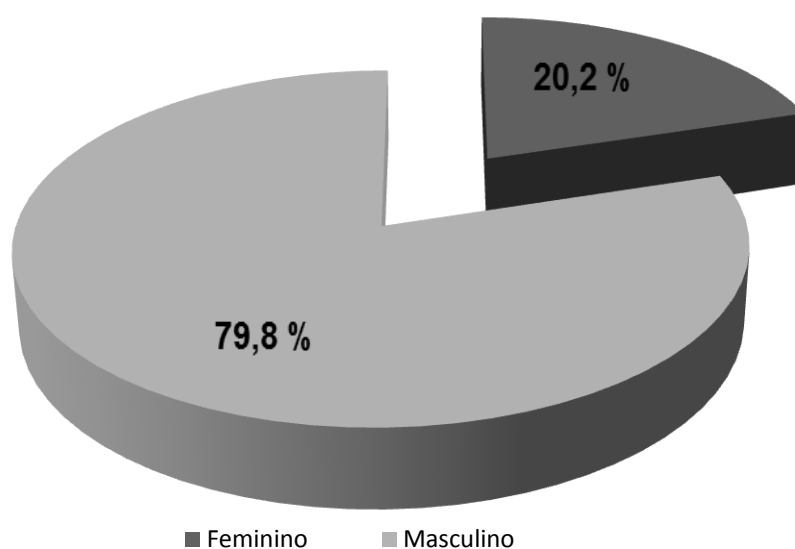
Na avaliação dos questionários, foram recebidos 203 respostas ao final do período de recolha de dado, sendo 52 de língua espanhola e 151 de língua portuguesa, sendo englobado por respondentes brasileiros e portugueses.

Os dados recolhidos validados para análise e estudo, foram respondidos por 79,8% do gênero masculino, 162 indivíduos, e 20,2% do sexo feminino, 41 respondentes. A Tabela 2 e o Gráfico 2 apresentam a distribuição dos respondentes em relação ao gênero, em termos de frequência absoluta e frequência relativa.

Tabela 2: Gênero dos respondentes. Frequência absoluta e Frequência relativa.

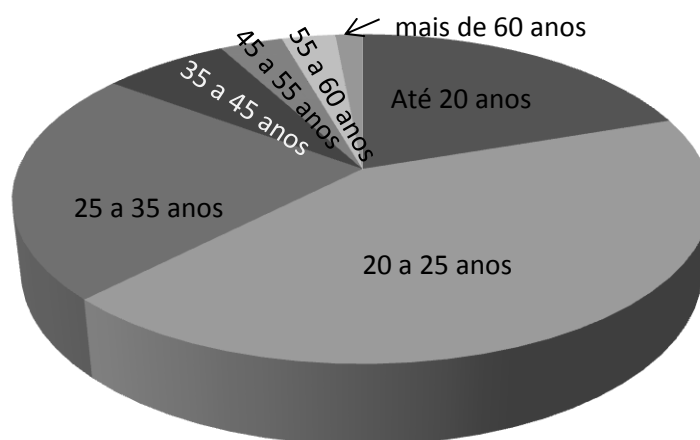
Gênero	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Masculino	162	79,80%
Feminino	41	20,20%
Total	203	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa da autora

Gráfico 2: Distribuição por sexo dos respondentes.

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Ao analisar o perfil dos entrevistados, pode-se dizer que eles apresentam em maior número entre 20 e 25 anos de idades, conforme apresentado pelo Gráfico 3.

Gráfico 3: Idade dos respondentes.

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Quadro 4: Idade dos respondentes. Frequência absoluta e Frequência relativa.

Idade	Frequência	
	Frequência Absoluta	Relativa
Até 20 anos	40	19,80%
20 - 25 anos	86	42,60%
25 - 35 anos	46	22,80%
35 - 45 anos	14	6,90%
45 - 55 anos	7	3,50%
55 - 60 anos	6	3,00%
mais de 60 anos	3	1,50%
Total	203	100,00%

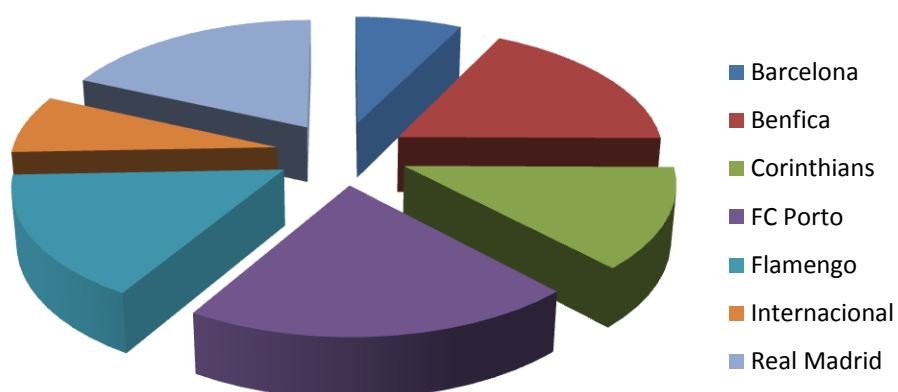
Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Como dito anteriormente, a amostra foi composta por 3 nacionalidades sendo 7 clubes elegidos como pertencentes a amostra, sendo 78 respondentes portugueses (38,4%), 73 brasileiros (36,0%) e 52 espanhóis (25,6%). A Tabela 3 e o Gráfico 4 apresentam a distribuição dos respondentes em relação ao clube, em termos de frequência absoluta e frequência relativa.

Tabela 3: Clube dos respondentes. Frequência absoluta e Frequência relativa.

Clube	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Barcelona	15	7,40%
Benfica	36	17,70%
Corinthians	26	12,80%
FC Porto	42	20,70%
Flamengo	32	15,80%
Internacional	15	7,40%
Real Madrid	37	18,20%
Total	203	100,00%

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Gráfico 4: Distribuição por clube dos respondentes.

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Para análise da percepção dos consumidores esportivos no meio virtual e com os dados finais coletados, foi estimada a fiabilidade através do coeficiente de análise de consistência interna, *Alpha de Cronbach*. A Tabela 4 mostra que todas as questões obtiveram o valor mínimo aceitável para ter uma consistência interna, que para Murphy & Davidsholder (1988) a fiabilidade moderado/elevado apresenta valores de 0,8 a 0,9. Isso quer dizer que o Alpha Cronbach dos itens indica que o fator fiabilidade tem consistência interna (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 4: Teste de Fiabilidade – Consistência Interna

Variáveis	Alpha de Cronbach	Número de Itens
Serviço	,844	8
Rede Social	,856	5
Imagem	,885	5
Compromisso	,879	6
Satisfação	,873	8

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

As análises foram realizadas utilizando o *IBM SPSS Statistics 20*, sendo o nível de significância de 5%.

Diante das informações obtidas através da coleta de dados, foi realizado o *Levene Test* com o somatório de cada bloco de questões, nos casos de valor $p < 0,05$ foi considerado então que as variâncias nesta questão são iguais, heterocedasticidade. Porém nos casos onde o valor $p > 0,05$ foi considerado não significativo sendo portanto estas questões homogêneas, podendo assim haver uma variância entre os resultados (ver anexos).

Porém podemos perceber na tabela 3 o número de respondentes espanhóis foi menor em quantidade do que os respondentes brasileiros e portugueses, os quais obtiveram resultados com menor homogeneidade para uma determinada questão, com isso foi feita também uma análise de homogeneidade em cada bloco de questões de forma separada.

Após conclusão dos testes de homogeneidade nas questões entre países por meio do *Levene Test*, o procedimento seguinte foi o de ponderar a magnitude destas diferenças utilizando um teste de comparações múltiplas, ANOVA. Através desta aplicação de análise de variância, one-way ANOVA, podemos analisar se os resultados obtidos com base nas hipóteses do estudo são ou não apropriadas. O teste de ANOVA - *Tukey* foi utilizado neste estudo, pois permite avaliar qualquer contraste mesmo sendo em pequena proporção entre duas médias de tratamento a fim de encontrar diferenças significativas, a 5% de probabilidade.

A partir dos valores encontrados no teste de Tukey com o somatório das questões apresentadas, vimos que somente a questão imagem apresentava diferença significativa entre os países (ver anexo). Por isso, achamos de forma

conveniente fazer uma análise mais minuciosa de cada bloco de questões. Sendo das 9 diferenças significativas encontradas, 5 delas referentes ao bloco de questões imagem, as quais apresentam heterocedaticidade no teste de Levene. Almeida et al. (2008) em seu estudo propõem identificar e remover os chamados zeros estruturais, visto que o procedimento de Levene pode apresentar falhas pois a presença desses zeros estruturais pode tornar o teste ineficiente para detectar desigualdade de variâncias principalmente quando o n é pequeno ou desigual.

Neste estudo avaliaremos as questões citadas na Tabela 5 que apresentam um valor significante (S) inferior a 0,05 no teste de ANOVA entre pelo menos dois países, os quadros seguintes de múltiplas comparações apresentamos em por menor onde há esta diferença significativa entre os países, bem como a análise destas diferenças.

Tabela 5: ANOVA - Valor de significância.

Questão	Descrição do item	F	P
5 - Serviço	Costumo comprar produtos oficiais através da loja virtual do clube.	4,960	0,008
6 - Serviço	A loja virtual de produtos oficiais oferece várias formas para realização de pagamento.	3,352	0,037
1 - Imagem	É um Clube respeitado.	7,158	0,001
2 - Imagem	O Clube tem uma organização de alta qualidade	8,980	0,000
3 - Imagem	O Clube é exemplo de como deve ser uma Organização Esportiva	14,850	0,000
4 - Imagem	É um Clube com propostas inovadoras.	4,312	0,015
5 - Imagem	No âmbito de Gestão Esportiva é um Clube exemplar.	3,609	0,029
6 - Satisfação	No âmbito da Gestão Econômica, estou satisfeito com meu clube.	7,917	0,000
7 - Satisfação	Considero a prestação de contas do clube satisfatória e atualizada.	6,419	0,002

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Segundo a descrição da tabela 5, trataremos de forma mais minuciosa cada item descrito para uma melhor análise e compreensão de cada uma das relações.

Questões referentes a Serviços

A partir dos dados da tabela 6, pode-se observar na questão 5 do bloco de Serviço, há diferença significativa entre Brasil e os outros dois países do estudo. Observa-se também que o Brasil apresenta média superior em relação aos outros dois países. Podemos dizer que os respondentes dos clubes brasileiros costumam comprar mais produtos oficiais do seu clube na plataforma virtual do que os respondentes dos clubes portugueses e espanhóis.

Tabela 6: Serviço – Consumo na plataforma virtual

	Méd. $\pm$ DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	2,09 $\pm$ 1,175	4,960	0,008	Portugal		0,017	0,989
Brasil	2,63 $\pm$ 1,219			Brasil			0,026
Espanha	2,06 $\pm$ 1,207			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Ainda segundo ao bloco de questões referente aos serviços, na questão 6 também há diferença significativa entre dois países. Como vemos na tabela 7, os dois países com significância para a questão são Portugal e Brasil podemos observar que a média de Portugal é superior à média do Brasil. Com isso pode-se dizer que, segundo os torcedores dos clubes portugueses a loja virtual de produtos oficiais oferece uma maior possibilidade de pagamento aos seus consumidores em relação à opinião dos torcedores dos clubes brasileiros.

Tabela 7: Serviço – Opções de pagamento na loja virtual

	Méd. $\pm$ DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
--	---------------	---	---	--	----------	--------	---------

Portugal	3,36 ± 0,805	3,352	0,037	Portugal		0,029	0,381
Brasil	3,75 ± 0,952			Brasil			0,569
Espanha	3,58 ± 1,016			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Para Fonseca (2008), a satisfação é uma avaliação que o consumidor faz das características do produto ou serviço adquirido como fornecedor de necessidade de consumo, incluindo os níveis sub ou sobre preenchimento. Trata-se, portanto de uma avaliação da característica de um produto ou de um serviço indicando que com ele se atinja um determinado nível de prazer proporcionado pelo consumo. Ainda segundo a autora, a falha de ir ao encontro das necessidades ou expectativas é pressuposta como causadora de insatisfação com o produto ou serviço.

Questões referentes à Imagem

Ainda segundo o *Tukey* descrito na tabela 5, podemos observar que todas as questões referente à Imagem obtiverem diferença significativa entre pelo menos dois países em cada uma das questões. Na tabela 8 há diferença significativa entre a Espanha com os dois outros países citados. Porém na relação Portugal e Espanha o maior valor de média é dos respondentes portugueses, já na comparação entre Brasil e Espanha os valores do Brasil são os mais elevados nessa relação. Os valores de média entre Brasil e Portugal são estatisticamente iguais.

Portanto podemos dizer que na relação entre clubes portugueses e espanhóis os que mais veem seu clube como sendo respeitado são os torcedores portugueses. Já na relação Brasil e Espanha os torcedores dos clubes brasileiros são os que mais acreditam ser seu clube respeitado.

Tabela 8: Imagem – Respeito do clube

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,65 ± 0,718	7,158	0,001	Portugal		0,833	0,001
Brasil	4,56 ± 0,799			Brasil			0,007
Espanha	4,02 ± 1,448			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Em relação à imagem que o torcedor tem a respeito da organização do seu clube, podemos notar a tabela 9 que o Brasil tem diferença significativa com os outros dois países, sendo a relação Portugal e Brasil com maiores valores de médias dos clubes portugueses que acreditam que seu clube tem uma organização de alta qualidade, e na relação Brasil e Espanha os valores nos mostram que os clubes espanhóis creem que a organização de seu clube é de mais qualidade em relação a opinião dos torcedores dos clube brasileiros.

Tabela 9: Imagem – Organização de alta qualidade

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,37 ± 0,899	8,980	0,000	Portugal		0,000	0,940
Brasil	3,68 ± 1,165			Brasil			0,004
Espanha	4,31 ± 1,164			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Já no que se diz respeito ao exemplo do clube de como dever ser uma organização esportiva, a tabela 10 mostra que na relação Portugal com Brasil vemos maiores valores de média dos clubes portugueses e na relação dos clubes brasileiros com os clubes espanhóis esse valor é mais elevado nos resultados dos clubes espanhóis.

Tabela 10: Imagem – Exemplo de organização esportiva

	Méd. $\pm$ DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,26 $\pm$ 0,992	14,850	0,000	Portugal		0,000	0,714
Brasil	3,27 $\pm$ 1,304			Brasil			0,000
Espanha	4,10 $\pm$ 1,192			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Na tabela 11, há diferença significativa entre Portugal e Brasil. Sendo neste caso os clubes portugueses com maiores valores de média, e, portanto acreditam que seus clubes possuem mais propostas inovadoras em relação à opinião dos torcedores dos clubes brasileiros.

Tabela 11: Imagem – Propostas Inovadoras

	Méd. $\pm$ DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,09 $\pm$ 0,876	4,312	0,015	Portugal		0,010	0,454
Brasil	3,59 $\pm$ 1,103			Brasil			0,315
Espanha	3,87 $\pm$ 1,189			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Por se tratar de uma análise da gestão dos clubes de futebol como um dos principais objetivos do trabalho é importante, portanto conhecer a opinião dos torcedores no âmbito da gestão esportiva do seu clube.

Na análise feita através dos dados obtidos entre os três países em questão, notamos na tabela 12 que há uma diferença significativa apenas entre Portugal e Brasil tendo os clubes portugueses maiores valores de média em relação aos clubes portugueses. Com isso vemos que a visão dos torcedores portugueses é maior no que se diz ser seu clube exemplo no âmbito da gestão esportiva.

Tabela 12: Imagem – Exemplo de gestão esportiva

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	4,00 ± 1,128	3,609	0,029	Portugal		0,022	0,616
Brasil	3,45 ± 1,313			Brasil			0,306
Espanha	3,79 ± 1,362			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

Para Saboia & Coppini (2012), a imagem está relacionada com os benefícios gerados pelo consumo bem como a relação com a qualidade. A partir da análise dos resultados obtidos, podemos perceber que a imagem que o clube tem para o torcedor difere em alguns aspectos quando observamos três diferentes países. Isso se dá pelo fato de se tratar de culturas e hábitos diferentes refletindo assim na importância dada a cada uma das questões que são relacionadas com a qualidade percebida por esses indivíduos.

Porém podemos dizer que a imagem é um fator que reflete na percepção satisfação do torcedor de uma equipe esportiva, pois cria ou reforça uma percepção do consumidor com a finalidade de construir um posicionamento frente a um produto ou serviço.

Questões referentes à Satisfação

Como vimos anteriormente no decorrer do estudo, a satisfação nada mais é que a percepção frente a expectativas e anseios de um consumidor. A partir disso podemos perceber com os resultados do teste, que a os fatores a nível econômico foram os que obtiveram diferenças significativas quanto à satisfação do consumidor em relação a sua equipe de futebol.

Na tabela 13 vemos que há significância para a relação Portugal e Espanha como também Brasil com Espanha. Em ambas as relações os valores de média das equipes espanholas foi maior que as suas relacionadas, sendo, portanto os torcedores dos clubes espanhóis mais satisfeitos com a gestão econômica de seu clube.

Tabela 13: Satisfação – Gestão econômica

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	3,37 ± 1,082	7,917	0,000	Portugal		0,679	0,006
Brasil	3,21 ± 1,352			Brasil			0,000
Espanha	4,04 ± 1,102			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

No que diz respeito à prestação de contas dos clubes, houve diferença significativa entre os clubes portugueses e espanhóis, brasileiros e espanhóis. Nessas relações citadas, também observamos na tabela 14 que os valores de média de satisfação em relação a aceitação e atualização da prestação de conta foram mais elevados nos clubes espanhóis.

O que nos leva a concluir que os torcedores das equipes espanholas estão satisfeitos a nível econômico com suas equipes.

Tabela 14: Satisfação – Prestação de contas

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	3,35 ± 1,017	6,419	0,002	Portugal		0,448	0,035
Brasil	3,13 ± 1,210			Brasil			0,001
Espanha	3,85 ± 1,127			Espanha			

Fonte: Dados de pesquisa da autora.

3.5 CONCLUSÃO

Por se tratar de uma análise da gestão dos clubes de futebol como um dos principais objetivos do trabalho, é importante conhecer a opinião dos torcedores no âmbito da gestão esportiva do seu clube.

Perante os resultados encontrados e as análises de dados feitas, podemos dizer que por se tratar de uma temática recente e pouco estudada, a utilização dos meios virtuais, redes sociais, apresentam uma falha no que tange a relação das empresas esportivas com o seu público alvo. Levando assim pouca ou nenhuma utilização deste meios como forma de explicar suas ideias ou apresentar suas críticas frente a empresa por parte do usuário, ou por haver uma escassa opção de locais onde o usuário possa fazer seu comentário no meio virtual ou ainda por não obter resposta por parte da empresa. Com isso vemos que o meio virtual ainda é pouco utilizado e aproveitado como um agente facilitador a fim de explorar e conhecer a real necessidade dos seus consumidores, sendo essa uma ferramenta que pode auxiliar a empresa esportiva em suas melhorias como também aproximá-la de seu público consumidor.

Mesmo com falha nas propostas das redes sociais, os dados obtidos nesta pesquisa mostram que mesmo havendo barreira geográfica entre os clubes estudados, os resultados nos apontam que o comportamento do consumidor esportivo virtual bem como a satisfação percepção por ele sobre sua equipe de futebol apresentam muitas semelhanças, como por exemplo, no que se diz respeito ao compromisso do torcedor perante a sua equipe. Mostrando assim que os torcedores são fieis e apoiadores de seu clube, nos levando a crer que essa fidelidade e compromisso pode ser ainda mais bem aproveitada pelos gestores se houver uma maior aproximação com o seu público.

Dentre as principais funções de um gestor esportivo, deve estar a de obter uma maior parceria não somente com o “torcer” pela equipe como também incentivar o usuário em apoiar e auxiliar na produção e execução de melhores e mais atrativos produtos e serviços que se adequem as suas reais necessidades. Criando assim uma forma de atrair novos consumidores como também fidelizar os já existentes.

3.6 BIBLIOGRAFIA

- Akira, F., Cardoso, V., Monteiro, T. C., Souza, D., & Sueyoshi, A. (2008). *Marketing Digital: um estudo exploratório novas mídias na Internet - caso da empresa TECNISA*. São Paulo: FIAP. Relatório de Estágio apresentado a
- Almeida, A., Elian, S., & Nobre, J. (2008). Modificações e alternativas aos testes de Levene e de Brown e Forsythe para igualdade de variâncias e médias. *Revista Colombiana de Estadística*, 31(2), 241-260.
- Andrade, C. d. F. (2013). Comunicação Integrada de Marketing: um estudo de caso da linha Make B. da marca O Boticário.
- Arrebola, M. C. (2004). Responsabilidade Social Corporativa: competitividade e desenvolvimento social: a prática do setor supermercadista. *Seminários em administração*, 7., São Paulo, 2004. Anais... São Paulo: USP; FEA.
- Awad, E. M. (2007). *Manual fundamental de comercio electrónico*: Anaya Multimedia.
- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36.
- Azevêdo, P. H., & Suaiden, D. S. (2002). *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração). Coordenação de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília. Relatório de Estágio apresentado a
- BARONI, M. (2011). Comunicação 2.0: o virtual construindo pontes para o marketing digital. *CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador, BA: Edições VNI, 44-82.
- Barros, C. S. H. N., & Bezerra, J. H. L. (2012). UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING USADAS PELAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS DA CIDADE DE PICOS-PI PARA ATRAIR E FIDELIZAR OS SEUS CLIENTES.
- Barros, J. T., & Tegani, B. A. G. (2008). MARKETING APLICADO NA GESTÃO DE PRODUTOS ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DA 71A EDIÇÃO DOS JOGOS ABERTOS DO INTERIOR.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1988. *CHIAVENATO, Idalberto. Administração em novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Baterson, J. E., & Hoffman, K. D. (2003). Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo, Thomson.
- Bernardes, C. (1993). Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações. São Paulo: Atlas.
- Bezerra, R. B. (2007). *Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas*. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Relatório de Estágio apresentado a
- Cachuté, L. C. (2013). Marketing digital como estratégia no varejo: um estudo de caso do Brasília Shopping.
- Campestrini, G. R. H., Luz, A. d. P. R. G., Moreno, V. M., & da Cunha, L. M. F. (2010). ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NO FUTEBOL: COMPARAÇÃO ENTRE CLUBES ESPANHÓIS, PORTUGUESES E BRASILEIROS.

- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad:[7 claves para reflotar una compañía aérea]*: Ediciones Díaz de Santos.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia científica*. São Paulo: Pretence Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. (Vol. 7). São Paulo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*: Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à administração geral*: Manole.
- Cobra, M. (1997). *Marketing básico: uma abordagem brasileira*: Atlas.
- Costa, F., & Marinho, E. (2005). Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), 15.
- Dantas, E. B. (2009). Mídia eletrônica, novas mídias e sustentabilidade.
- Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 7(4), 53-64.
- Drucker, P. (2000). O futuro já chegou. *Revista Exame*, 22(03).
- Fagundes, A. F. A., Veigas, R. T., Sampaio, D. O., & Sousa, C. V. (2010). *Consumidor Esportivo: Fatores que influenciam a frequência nos estádios de futebol*. Comunicação apresentada em XIII SEMEAD - Seminários em Administração.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estratégia de marketing*: Cengage Learning Editores.
- Fonseca, F. A. P. G. B. d. (2008). *A Relação da Qualidade do Serviço com a Satisfação do Consumidor nos Serviços de Transportes Públicos: O Caso do Metro do Porto*. UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA. Relatório de Estágio apresentado a
- Giardelli, G. (2010). disponível em <http://www.inovadoresespm.com.br/2010/11/6-cases-de-aco-es-inovadores-em-comunicacao-digital/>
- GRI, G. R. I. (2006). Global Reporting Initiative.
- Günther, H. (2003). Como elaborar um questionário (série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). *Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental*.
- Kamlot, D., Dubeux, V. J. C., & de Carvalho, T. H. T. (2012). Comportamento do consumidor de artigos esportivos diante de acusações de atuação socialmente irresponsável contra uma empresa globalmente reconhecida. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(2), 99.
- Karsaklian, E. (2004). *Comportamento do consumidor*. (2 ed.).
- Kearney, A. (2003). O jogo está começando. *HSM Management*, 39, 37-46.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*: Futura.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo, 10.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman. Relatório de Estágio apresentado a
- Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*: Bookman.

- Larousse, D. (2005). *Português–Português/Francês Míni*. São Paulo: Larousse do Brasil.
- Las Casas, A. L. (2006). Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 528.
- LIMA, M., SUSPIRO, A., VILHENA, J. B., & GANGANA, M. (2007). Gestão de marketing. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV.
- Limeira, T. M. V. (2003). *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*: Saraiva.
- Lobato, D. M. (2003). Estratégia de Empresas. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Luz, A. d. P. R. G. (2012). *Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo*. Granada: Uniersidad de Granada. Relatorio de Estagio apresentado a
- Madeira, C. (2011). Portugueses decidem "online" o que vão comprar naloja. *Economico*.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação*: Grupo A.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal. Relatório de Estágio apresentado a.
- McCARTHY, E. J., Perreault Jr, W. D., & Brandão, A. B. (1997). *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*.
- Nascimento, R. M. d. (2011). E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro.
- NEVES, C. C. R. (2010). *A Importância da Comunicação na Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. Relatorio de Estagio apresentado a
- Orra, A. C. V., J.M.G.; Cantos, J.A.M. (1997). *Cómo hacer negocios en internet: La guía definitiva para dominar el comercio electrónico en la RED*. España.
- Pelissari, A. S., Fassarella, L., Gonzalez, I. V. D. P., Duque, W. S., & Setubal, F. M. R. (2011). Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva.
- Pereira, G. N. (2011). *A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de atividades físicas*. Brasilia Universidade de Brasília - UnB. Relatorio de Estagio apresentado a
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). Análise de dados para ciências sociais-A complementariedade do SPSS (4ª Edição ed.): Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, G., Colaço, C. J. P., de Rebocho, J. P. S., & Marcelino, J. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional*.
- Pitts, B. G., Stotlar, D. K., & Moriya, I. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*: Phorte.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*: Elsevier Brasil.
- Ramos, L. H. D., & Grigoletto, M. V. D. (2012). Gestão de serviços de saúde. *Curso de Especialização em Saúde da Família–UNA-SUS| UNIFESP*.
- Recuero, R. d. C. (2009). Redes sociais na Internet: Considerações iniciais.
- RosdeT. (2012). Futebol Facebook Index 11/2012. disponível em <http://financefootball.wordpress.com/2012/11/18/futebol-facebook-index-112012/>

- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*: Edições IPAM.
- Saboia, J., & Coppini, D. (2012). Percepção do Consumidor em Relação à Imagem e Qualidade do Suco de Uva na Região do Vale dos Vinhedos.
- SALLOWICZ, M. (2013). Número de usuários do Facebook no Brasil aumenta 458% em dois anos. *Página consultada em, 12*.
- Santos, M. A. (2013). *Propuesta de um modelo de comportamiento del consumidor de eventos desportivos: el efecto de la transmisión de imagen em el patrocinio*. Universidad de Jaén. Relatório de Estágio apresentado a
- Silva, B. F. N., & Souza, F. d. C. S. (2013). E-MARKETING: TECENDOPOLÍTICAS ESTRATÉGICAS INTEGRADASPOR MEIO DO ESTUDO DE NOVAS FERRAMENTAS DIGITAIS. *Anais da Semana Ativa do Administrador da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)*, 72.
- Silva, F. R., Angeloni, M. T., & Gonçalo, C. R. (2013). As redes sociais digitais em estratégias de marketing: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. *Gestão Contemporânea*(13).
- Silva, G. L. (2011). Ajuste da Demanda da Produção em Empresa do Setor Automobilístico.
- Simoni, R. (2012). Diferenças entre perfil e Fanpage do Facebook. disponível em <http://www.brandweb.com.br/blog/facebook-ads/diferencas-entre-perfil-e-fanpage-do-facebook/>
- Simply Measured. (2012). 54% of Top Brands Now Active on Instagram [Study]. disponível em <http://simplymeasured.com/blog/2012/10/31/54-percent-of-top-brands-now-active-on-instagram/>
- Sociais, I. B. d. A., & Econômicas. (1999). *Plano: metas e diretrizes*: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
- Solomon, M. R. (2002). Comportamento do Consumidor: Comprando. *Possuindo e Sendo*, 5.
- Sousa, P. D. B., de Mattos, L. L., & de Sousa, M. A. B. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte.
- Souza, M. G. e. a. (2010). *Dossiê consumidor 3.0: o neoconsumidor e os canais de venda*. Revista HSM Management: Relatório de Estágio apresentado a
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*: Pearson Educación.
- Strickland, J. (2012). Como funciona o Facebook. disponível em <http://informatica.hsw.uol.com.br/facebook.htm>
- TECHTUDO. (2013). Instagram: a rede social mais famosa para compartilhar fotos e vídeos. disponível em <http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/instagram.html>
- Telles, A. (2010). A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. *São Paulo: M. Books do Brasil*.
- Torres, C. (2009). A bíblia do marketing digital. *São Paulo: Novatec*.
- Urdan, A. T., & Rodrigues, A. R. (1999). O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 109-130.

- Vergara, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. *Métodos de coleta de dados no campo. São Paulo: Atlas.*
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista Fae*, 5(1), 61-70.
- Zunino, R. (2006). Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. // *Encontro de Marketing da ANPAD.*

Websites consultados

- <http://pt.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/index.html>
- <http://www.fcbarcelona.com/>
- www.realmadrid.com
- www.fcporto.pt
- www.slbenfica.pt
- www.corinthians.com.br
- www.internacional.com.br
- www.flamengo.com.br
- www.facebook.com
- <https://twitter.com>
- [instagram.com](https://www.instagram.com)
- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.671.htm
- <http://www.senado.gov.br/>
- <http://dm.udc.es/asignaturas/estadistica2/>

Conclusões Gerais

A partir dos estudos realizados, concluímos que um cliente satisfeito com a organização qual ele participa como consumidor, pode se tornar um grande potencial cliente fidelizado. Tendo em vista que para o sucesso tanto ao nível de percepção do consumidor como de serventia para a organização esportiva, o produto e/ou serviço prestado devem ser de alta qualidade e destreza, pois isso acarretará a futuros novos clientes e consequentemente novos investidores aumentando assim potenciais estimativas de lucro.

Pode-se dizer ainda que sucesso empresarial de organização esportiva não depende apenas de resultados em partidas e campeonatos, e sim de uma boa visibilidade e comunicação com aqueles que os incentivam, apoiam e compram, devendo ser esses o principal meio para alcançar o sucesso a nível organizacional.

Sem mais delongas pode-se dizer que a satisfação percebida pelos clientes esportivos no meio virtual, está intimamente ligados com a forma em que o seu conteúdo é exposto em sua plataforma, portanto ter uma estratégia de marketing digital ligada as demais propostas da empresa deve ser a atual maneira de gerir uma organização esportiva frente ao sucesso.

Bibliografia Geral

- Akira, F., Cardoso, V., Monteiro, T. C., Souza, D., & Sueyoshi, A. (2008). *Marketing Digital: um estudo exploratório novas mídias na Internet - caso da empresa TECNISA*. São Paulo: FIAP. Relatório de Estágio apresentado a
- Almeida, A., Elian, S., & Nobre, J. (2008). Modificações e alternativas aos testes de Levene e de Brown e Forsythe para igualdade de variâncias e médias. *Revista Colombiana de Estadística*, 31(2), 241-260.
- Andrade, C. d. F. (2013). Comunicação Integrada de Marketing: um estudo de caso da linha Make B. da marca O Boticário.
- Arrebola, M. C. (2004). Responsabilidade Social Corporativa: competitividade e desenvolvimento social: a prática do setor supermercadista. *Seminários em administração*, 7., São Paulo, 2004. Anais... São Paulo: USP; FEA.
- Awad, E. M. (2007). *Manual fundamental de comercio electrónico*: Anaya Multimedia.
- Azevêdo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, 36.
- Azevêdo, P. H., & Suaiden, D. S. (2002). *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração). Coordenação de Pós-Graduação do Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília. Relatório de Estágio apresentado a
- Baroni, M. (2011). Comunicação 2.0: o virtual construindo pontes para o marketing digital. *CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações*. Salvador, BA: Edições VNI, 44-82.
- Barros, C. S. H. N., & Bezerra, J. H. L. (2012). Um estudo sobre as estratégias de marketing usadas pelas concessionárias de veículos da cidade de Picos –PI para atrair e fidelizar os seus clientes.
- Barros, J. T., & Tegani, B. A. G. (2008). Marketing aplicado na gestão de produtos esportivos: estudo de caso da 71ª edição dos jogos abertos do interior.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1988. *Chiavenato, Idalberto. Administração em novos tempos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Baterson, J. E., & Hoffman, K. D. (2003). Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo, Thomson.
- Bernardes, C. (1993). Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações. São Paulo: Atlas.
- Bezerra, R. B. (2007). *Responsabilidade social corporativa: uma proposta metodológica para orientação de iniciativas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Relatório de Estágio apresentado a
- Cachuté, L. C. (2013). Marketing digital como estratégia no varejo: um estudo de caso do Brasília Shopping.
- Campestrini, G. R. H., Luz, A. d. P. R. G., Moreno, V. M., & da Cunha, L. M. F. (2010). Análise da Responsabilidade social corporativa no futebol: comparação entre clubes espanhóis, portugueses e brasileiros.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad:[7 claves para reflotar una compañía aérea]*: Ediciones Díaz de Santos.

- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2004). *Metodologia científica*. São Paulo: Pretence Hall.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. (Vol. 7). São Paulo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração*: Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2009). *Iniciação à administração geral*: Manole.
- Cobra, M. (1997). *Marketing básico: uma abordagem brasileira*: Atlas.
- Costa, F., & Marinho, E. (2005). Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), 15.
- Dantas, E. B. (2009). Mídia eletrônica, novas mídias e sustentabilidade.
- Dominguez, S. V. (2000). O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 7(4), 53-64.
- Drucker, P. (2000). O futuro já chegou. *Revista Exame*, 22(03).
- Fagundes, A. F. A., Veigas, R. T., Sampaio, D. O., & Sousa, C. V. (2010). *Consumidor Esportivo: Fatores que influenciam a frequência nos estádios de futebol*. Comunicação apresentada em XIII SEMEAD - Seminários em Administração.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estratégia de marketing*: Cengage Learning Editores.
- Fonseca, F. A. P. G. B. d. (2008). *A Relação da Qualidade do Serviço com a Satisfação do Consumidor nos Serviços de Transportes Públicos: O Caso do Metro do Porto*. Universidade Católica Portuguesa. Relatório de Estágio apresentado a
- Giardelli, G. (2010). disponível em <http://www.inovadoresespm.com.br/2010/11/6-cases-de-aco-es-inovadores-em-comunicacao-digital/>
- GRI, G. R. I. (2006). Global Reporting Initiative.
- Günther, H. (2003). Como elaborar um questionário (série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental.
- Kamlot, D., Dubeux, V. J. C., & de Carvalho, T. H. T. (2012). Comportamento do consumidor de artigos esportivos diante de acusações de atuação socialmente irresponsável contra uma empresa globalmente reconhecida. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(2), 99.
- Karsaklian, E. (2004). *Comportamento do consumidor*. (2 ed.).
- Kearney, A. (2003). O jogo está começando. *HSM Management*, 39, 37-46.
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*: Futura.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Administração de marketing*. São Paulo, 10.
- Kotler, P., & Lee, N. R. (2010). *Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman. Relatório de Estágio apresentado a
- Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*: Bookman.
- Larousse, D. (2005). *Português–Português/Francês Míni*. São Paulo: Larousse do Brasil.

- Las Casas, A. L. (2006). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 528.
- Lima, M., Suspiro, A., Vilhena, J. B., & Gangana, M. (2007). *Gestão de marketing. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV*.
- Limeira, T. M. V. (2003). *E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*: Saraiva.
- Lobato, D. M. (2003). *Estratégia de Empresas. rev. Rio de Janeiro: Editora FGV*.
- Luz, A. d. P. R. G. (2012). *Responsabilidad Social en los Clubs de Fútbol: Propuesta de Modelo*. Granada: Uniersidad de Granada. Relatorio de Estagio apresentado a
- Madeira, C. (2011). *Portugueses decidem "online" o que vão comprar naloja. Economico*.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação: Grupo A*.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal. Relatório de Estágio apresentado a.
- McCarthy, E. J., Perreault Jr, W. D., & Brandão, A. B. (1997). *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*.
- Nascimento, R. M. d. (2011). *E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro*.
- Neves, C. C. R. (2010). *A Importância da Comunicação na Responsabilidade Social Corporativa*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes. Relatorio de Estagio apresentado a
- Orra, A. C. V., J.M.G.; Cantos, J.A.M. (1997). *Cómo hacer negocios en internet: La guía definitiva para dominar el comercio electrónico en la RED*. España.
- Pelissari, A. S., Fassarella, L., Gonzalez, I. V. D. P., Duque, W. S., & Setubal, F. M. R. (2011). *Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva*.
- Pereira, G. N. (2011). *A relação entre satisfação e permanência de clientes enquanto consumidores de serviços: um estudo em academias de atividades físicas*. Brasilia Universidade de Brasília - UnB. Relatorio de Estagio apresentado a
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais-A complementariedade do SPSS (4ª Edição ed.)*: Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, G., Colaço, C. J. P., de Rebocho, J. P. S., & Marcelino, J. (2005). *Gestão do desporto: desenvolvimento organizacional*.
- Pitts, B. G., Stotlar, D. K., & Moriya, I. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*: Phorte.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*: Elsevier Brasil.
- Ramos, L. H. D., & Grigoletto, M. V. D. (2012). *Gestão de serviços de saúde. Curso de Especialização em Saúde da Família–UNA-SUS| UNIFESP*.
- Recuero, R. d. C. (2009). *Redes sociais na Internet: Considerações iniciais*.
- RosdeT. (2012). *Futebol Facebook Index 11/2012*. disponível em <http://financefootball.wordpress.com/2012/11/18/futebol-facebook-index-112012/>
- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: um jogo empresarial*: Edições IPAM.

- Saboia, J., & Coppini, D. (2012). Percepção do Consumidor em Relação à Imagem e Qualidade do Suco de Uva na Região do Vale dos Vinhedos.
- Sallowicz, M. (2013). Número de usuários do Facebook no Brasil aumenta 458% em dois anos. *Página consultada em, 12.*
- Santos, M. A. (2013). *Propuesta de um modelo de comportamiento del consumidor de eventos desportivos: el efecto de la transmisión de imagen em el patrocinio*. Universidad de Jaén. Relatório de Estágio apresentado a
- Silva, B. F. N., & Souza, F. d. C. S. (2013). E-marketing: tecendo políticas estratégicas integradas por meio do estudo de novas ferramentas digitais. *Anais da Semana Ativa do Administrador da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)*, 72.
- Silva, F. R., Angeloni, M. T., & Gonçalo, C. R. (2013). As redes sociais digitais em estratégias de marketing: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. *Gestão Contemporânea*(13).
- Silva, G. L. (2011). Ajuste da Demanda da Produção em Empresa do Setor Automobilístico.
- Simoni, R. (2012). Diferenças entre perfil e Fanpage do Facebook. disponível em <http://www.brandweb.com.br/blog/facebook-ads/diferencas-entre-perfil-e-fanpage-do-facebook/>
- Simply Measured. (2012). 54% of Top Brands Now Active on Instagram [Study]. disponível em <http://simplymeasured.com/blog/2012/10/31/54-percent-of-top-brands-now-active-on-instagram/>
- Sociais, I. B. d. A., & Econômicas. (1999). *Plano: metas e diretrizes*: Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.
- Solomon, M. R. (2002). Comportamento do Consumidor: Comprando. *Possuindo e Sendo*, 5.
- Sousa, P. D. B., de Mattos, L. L., & de Sousa, M. A. B. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte.
- Souza, M. G. e. a. (2010). *Dossiê consumidor 3.0: o neoconsumidor e os canais de venda*. Revista HSM Management: Relatório de Estágio apresentado a
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*: Pearson Educación.
- Strickland, J. (2012). Como funciona o Facebook. disponível em <http://informatica.hsw.uol.com.br/facebook.htm>
- TECHTUDO. (2013). Instagram: a rede social mais famosa para compartilhar fotos e vídeos. disponível em <http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/s/instagram.html>
- Telles, A. (2010). A revolução das mídias sociais: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. *São Paulo: M. Books do Brasil*.
- Torres, C. (2009). A bíblia do marketing digital. *São Paulo: Novatec*.
- Urdan, A. T., & Rodrigues, A. R. (1999). O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(3), 109-130.
- Vergara, S. C. (2009). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, V. A. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista Fae*, 5(1), 61-70.

Zunino, R. (2006). Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. // *Encontro de Marketing da ANPAD*.

Anexos

Anexo1. Questões Analisadas - Website dos Clubes de Futebol

QUESTÕES ANALISADAS	SIM	NÃO
1. Possui uma rede social oficial do clube?		
2. Apresenta um local destinado para opinião/sugestão dos adeptos em seu website oficial?		
3. Possui um link/loja virtual para venda de produtos oficiais do clube no website?		
4. Possui venda de ingressos para as partidas do clube em seu website?		
5. Possui uma plataforma com resultados de jogos e/ou transmissão dos mesmos?		
6. Há um local destinado para acesso a adeptos pagantes em seu website principal?		
7. Apresenta a gestão e/ou diretoria atualizada em sua plataforma oficial?		
8. Há opção de "mudar de idioma" para facilitar a utilização do website?		
9. Apresenta algum elemento de relacionamento com os stakeholders?		
10. Apresenta um Balanço Patrimonial atualizado no ultimo ano em exercício?		

Anexo 2. Questionário – Português

Satisfação dos Consumidores/Torcedores dos Clubes de Futebol

Agradecemos sua participação no estudo e nos encontramos a disposição para qualquer tipo de questionamento no endereço eletrônico: **raquelramorim@gmail.com**
Sua contribuição permitirá a realização de um estudo científico que traduzirá em novos conhecimentos da gestão de marketing dos clubes de futebol.

* Instruções para completar o presente questionário

Este questionário está composto por cinco partes, correspondendo cada um dos seguintes temas:

SERVIÇOS (8 perguntas),
REDE SOCIAL (5 perguntas),
IMAGEM (5 perguntas),
COMPROMISSO (6 perguntas),
SATISFAÇÃO (8 perguntas).

Por favor, selecione a resposta que melhor se adeque ao enunciado em cada caso.

SEXO

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Qual a tua idade?

- ☐ até 20 anos
☐ 20 a 25 anos
☐ 25 a 35 anos
☐ 35 a 45 anos
☐ 45 a 55 anos
☐ 55 a 60 anos
☐ mais de 60 anos

Qual é o teu clube?

- ☐ Benfica
☐ Internacional de Porto Alegre
☐ Corinthians
☐ Flamengo
☐ Porto

☐

Barcelona

☐

Real Madrid

SERVIÇOS

Acesso com frequência a página Oficial do meu Clube.

☐
☐
☐
☐
☐

Discordo Totalmente

Discordo

Nem Concordo Nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

O site oficial do clube possui uma plataforma que facilita a compra de ingressos

☐
☐
☐
☐
☐

Discordo Totalmente

Discordo

Nem Concordo Nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

No site oficial é constantemente atualizado o resultado dos jogos bem como as informações dos campeonatos.

☐
☐
☐
☐
☐

Discordo Totalmente

Discordo

Nem Concordo Nem Discordo

Concordo

Concordo Totalmente

A loja virtual de produtos oficiais oferece várias formas para realização de pagamento.

☐
☐
☐

Discordo Totalmente

Discordo

Nem Concordo Nem Discordo

	Concordo
	Concordo Totalmente

O site oficial possui um canal de comunicação permanente para que eu possa me manifestar sobre a qualidade dos serviços.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Eu consumo os serviços oferecidos no site oficial.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

REDE SOCIAL

A Rede Social Oficial do Clube tem todas as informações que eu busco.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Tenho fácil acesso as informações que dispõe na Rede Social.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

A Rede Social do clube é constantemente atualizada.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Tenho facilidade em me comunicar com o Clube através da Rede Social

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

A Rede Social Oficial do clube atende as minhas expectativas.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

IMAGEM

É um Clube respeitado.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

O Clube tem uma organização de alta qualidade

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

O Clube é exemplo de como deve ser uma Organização Esportiva

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

É um Clube com propostas inovadoras.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

No âmbito de Gestão Esportiva é um Clube exemplar.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

COMPROMISSO

O êxito do meu Clube é muito importante para mim.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Sou um apaixonado por meu Clube.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Vale a pena apoiar o meu Clube.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Meu compromisso com o Clube vai além dos resultados Esportivos

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Me considero um fiel torcedor do meu Clube

☐	Discordo Totalmente
☐	Discordo
☐	Nem Concordo Nem Discordo
☐	Concordo
☐	Concordo Totalmente

Tenho uma boa relação com meu Clube.

☐	Discordo Totalmente
☐	Discordo
☐	Nem Concordo Nem Discordo
☐	Concordo
☐	Concordo Totalmente

SATISFAÇÃO

Estou satisfeito com as informações oferecidas nas Rede Sociais Oficial do Clube.

☐	Discordo Totalmente
☐	Discordo
☐	Nem Concordo Nem Discordo
☐	Concordo
☐	Concordo Totalmente

Me considero um torcedor satisfeito com a plataforma online do meu Clube.

☐	Discordo Totalmente
☐	Discordo
☐	Nem Concordo Nem Discordo
☐	Concordo
☐	Concordo Totalmente

A qualidade dos serviços oferecidos pelo Clube é um fator determinante para o meu consumo de produtos online.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Estou satisfeito com os serviços que meu Clube oferece.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

A qualidade do serviço oferecido pelo Clube supera as minhas expectativas.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

No âmbito da Gestão Econômica, estou satisfeito com meu clube.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

Considero a prestação de contas do clube satisfatória e atualizada.

	Discordo Totalmente
	Discordo

	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

No geral, estou satisfeito em pertencer a este clube como torcedor/consumidor.

	Discordo Totalmente
	Discordo
	Nem Concordo Nem Discordo
	Concordo
	Concordo Totalmente

- **Teste de Levene**

Anexo 3. Teste de Levene – Soma

	Portugal x Brasil			Brasil x Espanha			Espanha x Portugal	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
SERVIÇO	1,744	,189		,207	,650		,595	,442
REDE SOCIAL	,483	,488		2,607	,109		,854	,357
IMAGEM	3,294	,049		,043	,837		3,379	,068
COMPROMISSO	,689	,408		,110	,741		1,089	,299
SATISFAÇÃO	,242	,624		,583	,447		,088	,767

Anexo 4. Teste de Levene – Variável Serviço

	Portugal x Brasil			Brasil x Espanha			Espanha x Portugal	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
Acesso com frequência a página Oficial do meu Clube.	0,513	0,475		2,454	0,120		4,794	0,030
O site oficial do clube possui uma plataforma que facilita a compra de ingressos	0,257	0,613		3,993	0,048		6,439	0,012
No site oficial é constantemente atualizado o resultado dos jogos bem como as informações dos campeonatos.	0,468	0,495		3,062	0,083		6,041	0,015
O link da loja virtual de produtos oficiais do clube é de fácil acesso.	0,218	0,641		0,127	0,723		0,005	0,942
Costumo comprar produtos oficiais através da loja virtual do clube.	1,562	0,213		0,472	0,494		0,202	0,654
A loja virtual de produtos oficiais oferece várias formas para realização de pagamento.	3,324	0,070		0,003	0,955		3,123	0,080
O site oficial possui um canal de comunicação permanente para que eu possa me manifestar sobre a qualidade dos serviços.	0,275	0,601		1,287	0,259		0,436	0,510
Eu consumo os serviços oferecidos no site oficial.	2,644	0,106		2,489	0,117		0,030	0,863

Anexo 5. Teste de Levene – Variável Rede Social

	Portugal x Brasil			Brasil x Espanha			Espanha x Portugal	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
A Rede Social Oficial do Clube tem todas as informações que eu busco.	0,757	0,386		5,278	0,024		2,285	0,133
Tenho fácil acesso as informações que dispõe na Rede Social.	1,437	0,233		1,405	0,239		4,397	0,038
A Rede Social do clube é constantemente atualizada.	0,242	0,624		2,393	0,125		3,554	0,062
Tenho facilidade em me comunicar com o Clube através da Rede Social	2,715	0,102		0,094	0,759		1,057	0,306
A Rede Social Oficial do clube atende as minhas expectativas.	0,166	0,685		1,104	0,296		0,508	0,478

Anexo 6. Teste de Levene – Variável Imagem

	Portugal x Brasil			Brasil x Espanha			Espanha x Portugal	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
É um Clube respeitado.	0,848	0,359		17,554	,000		24,398	,000
O Clube tem uma organização de alta qualidade	7,103	0,009		0,738	0,392		1,701	0,194
O Clube é exemplo de como deve ser uma organização esportiva	12,695	,000		2,347	0,128		2,378	0,126
É um Clube com propostas inovadoras.	7,408	0,007		0,055	0,815		6,507	0,012
No âmbito de Gestão Esportiva é um Clube exemplar.	6,19	0,014		0,162	0,688		6,773	0,010

Anexo 7. Teste de Levene – Variável Compromisso

	Portugal x Brasil			Brasil x Espanha			Espanha x Portugal	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
O êxito do meu Clube é muito importante para mim.	0,636	0,426		4,652	0,033		3,206	0,076
Sou um apaixonado por meu Clube.	2,663	0,105		0,014	0,906		1,84	0,177
Vale a pena apoiar o meu Clube.	4,368	0,038		0,155	0,694		1,889	0,172
Meu compromisso com o Clube vai além dos resultados Esportivos	0,022	0,882		0,339	0,562		0,167	0,683
Me considero um fiel torcedor do meu Clube	5,367	0,022		0,065	0,8		2,556	0,112
Tenho uma boa relação com meu Clube.	0,632	0,428		7,012	0,009		4,685	0,032

Anexo 8. Teste de Levene – Variável Satisfação

	Portugal x Brasil			Brasil x Espanha			Espanha x Portugal	
	F	Sig.		F	Sig.		F	Sig.
Estou satisfeito com as informações oferecidas nas Redes Sociais Oficial do Clube.	0,814	0,369		4,222	0,042		1,17	0,281
Me considero um torcedor satisfeito com a plataforma online do meu Clube.	,000	0,988		3,733	0,056		3,301	0,072
A qualidade dos serviços oferecidos pelo Clube é um fator determinante para o meu consumo de produtos online.	0,120	0,730		0,706	0,403		0,284	0,595
Estou satisfeito com os serviços que meu Clube oferece.	0,298	0,586		0,185	0,668		0,001	0,976
A qualidade do serviço oferecido pelo Clube supera as minhas expectativas.	0,488	0,486		0,644	0,424		0,034	0,853
No âmbito da Gestão Econômica, estou satisfeito com meu clube.	4,994	0,027		4,438	0,037		0,040	0,842
Considero a prestação de contas do clube satisfatória e atualizada.	2,254	0,136		0,174	0,677		0,978	0,325
No geral, estou satisfeito em pertencer a este clube como torcedor/consumidor.	0,68	0,411		0,001	0,978		0,690	0,408

- **Teste de ANOVA – Tukey**

Anexo 9. Anova – Soma: variável Serviço

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	26,881 ± 5,607	1,009	0,366	Portugal		0,413	1,000
Brasil	28,175 ± 6,581			Brasil			0,477
Espanha	26,862 ± 6,144			Espanha			

Anexo 10. Anova – Variável Serviço

	F	P
S1	1,544	0,216
S2	0,339	0,713
S3	0,107	0,898
S4	0,030	0,970
S5	4,960	0,008
S6	3,352	0,037
S7	1,826	0,164
S8	0,197	0,821

Anexo 11. Anova – Soma: variável Rede Social

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	18,767 ± 4,198	0,149	0,862	Portugal		0,992	0,903
Brasil	18,852 ± 3,614			Brasil			0,861
Espanha	18,440 ± 4,664			Espanha			

Anexo 12. Anova – Variável Rede Social

	F	P
RS1	0,182	0,834
RS2	0,016	0,984
RS3	0,728	0,484
RS4	0,917	0,401
RS5	0,158	0,854

Anexo 13. Anova – Soma: variável Imagem

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	21,302 ±3,976	6,569	0,002	Portugal		0,001	0,305
Brasil	18,561 ± 4,743			Brasil			0,170
Espanha	20,076 ± 5,272			Espanha			

Anexo 14. Anova – Variável Imagem

	F	P
I1	7,158	0,001
I2	8,980	0,000
I3	14,850	0,000
I4	4,312	0,015
I5	3,609	0,029

Anexo 15. Anova – Soma: variável Compromisso

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	22,426 ±3,041	1,776	0,172	Portugal		0,152	0,827
Brasil	21,352 ±3,509			Brasil			0,509
Espanha	22,057 ± 3,997			Espanha			

Anexo 16. Anova – Variável Compromisso

	F	P
C1	2,597	0,077
C2	0,381	0,683
C3	1,919	0,149
C4	1,841	0,161
C5	1,589	0,207
C6	1,960	0,144

Anexo 17. Anova – Soma: variável Satisfação

	Méd. ± DP	F	P		Portugal	Brasil	Espanha
Portugal	29,621 ±5,987	1,714	0,183	Portugal		0,412	0,179
Brasil	28,357 ±6,126			Brasil			0,509
Espanha	30,320 ± 5,647			Espanha			

Anexo 18. Anova – Variável Satisfação

	F	P
Sa1	1,327	0,268
Sa2	1,249	0,289
Sa3	0,074	0,929
Sa4	1,170	0,312
Sa5	1,782	0,171
Sa6	7,917	0,000
Sa7	6,419	0,002
Sa8	2,508	0,084