

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

A consulta deste livro permite conhecer melhor uma realidade com relativa expressão sobre o futebol na América Latina, tendo como exemplo alguns dos maiores clubes esportivos do Brasil. O principal objetivo foi verificar se os altos preços cobrados, tanto em ingressos, quanto em produtos comerciais, é um fator que tem afastado a torcida de seus times.

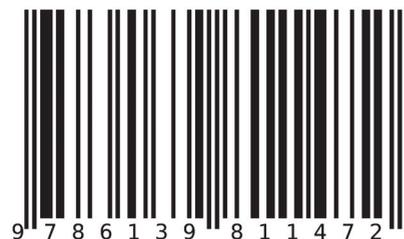
O investimento nos clubes esportivos que atuam nos principais campeonatos de futebol profissional, potenciou o chamado "esporte-espetáculo", aumentando assim uma visão mais economicista e empresarial desta modalidade esportiva. Se por um lado, a obtenção de lucros contribuiu para uma maior projeção mundial sob diversas perspectivas, podemos igualmente questionar sobre os possíveis impactos nas alterações dos hábitos e interesses de consumo esportivo por parte das populações.

É essencialmente com base nesta premissa que os pesquisadores procuraram explorar o contexto atual do futebol brasileiro, onde a paixão pelo esporte é vivida com grande intensidade pelo povo, independentemente do seu estrato social, mas onde o poder econômico e a capacidade financeira individual assume especial relevância nas decisões do dia-a-dia de cada torcedor.

Luis Rebello Damo, MSc - Gestor Esportivo e Publicitário na Indústria do Esporte (Infiniza, Malta).

André Dionísio Sesinando, MSc - Investigador, Doutorando em Gestão do Desporto (Universidade de Évora) e Mestre em Gestão do Desporto.

Mário Coelho Teixeira, PhD - Professor e Investigador multidisciplinar em Gestão do Desporto (Universidade de Évora).



Luis Rebello Damo · André Dionísio Sesinando ·
Mário Coelho Teixeira

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

O Preço como estratégia de Marketing para
os Torcedores

 Novas Edições
Acadêmicas

Luis Rebello Damo
André Dionísio Sesinando
Mário Coelho Teixeira

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**Luis Rebello Damo
André Dionísio Sesinando
Mário Coelho Teixeira**

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

**O Preço como estratégia de Marketing para os
Torcedores**

FOR AUTHOR USE ONLY

Novas Edições Acadêmicas

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Novas Edições Acadêmicas

is a trademark of

Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L publishing group

120 High Road, East Finchley, London, N2 9ED, United Kingdom

Str. Armeneasca 28/1, office 1, Chisinau MD-2012, Republic of Moldova,
Europe

Printed at: see last page

ISBN: 978-613-9-81147-2

Copyright © Luis Rebello Damo, André Dionísio Sesinando,
Mário Coelho Teixeira

Copyright © 2023 Dodo Books Indian Ocean Ltd. and OmniScriptum S.R.L
publishing group

FOR AUTHOR USE ONLY

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

O Preço como estratégia de Marketing para os Torcedores

FOR AUTHOR USE ONLY

Luis Rebello Damo

André Dionísio Sesinando

Mário Coelho Teixeira

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

O Preço como estratégia de Marketing para os Torcedores

FOR AUTHOR USE ONLY

Luis Rebello Damo

André Dionísio Sesinando

Luiz Ferreira Leó

Mário Coelho Teixeira

Apresentação

Esta obra, de teor científico, teve origem numa investigação acadêmica no âmbito da gestão do esporte no futebol, onde se procurou aprofundar o campo do conhecimento sobre estratégias e a utilização do Marketing Esportivo no futebol.

A consulta e estudo deste livro, irá permitir aos futuros leitores conhecer melhor uma realidade com relativa expressão sobre o futebol na América Latina, tendo como exemplo o estudo de um dos maiores clubes esportivos do Brasil, ou seja, o Clube Regatas do Flamengo.

O estudo desenvolvido teve como principal objetivo verificar se os altos preços cobrados, tanto em ingressos, quanto em produtos comerciais, é um fator que tem afastado a torcida de seus times.

O futebol, enquanto fenômeno global de massas, tem crescido de forma acelerada enquanto área de interesse econômico, possuindo hoje, aliás, um peso bastante significativo no consumo de bens e serviços na economia mundial.

O investimento, sobretudo privado, nos clubes esportivos que atuam nos principais campeonatos de futebol profissional, potenciou o chamado “esporte-espetáculo”, aumentando assim uma visão mais economicista e empresarial desta modalidade esportiva.

Se por um lado, este desenvolvimento acentuado na obtenção de lucros contribuiu para uma maior projeção mundial sob diversas perspectivas, podemos igualmente questionar sobre os possíveis impactos nas alterações dos hábitos e interesses de consumo esportivo por parte das populações.

É essencialmente com base nesta premissa que os pesquisadores procuraram explorar o contexto atual do futebol brasileiro, onde a paixão pelo esporte é vivida com grande intensidade pelo povo, independentemente do seu estrato social, mas onde o poder econômico e a capacidade financeira individual assume especial relevância nas decisões do dia-a-dia de cada torcedor.

Biografia dos Autores



Luis Rebelo Damo, MSc
Sportsbook Coordinator, Malta

Gestor e Publicitário na Indústria do Esporte, nascido no Rio de Janeiro, a “Cidade Maravilhosa” do Brasil. Mestre em Direção e Gestão Desportiva pela Universidade de Évora [Portugal], Master of Business Administration em Gestão de Entretenimento e Marketing Esportivo e Bacharelato em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro [Brasil], e certificado em Gestão Estratégica & Marketing Internacional pela University of La Verne [EUA]. Atualmente estou trabalhando como Sportsbook Coordinator na Infiniza, onde sou responsável por gerenciar a casa de apostas e implementar e executar promoções. Além da minha formação e experiência profissional, também sou um apaixonado por esportes e tenho um forte conhecimento da indústria.



André Dionísio Sesinando, MSc
Universidade de Évora, Portugal

Investigador português, nascido em Setúbal (1987). Doutorando em Gestão do Desporto no âmbito da despesa pública no domínio do desporto [Universidade de Évora, Portugal]. Mestre em Direção e Gestão Desportiva e Licenciado em Desporto. Investiga em diversos domínios da Gestão do Desporto, com particular interesse sobre as autoridades locais municipais, políticas públicas de desporto e liderança na gestão do desporto. Membro do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE). Autor e coautor de artigos em revistas científicas com revisão por pares e orador em diversos eventos científicos sobre Gestão do Desporto, tendo sido distinguido com dois prémios internacionais [Brasil e Asian Association for Sport Management – Congresso Internacional Asiático].

 <https://orcid.org/0000-0001-8176-2071>



Mário Coelho Teixeira, PhD
Universidade de Évora, Portugal

Professor e investigador português, nascido em Lisboa (1972). Doutor em Gestão do Desporto. Coordenador da especialização em Gestão do Desporto do Doutoramento em Motricidade Humana na Universidade de Évora, Portugal. Professor convidado nas melhores universidades europeias, sul-americanas e africanas, destacando-se Madrid, Barcelona/Lleida, Salamanca, Sevilha, Vigo, Murcia e Extremadura [Espanha], Lisboa, Coimbra, ISCTE e Lusíada [Portugal], Rio de Janeiro, Pernambuco e Maringá [Brasil], Valparaíso [Chile], Estado do México [México], Cabo Verde [Cabo Verde] e FIFA [Mundial]. Participa em Centros de Investigação Internacionais e Comissões Científicas de eventos e revistas. Orienta pós-doc internacionais, teses de doutoramento internacionais e dissertações de mestrado. Autor de livros, capítulos, artigos e comunicações. É Presidente do Conselho Fiscal do Comité Paralímpico de Portugal e foi Vice-Presidente do Instituto do Desporto de Portugal, Presidente da Assembleia Geral da Confederação do Desporto de Portugal, Dirigente do Desporto na Câmara Municipal de Lisboa, Membro da Assembleia Plenária do Comité Olímpico de Portugal e Membro do Conselho Consultivo da Sociedade Portugal 2004 (UEFA Euro 2004). Investigador responsável (região de intervenção Portugal) dos estudos de impacto da candidatura ao FIFA World Cup 2030.

 <https://orcid.org/0000-0002-0822-2623>

Índice Geral

Apresentação	3
Biografia dos Autores	4
Índice Geral	5
Índice de Figuras	7
Índice de Tabelas	8
Resumo	9
Abstract	10
Resumen	11
1. Introdução	13
1.1. Contextualização	13
1.2. A Importância popular do futebol no Brasil	16
2. A Elitização no futebol	21
2.1. A Elitização nos estádios da Inglaterra	21
2.2. A Elitização nos estádios da Europa	24
2.3. A Elitização nos estádios do Brasil	25
2.4. A Elitização no futebol Brasileiro	27
2.4.1. Custos de televisão por assinatura e Pay-per-View no Brasil	28
2.4.2. A Torcida do Flamengo	29
2.4.3. A marca do Clube de Regatas do Flamengo	30
2.4.4. Os Produtos comerciais do Flamengo	30
2.4.5. O Sócio-Torcedor do Flamengo	31
2.4.6. Os Ingressos para os jogos do Flamengo	33
2.4.7. Os Custos de utilização do Maracanã	34
2.4.8. A Elitização no Flamengo – Que alternativa para os torcedores	35
3. Marketing Esportivo	37
3.1. Marketing Mix no Esporte	38
3.2. Marketing Esportivo no Futebol	40
4. Metodologia	43
4.1. Amostra	43
4.2. Instrumento	43
4.3. Procedimentos e análise dos dados	44
5. Resultados e Discussão	45

6. Conclusões	49
6.1. Alternativas à elitização	51
6.1.1. Exemplos ao redor do mundo	52
6.1.2. Exemplos no Brasil	53
6.2. Limitações e Recomendações	54
Referências Bibliográficas	56
Apêndices	64

FOR AUTHOR USE ONLY

Índice de Figuras

Figura 1 - Torcida do Africain protesta (Daily Mail, 2017).....	15
Figura 2 - "Futebol", de Francisco Rebolo	19
Figura 3 - O Futebol, Flamengo Campeão" (Rubens Gerchman, 1965)	20
Figura 4 - Capa do The Sun de 19 de abril de 1989	22
Figura 5 - Torcedores do Bayern de Munique protestam contra preço dos ingressos na Liga dos Campeões	25
Figura 6 - Torcida da Internazionale de Milão protesta contra restrições impostas a arquibancada.	39
Figura 7 - Cadeia de Valor do Futebol (Soriano, 2010, p.24)	41

FOR AUTHOR USE ONLY

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Comparação salarial e preço médio por jogo.....	26
Tabela 2 - Planos Sócio Torcedor Flamengo.....	31
Tabela 3 - Planos Sócio Torcedor Flamengo.....	32
Tabela 4 - Frequência Estádio Classe Alta.....	45
Tabela 5 - Já deixou de ir ao jogo devido ao preço do ingresso.....	45
Tabela 6 - Já deixou de comprar um produto oficial por conta do preço.....	46
Tabela 7 - Frequência Estádio Classe Baixa.....	46
Tabela 8 - Já deixou de ir ao jogo devido ao preço do ingresso.....	46
Tabela 9 - Já deixou de comprar um produto oficial por conta do preço.....	47
Tabela 10 - Frequência Estádio Classe Média.....	47
Tabela 11 - Já deixou de ir ao jogo devido ao preço do ingresso.....	47
Tabela 12 - Já deixou de comprar um produto oficial por conta do preço.....	48

FOR AUTHOR USE ONLY

Gestão do Esporte e Negócio do Futebol

O Preço como estratégia de Marketing para os Torcedores

Resumo

O futebol é um dos esportes mais populares do Brasil tendo bastante influência na identidade cultural brasileira. Com o crescente aumento do preço dos ingressos para assistir aos jogos, programas de sócio torcedor, juntamente com a necessidade de assinar pacotes de televisão para assistir a partidas dos clubes, a camada mais popular, com renda mais baixa, acaba sendo excluída. A pesquisa teve com objetivo verificar se os altos preços cobrados, tanto em ingressos, quanto em produtos, é um fator que tem afastado a torcida de seus times. Os resultados, em conjunto com a bibliografia consultada, apontam que o alto custo do futebol tem sido um fator que acaba excluindo e afastando as torcidas de seus times de futebol. Dessa forma, alguns clubes e a torcida vêm se movimentando no sentido de diminuir esse processo de elitização.

Palavras-chave: Futebol, elitização, marketing, flamengo, gestão do esporte, Brasil

Sport Management and Football Business

Price as a Marketing strategy for the Fans

Abstract

Football is one of the most popular sports in Brazil and has a strong influence on the Brazilian cultural identity. With the rising price of tickets to watch the games, supporter partner programs, coupled with the need to subscribe to television packages to watch club matches, the most popular tier with lower income ends up being excluded. The research had as objective to verify if the high prices charged, as much in tickets, as in products, is a factor that has turned away the fans of its teams. The results, together with the bibliography consulted, point out that the high cost of football has been a factor that ends up excluding and rejecting the fans of their soccer teams. In this way, some clubs and the fans have been moving in order to reduce this process of elitisation.

Keywords: Football, elitism, marketing, flamengo, sport management, Brazil.

Gestión Deportiva y Negocio Fútbol

El Precio como estrategia de Marketing para los Aficionados

Resumen

El fútbol es uno de los deportes más populares en Brasil y tiene una fuerte influencia en la identidad cultural brasileña. Con el aumento del precio de las entradas para ver los partidos, los programas de hinchas asociados, sumado a la necesidad de suscribirse a paquetes de televisión para ver los partidos de los clubes, la grada más popular y con menores ingresos acaba siendo excluida. La investigación tuvo como objetivo verificar si los altos precios cobrados, tanto en entradas, como en productos, es un factor que ha alejado a los hinchas de sus equipos. Los resultados, junto con la bibliografía consultada, señalan que el alto costo del fútbol ha sido un factor que termina excluyendo y rechazando a los hinchas de sus equipos de fútbol. En este sentido, algunos clubes y los aficionados se han movilizado para reducir este proceso de elitización.

Palabras clave: Fútbol, elitismo, marketing, flamengo, gestión del deporte, Brasil.

“Se Euclides da Cunha fosse vivo teria preferido o Flamengo a Canudos para contar a história do povo brasileiro.”

Nelson Rodrigues (1912-1980)

Escritor, jornalista e dramaturgo brasileiro

1. Introdução

1.1. Contextualização

A investigação em gestão do esporte tem evoluído bastante nas últimas décadas, principalmente no que diz respeito à compreensão das organizações esportivas e dos eventos desportivos, mas também em relação à evolução do desenvolvimento desportivo de forma global (Teixeira & Correia, 2011; Picamilho et al., 2021; Teixeira et al., 2023b; Sesinando et al., 2023; Mestre et al., 2023).

O estudo aprofundado das organizações desportivas, permite hoje uma melhor análise sobre a sua intervenção e influência sobre a prática desportiva (Teixeira, 2009; Teixeira & Ribeiro, 2016; Figueira & Teixeira, 2021; Sesinando et al., 2022), bem como ao nível da captação do interesse por parte da sociedade em participar no fenómeno desportivo (Camara et al., 2021; Sesinando et al., 2022; Teixeira et al., 2023a; Oliveira et al., 2023).

Nesse sentido, muito tem contribuído a investigação em gestão esportiva (Teixeira, 2019; Teixeira et al., 2022; Urbaneja et al., 2023), permitindo atualmente um olhar profundo sobre diversas realidades do esporte (Teixeira et al., 2023), principalmente no que diz respeito ao esporte Rei, ou seja, o Futebol.

Muitos acreditam que o futebol surgiu na Inglaterra no século XIX, porém, segundo a Federação Internacional de Futebol (FIFA), a forma mais antiga do esporte, que se tem evidência científica, é de um exercício de um manual militar dos séculos II e III a.C encontrado na China, chamado Tsu' Chu. A FIFA descreve assim o jogo:

“This Han Dynasty forebear of football was called Tsu' Chu and it consisted of kicking a leather ball filled with feathers and hair through an opening, measuring only 30- 40cm in width, into a small net fixed onto long bamboo canes. According to one variation of this exercise, the player was not permitted to aim at his target unimpeded, but had to use his feet, chest, back and shoulders while trying to withstand the attacks of his opponents. Use of the hands was not permitted” (FIFA, acesso em 13. fev. 2019).

O jogo também surgiu em diferentes formatos ao longo do tempo em outras localidades do planeta. No Japão, cerca de 500 a 600 anos depois, surgiu o chamado Kemari, e este, que é jogado até hoje, se diferia do esporte chinês por não possuir um caráter competitivo. Na Grécia, os gregos jogavam o Episkyros, do qual se tem poucos detalhes, e os romanos, também praticavam um esporte com os pés, que chamavam de Harpastum. (FIFA, acesso em 13 fev. 2019).

Porém, o futebol que conhecemos hoje começou, de fato, na Grã-Bretanha. No início ele era desorganizado, violento e sem um número definido de jogadores. Sendo assim, cada grupo estipulava suas próprias regras. O futebol se desenvolveu mais tarde com o apoio das escolas inglesas (FIFA, acesso em 13 fev. 2019).

O esporte moderno se expandiu no século XIX com Thomas Arnold. Como diretor da Rugby School, na Inglaterra, incorporou as atividades físicas da burguesia ao processo educacional onde os alunos criavam as próprias regras, em uma atmosfera de *fair-play* e que tinha como objetivo a formação moral e o divertimento dos jogadores (Tubino, 1987, citado em Esteves, 2014).

Sua proposta era diminuir o tradicionalismo pedagógico britânico e incentivar a prática dos jogos populares nas escolas públicas, dando início a chamada “revolução esportiva” (Pereira, 1980, citado em Esteves, 2014). A popularização do futebol ocorreu na Revolução Industrial, no século XIX, por conta dos operários das fábricas inglesas que brigavam pelos seus direitos, incluindo o de jogar futebol (Guia do Estudante, acesso em 13 fev. 2019).

O marco da elitização teve início após o “Desastre de Hillsborough”, em 1989, na Inglaterra. Nesse dia, 96 torcedores do Liverpool morreram pisoteados em um estádio superlotado em uma partida contra o Nottingham Forest.

Após a tragédia, a então primeira-ministra inglesa Margaret Thatcher anunciou diversas medidas que levaram à modernização e, conseqüentemente, a elitização do futebol inglês, com a paulatina “exclusão” (pela crescente dificuldade de acesso, decorrente do aumento substancial da precificação de ingresso nos estádios, para a experiência do consumo presencial) das camadas sociais mais pobres.

Por conta dessa crescente elitização no mundo, o futebol deixou de ser uma atividade de lazer para todas as pessoas, e se tornou exclusivo para pessoas com maior poder aquisitivo, pertencentes às classes sociais mais altas (Mascari, 2016).

Atualmente, diversos torcedores, em diferentes países, vêm manifestando seu descontentamento com esta tendência da elitização no futebol.

Em 2017, um acontecimento chamou a atenção no mundo (Figura 1). Os torcedores do time tunisiano Africain, antes de um amistoso contra o Paris Saint-Germain, protestaram com uma bandeira (Figura 1) que dizia: “*Created by the poor, stolen by the rich* (Criado pelos pobres, roubado pelos ricos, tradução livre)”. O alvo principal era Nasser Al-Khelaifi, presidente do PSG e empresário qatariiano.

Figura 1

Torcida do Africain protesta (Daily Mail, 2017)



No Brasil, o futebol chegou através da elite inglesa, e se enraizou na população. Tornou-se um elo comum entre as massas, e mais do que isso, ajudou a quebrar barreiras sociais e raciais, nas arquibancadas e nos campos (Stein, 2015).

Em texto exposto no Museu do Futebol no estádio do Pacaembu em São Paulo, o antropólogo brasileiro Roberto da Matta (2013), demonstra bem a importância do futebol no Brasil:

“O amor ao futebol como disputa apaixonada faz com que se perca de vista o seu papel transformador. Mas o fato é que o futebol tem sido uma ponte efetiva (e afetiva) entre a elite que foi buscá-lo no maior império colonial do planeta, a civilizadíssima Inglaterra, e o povo de um Brasil que, naqueles mil oitocentos e tanto, era constituído de ex-escravos. Juntar brancos e negros, elite senhorial e povo humilde foi sua primeira lição. O futebol demonstrou que o desempenho é superior ao nome da família e a cor da pele. Ele foi o primeiro instrumento de comunicação verdadeiramente universal e moderno entre todos os segmentos da sociedade brasileira. Ele tem ensinado a agregar e desagregar o Brasil por meio de múltiplas escolhas e cidadanias. A segunda lição veio com seu desenho. Ele exprime valores antigos (a ideia de que há sorte em todos os confrontos), mas é dele também o ideal moderno de treino. Como uma atividade aberta, ele não discrimina tipos físicos e classes sociais. O sujeito pode ser preto ou amarelo, alto ou baixo, culto ou ignorante, mas o que interessa é que saiba jogar. Mais: seu foco não são as nobres mãos que levam para o céu (como acontece no vôlei ou no basquete), mas os humildes pés que nos atrelam ao chão e a terra. No futebol, o pé que carrega o nosso corpo transforma-se num mágico instrumento capaz de enganar o adversário e de controlar e passar a bola. Como a capoeira, o jogo do ‘pé na bola’ trouxe a multidões de brasileiros a possibilidade

de, ao menos simbolicamente, inverter o jogo. No Brasil, ele abriu a possibilidade de trocar as mãos pelos pés”. (Museu do futebol, São Paulo)

A partir do momento em que o Brasil foi eleito sede da Copa do Mundo de 2014, surgiram as novas arenas e, junto com elas, iniciou-se um processo de segregação. As arenas tiveram um custo de construção muito alto, como, por exemplo, a arena do Corinthians em São Paulo, que conta com escadas de mármore e, conseqüentemente, um maior custo de manutenção. Outro fator que pode estar associado a esse aumento é o fato de todos os estádios terem 100% de assentos, o que diminui a capacidade do local e, além disso, segue-se a lógica do mercado e se paga mais pelo conforto. Quanto mais conforto, mais caro.

1.2. A Importância popular do futebol no Brasil

O futebol, inicialmente, foi difundido no seio da elite carioca e paulista, principalmente pelo fato de seus pioneiros pertencerem a essa classe. Os ambientes dos estádios de futebol espelhavam uma seleção social, onde somente aqueles que faziam parte da alta sociedade tinham acesso (Reis et al., 2023).

Os clubes, por sua vez, simbolizavam o meio urbano de sociabilidades onde se prolongavam, por meio das práticas esportivas ou do suporte a elas, as festividades dos salões e saraus reunindo as famílias elitizadas.

A prática regular do futebol fazia parte das peculiaridades desse estilo de vida, e os atletas que compunham os times faziam parte da elite e geralmente eram universitários. (Lopes, 2004, citado em Ferreira, 2011).

No prefácio do livro “O Negro no Futebol Brasileiro”, de Mario Filho (2003), Gilberto Freyre (1947) diz:

“O futebol teria numa sociedade como a brasileira, em grande parte formada de elementos primitivos em sua cultura, uma importância toda especial. E era natural que tomasse aqui o caráter particularmente brasileiro que tomou. Pois tornou-se o meio de expressão, moral e socialmente aprovado pela nossa gente – pelo Governo, pela Igreja, pela Opinião Pública, pelo Belo Sexo, pela Imprensa – de energias psíquicas e de impulsos irracionais que sem o desenvolvimento do futebol – ou de algum equivalente de futebol – na verdadeira instituição nacional que é hoje, entre nós, teriam provavelmente assumido formas de expressão violentamente contrárias à moralidade dominante em nosso meio.” (p. 24)

Pelas palavras do sociólogo brasileiro, podemos perceber, a importância do futebol para a história do Brasil em 1947. É feita uma relação entre a sociedade desde o início da República, com a incorporação do futebol como paixão nacional a partir de 1895 (Stein, 2015).

O esporte com origem na elite inglesa, se instaurou na população e tomou conta das cidades, tornando-se um elo em comum entre o povo. Contribuiu também para que as barreiras sociais e raciais fossem quebradas, pelo menos naquele momento em que todos estavam nas arquibancadas e com os jogadores em campo (Stein, 2015).

A grande expansão do futebol no Brasil e, conseqüentemente, sua popularização, começou a ocorrer a partir da década de 1930, quando o Brasil fez uma excelente campanha na Copa do Mundo de 1938 e alcançou sua melhor colocação até então, um 3º lugar, onde o brasileiro mostrou sua grandeza para o resto do mundo.

Além disso, a década de 1930 também ficou marcada pela profissionalização do futebol no Brasil, que abriu espaço para jogadores negros, como Leônidas da Silva e Domingos da Guia, o que fez com que uma parcela da população, até então marginalizada, se identificassem imediatamente com esses ídolos. Paralelamente, surgiam estádios para multidões, como o Pacaembu e São Januário (Stein, 2015).

Através desse processo, Gilberto Freyre (1947) fez sua análise e também previu o que aconteceria nas décadas seguintes, até os dias de hoje, pois o futebol continua sendo fundamental para a sociedade brasileira, sendo protagonista em mudanças políticas, econômicas, sociológicas e antropológicas.

O que ocorria no país, influenciava o que acontecia em campo e nas arquibancadas. Isso se repetia também no âmbito cultural, de maneira bastante relevante. O futebol ocupava um lugar especial e importante na sociedade, deixando para trás os elementos primitivos (Stein, 2015).

Podemos dizer, que a identidade brasileira foi se desenvolvendo em paralelo ao futebol, e ele está presente em diversas áreas artísticas, como a literatura, cinema, dramaturgia, música e artes plásticas (Stein, 2015).

De maneira indireta, as concepções e expressões linguísticas e corporais do brasileiro, vem sendo influenciadas pelo jogo da bola (Stein, 2015). Como exemplo disso, temos Mané Garrincha que, pelo seu talento, é considerado um artista do futebol em campo, seus dribles eram vistos como dança, e ele é um dos jogadores favoritos dos artistas brasileiros.

A história do jogador virou filme, poesia, quadro e canção, e a sua imagem, até hoje, possui um valor cultural e social único. O futebol, ao se combinar com outros tipos de

manifestações artísticas, era capaz de transmitir mensagens, tornando o esporte como rica fonte da cultura nacional (Stein, 2015).

Desta forma, o futebol se expressa de diversas maneiras no cotidiano do brasileiro e podemos perceber isso no vocabulário, por exemplo, de uma maneira quase imperceptível, de tão corriqueira que se tornou. As expressões que nasceram nos estádios foram incorporadas no linguajar comum, e estão presentes desde as crônicas esportivas, até as conversas de arquibancada, ganhando as ruas e os livros com um conceito cultural muito mais abrangente (Stein, 2015).

Diversas expressões surgidas no futebol, acabaram ganhando outras conotações, em outros contextos do cotidiano. A linguagem específica do futebol é um fenômeno estudado há tempos, e os dicionários tradicionais já adicionaram significados futebolísticos para tantas outras palavras. Por exemplo o verbo “chutar”, mais do que apenas o ato de bater com o pé em uma bola, se tornou sinônimo de arriscar ou dar um palpite.

Da mesma forma isso acontece com outros termos, que de forma literal, representam o que ocorre dentro de campo, mas são utilizados como metáforas. Exemplos disso são os termos “show de bola”, “suar a camisa”, “dar um chapéu” e “tirar de letra”. Essas expressões nos mostram a importância que o futebol tem para a cultura, tornando nossa língua cada vez mais rica e sendo capaz de se adaptar as mudanças da sociedade (Stein, 2015).

No contexto musical, o futebol passou a fazer parte de composições quase ao mesmo tempo em que apareceu no cinema. A primeira canção relacionada ao esporte, que se tem registros, foi um chorinho composto pelo trompetista Bonfiglio de Oliveira, em 1931, chamado “Flamengo”, e ela foi composta após a criação do novo clube de futebol carioca (Stein, 2015).

A partir dos anos 1950, novas expansões, vertentes e estilos transformaram a Música Popular Brasileira (MPB), e isso se manteve em paralelo ao futebol. Com a Copa do Mundo de 1950 e o título mundial em 1958, diversas canções foram criadas. Mas não era somente a seleção brasileira que ganhava canções, Lupicínio Rodrigues compôs, em 1953, o hino oficial do seu clube do coração, o Grêmio, enquanto Adoniram Barbosa criava o hino informal da torcida do clube paulistano Corinthians (Stein, 2015).

A música tinha como objetivo proclamar os feitos do futebol, e dentre os clássicos estão “A taça do mundo é nossa”, de autoria de Wagner Maugeri, Lauro Müller, Maugeri Sobrinho e Victor Dagô, composta para celebrar o título da Seleção Brasileira na Copa de 1958, e “Pra Frente Brasil”, composta por Miguel Gustavo, que foram usadas como temas das conquistas da Seleção Brasileira nas Copas do Mundo de 1958 e 1970, respectivamente.

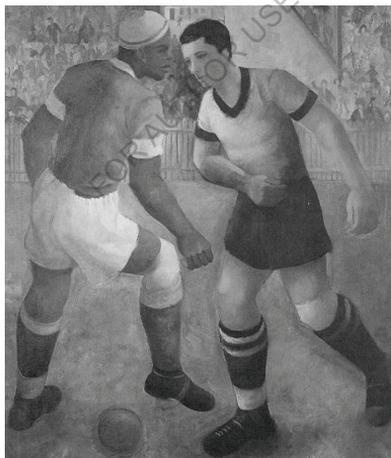
Mas não só as conquistas da seleção se prendiam as composições de MPB, jogadores também eram homenageados em canções, como foi o caso de Fio Maravilha, que ganhou uma canção de Jorge Bem, que venceu o Festival Internacional da canção de 1972 na voz de Maria Alcina. Outro jogador que ganhou uma canção em sua homenagem foi Pelé, com uma composição de Gonzaguinha, em 1979 (Stein, 2015).

Relacionado ao contexto das artes visuais, no movimento modernista, que surgiu a partir da década de 1930, o Grupo Santa Helena, encabeçado por Francisco Rebolo, o mais futebolista de todos os pintores brasileiros, afinal, foi jogador de futebol profissional, jogou no Corinthians, mas se aposentou em 1934 para se dedicar a pintura.

Sua grande obra é “Futebol” (Figura 2), de 1936, em que quebra as barreiras sociais da época ao reproduzir o confronto entre um jogador negro e outro branco. A obra estampa a capa de um dos livros mais importantes sobre futebol já produzido no Brasil, “O Negro no Futebol Brasileiro”, do jornalista Mário Filho (Stein, 2015).

Figura 2

"Futebol", de Francisco Rebolo



Na década de 1960, ganhava notoriedade o trabalho de Rubens Gerchman. O carioca expressiu sua paixão pelo futebol como poucos, também produzindo intensamente as cenas de bola em seus quadros.

Essa década, foi considerada como a fase negra de Gerchman, com imagens marcadas fortemente pela abordagem social (Morais, 2013, citado em Macedo & Chisté, 2016). Nessa

mesma época, o artista também retratou em algumas de suas obras, o movimento festivo das torcidas.

Além de ser uma temática relacionada ao futebol, as arquibancadas representam também outro assunto bastante presente em suas obras, que é a multidão. A obra “O Futebol. Flamengo Campeão” (Figura 3), é uma das pinturas de Gerchman que representa figuras humanas distorcidas, amontoadas e ligadas umas as outras, formando uma única textura (Macêdo & Chisté, 2016).

Figura 3

O Futebol, Flamengo Campeão" (Rubens Gerchman, 1965)



Sendo o Brasil um país onde a desigualdade social é muito grande, e grande parte da população ocupa as classes sociais C e D, o que é considerado renda baixa, este trabalho é relevante para repensar o espaço que o futebol vem ocupando, uma vez que vem excluindo e ignorando suas raízes populares, e se limitando a um público restrito, que é a elite.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo verificar a percepção de torcedores, de diferentes times e situações socioeconômicas, acerca dos valores praticados na cobrança de ingressos, vendas de produtos e pacotes de televisão a cabo, e verificar também se esses são fatores que afastam os torcedores dos estádios, dificultam o acompanhamento dos jogos e distanciam as torcidas de seus times.

2. A Elitização no futebol

2.1. A Elitização nos estádios da Inglaterra

Desde a década de 60, o *hooliganismo* fazia parte da rotina dos eventos esportivos ingleses e muitas vezes eram levados até para fora do país. Em episódios que aconteceram na França, por exemplo, em 1975 e 1977, durante confrontos válidos pela Copa dos Campeões da UEFA (União das Associações Europeias de Futebol) Leeds United e Manchester United times do futebol inglês, foram punidos por atitudes violentas de suas torcidas (Magri, 2017).

Essa série de atos violentos, chegaram ao ápice em maio de 1985, quando Liverpool (Inglaterra) e Juventus (Itália), disputavam a final da competição europeia de maior importância, (Taça dos Clubes Campeões Europeus, hoje Liga dos Campeões da UEFA), em Bruxelas, na Bélgica.

Os ingressos foram abertos a venda para ambas as torcidas, porém o estádio não cumpria os requisitos mínimos de segurança, permitindo que as duas torcidas ficassem lado a lado, apenas sendo separadas por um cordão de policiais fardados.

Com essa proximidade foi possível que os *hooligans* ingleses invadissem o espaço designado aos italianos, o que fez com que eles, em pânico, corressem na direção oposta, onde havia um muro de concreto. Como consequência disso, a torcida acabou sendo prensada contra a estrutura, o muro desabou, resultando em 39 mortes enquanto outros 600 ficaram feridos (Calhau, 2014).

Em 15 de abril de 1989, quatro anos depois do ocorrido em Bruxelas, aconteceu o episódio que mudou para sempre o futebol inglês. No estádio de *Hillsborough*, na Inglaterra, Liverpool e Nottingham Forest disputavam a semifinal da Taça da Inglaterra quando a partida teve que ser interrompida, ainda no começo do primeiro tempo, devido a invasão de torcedores ao campo, em função do excesso de pessoas nas arquibancadas. Nesse dia, 96 pessoas morreram e mais de 700 ficaram feridas.

A então primeira-ministra britânica Margaret Thatcher, colocou toda a responsabilidade nos torcedores que, segundo ela, estavam embriagados e agiram de forma inconsequente e violenta. Porém, anos depois foi revelado que Thatcher teria pessoalmente colaborado, conforme informaram documentos sigilosos, para que os reais acontecimentos fossem encobertos. Segundo os oficiais na época, os torcedores, sem ingressos, haviam bebido e derrubado o portão sem catracas que dava acesso ao campo, causando o esmagamento daqueles que já estavam lá (Magri, 2017).

O governo havia sido conivente, ajudando a criar mentiras a respeito do ocorrido, pois a sua real intenção era de mudar o rumo que o futebol inglês estava tomando, e de certa forma atingir o público do futebol, que acabava por ser o mesmo que iam às ruas protestar contra as medidas neoliberais da primeira ministra Margaret Thatcher (Bonsanti, 2014).

O jornal inglês “*The Sun*” (Figura 4) estampou na sua capa na época, embaixo da manchete “*The Truth*” (“A verdade”, em tradução livre), frases como “Torcedores roubaram pertences das vítimas”, “Torcedores urinaram em cima dos corajosos policiais” e “Torcedores bateram em policiais que praticavam primeiros socorros”. Influenciado pela adulteração dos documentos oficiais, o primeiro inquérito oficial de *Hillsborough*, concluído ainda na década de 90, atribuiu toda a responsabilidade aos torcedores que morreram naquele dia (Jones, 2011).

Figura 4

Capa do *The Sun* de 19 de abril de 1989



Esse episódio ficou marcado na história do futebol inglês, e foi um divisor de épocas para o esporte. No ano seguinte, o relatório *Taylor*, elaborado a partir do primeiro, observou ser necessário uma modernização de estrutura na liga inglesa. Assim, as arenas foram reformadas, a *Premiership* (que hoje é a bem-sucedida Premier League, principal campeonato

inglês) foi criada e o *hooliganismo* foi reprimido, de forma a diminuir seus frequentes problemas (Magri, 2017).

Após *Hillsborough*, disseminou-se a ideia, tanto entre torcedores quanto entre autoridades, de que algo havia de mudar. Foram adotadas, então, medidas pelo governo Thatcher, entre elas, a que obrigava todos os estádios a terem 100% de cadeiras, sem arquibancada ou setor para torcer de pé. Ou seja, o conforto de se ter cadeira aumentou o preço do ingresso e diminuiu a capacidade de espectadores no estádio.

O jornalista inglês Tim Vickery, em entrevista para Bruno Bonsanti, em 2014 diz: “Ficar em pé fazia parte do jogo desde que ele era um jogo. Acabar com isso, sem *Hillsborough*, era impensável. Para se ter uma ideia, a capacidade do estádio do Tottenham é de 35 mil, mas eu me lembro de 50 mil pessoas ali. O estádio está maior com capacidade menor. Em compensação, o preço do ingresso aumentou.”.

Essa série de mudanças tiveram como consequência, uma elitização do futebol inglês, ou seja, aqueles que faziam parte dos grupos de operários e de classes sociais mais baixas, começaram a desaparecer dos estádios. A forma de se torcer e celebrar o esporte ficou mais fria, perdendo de certa forma a essência do futebol (Bonsanti, 2014). Por outro lado, os grupos ultranacionalistas, que agrediam outros torcedores, os *hooligans*, também foram impedidos de entrar nos estádios.

Hoje, duas décadas depois da tragédia de *Hillsborough*, a *Premier League* é o campeonato mais visto no mundo, e é também o mais prestigiado e o que mais gera lucros. Porém, nem todos os torcedores tem acesso, pois o preço dos ingressos tornou-se muito caro para aqueles em situações socioeconômicas mais baixas. A alternativa é assistir os jogos em pubs e bares da cidade (Lobo, 2013).

Assim, aconteceu a ruptura na forma tradicional de torcer e, hoje, a torcida inglesa é conhecida como um público de teatro, sem vibração e que passa a maior parte do jogo em silêncio.

De acordo com Lobo (2013), as medidas adotadas por Thatcher, foi uma oportunidade de atacar parte da população que incomodava seu governo conservador. As mudanças tiveram pontos positivos, como o controle da frequência de *hooligans* aos estádios, mas também tiveram consequências negativas, como um aumento do preconceito contra as classes mais baixas. Apesar das reformas terem transformado os estádios ingleses em ambientes mais seguros e agradáveis de serem frequentados, os torcedores acabam desembolsando muito dinheiro, e nem todos conseguem ter acesso.

Numa outra perspectiva o turismo de estádios tem vindo a ser uma área em crescimento no âmbito do turismo desportivo. Uma análise a vários estágios de futebol na Premier League e Championship inglês (temporada 2019-2020), permitiu aferir que o estádio funciona como um local de experiências, peregrinação e património.

No entanto, são reveladas duas novas dimensões desta experiência de visitante que demonstram um papel cada vez mais importante que tem vindo a ser assumido por restaurantes e possuem atributos comuns e funcionais que são dimensões significativas da experiência do visitante (Edensora *et al.*, 2021).

2.2. A Elitização nos estádios da Europa

A elitização dos estádios europeus já é uma forte realidade. Com exceção de alguns países, como Portugal, em praticamente todos os outros existe uma cobrança elevada pelo preço dos ingressos.

Anualmente, a “*The Union of European Football Associations*” (UEFA) divulga um relatório financeiro onde analisa o futebol praticado nos seus países membros. No último relatório divulgado, da temporada 2016/2017, um dos pontos é o valor, em média, para assistir a um jogo de futebol em cada liga europeia, incluindo ingresso, alimentação, transporte e outros gastos.

Segundo esse estudo, a Liga mais cara é a *Premier League*, principal competição inglesa, onde os gastos com apenas uma partida chegam a € 50 (aproximadamente R\$ 220). Por outro lado, os portugueses são os que menos gastam, com uma média de € 13 (aproximadamente R\$ 58).

Levando em consideração que são disputadas 19 partidas em casa, apenas da *Premiere League*, o torcedor que queira acompanhar todas essas partidas, gastaria por mês € 100 (aproximadamente R\$ 440). Como os times ingleses disputam outras competições (como a *FA Cup*, a Copa da Liga Inglesa e as Ligas Europeias) e geralmente, disputam a Liga dos Campeões até as fases finais (que possuem ingressos mais caros), os gastos aumentam consideravelmente.

Um exemplo que ocorreu recentemente, em partida realizada pela Liga dos Campeões da Europa no dia 19/02/2019, os torcedores do Bayern de Munique protestaram com faixas contra o preço dos ingressos (Figura 5): “Ingressos para visitantes: Liverpool 48 libras. Bayern 55 euros. A ganância não conhece limites. Vinte é muito”. Os torcedores do Bayern que frequentam o setor popular no Allianz Arena, pagam 15 euros (R\$ 66) por uma entrada em um jogo da *Bundesliga* (liga alemã), segundo o site oficial do clube. Já na Liga dos

Campeões, o ingresso mais barato custa o dobro: 30 euros (R\$ 122) (ESPN, acesso em 20 fev. 2019).

Figura 5

Torcedores do Bayern de Munique protestam contra preço dos ingressos na Liga dos Campeões



2.3. A Elitização nos estádios do Brasil

Devido ao baixo poder aquisitivo do brasileiro, a elitização acaba ocorrendo não só nos estádios, mas fora dele também. Através de preço de camisas oficiais e produtos licenciados do time e do alto custo de planos de televisão a cabo e *pay-per-view* (serviço oferecido pelas companhias de televisão a cabo para acompanhar os jogos de futebol), o torcedor acaba se distanciando da sua equipe.

Um exemplo que ilustra essa elitização, foi uma declaração feita pelo ex-presidente do clube Atlético-MG, Alexandre Kalil, em entrevista ao *El País* em 2017: “No mundo inteiro, futebol não é coisa para pobre (...) Futebol não é público, não é forma de ajuda social.”

Há, também, um argumento usado por dirigentes de que o aumento do preço dos ingressos diminui a violência nos estádios. Mauricio Murad (2017), doutor em sociologia do esporte, em entrevista ao jornalista Breiller Pires do jornal *El País*, discorda: “Há a falsa ideia de que a elitização diminui a violência no futebol. Pelo contrário, como a violência não escolhe renda ou classe social, levar para dentro do estádio um público restrito, pasteurizado, significa espalhar a maioria pelo resto da cidade. E é justamente isso que dificulta o combate a grupos violentos”.

No Brasil esse processo teve início quando o Campeonato Brasileiro adotou o sistema de pontos corridos, em 2003. Com mais jogos garantidos no calendário, aumentou-se a exigência por um time mais talentoso e capaz de render durante a temporada toda.

Desta forma, os clubes aumentaram o custo de seus departamentos de futebol, consequentemente repassando parte do valor aos torcedores (Pires, 2017). Chegando ao ponto de hoje ser mais caro, proporcionalmente, assistir a um jogo do Campeonato Brasileiro do que a maioria das ligas europeias. Na última temporada da primeira divisão nacional, os brasileiros pagaram aproximadamente R\$ 26,75 (€ 6) por uma entrada. Palmeiras com R\$ 60 (€ 13,63), Corinthians, com R\$ 40 (€ 9,10), e Paraná com R\$ 39 (€ 8,86), lideram o top 10 de bilhetes mais caros (GloboEsporte, 2018). O valor médio é calculado com base em times de grande e pequena expressão, o que diminui o valor médio. Quando se pega apenas os grandes times, o valor aumenta consideravelmente. O processo se intensificou após a Copa de 2014, com a chegada das novas e modernas arenas.

Desta forma, é possível calcular, quem “paga mais” para assistir uma partida, proporcionalmente ao ordenado mínimo de cada país das principais ligas europeias. Como podemos ver na Tabela 1, os espanhóis são os que, em proporção, desembolsam uma quantia maior, com 4,24% do salário mínimo. Logo depois, quase empatados, vêm os ingleses (3,57%) e os brasileiros (2,85%). Os franceses são os que menos gastam, com 1,75%. (Meyer, 2018).

Tabela 1

Comparação salarial e preço médio por jogo

Liga	Salário Mínimo	Custo médio por jogo	Salário/ Ingresso (%)
Espanhola	€ 825 (R\$ 3.630)	€ 35,40 (R\$ 155,76)	4,24
Inglesa	€ 1.400 (R\$ 6.160)	€ 50,10 (R\$ 220,44)	3,57
Brasileira	€ 213 (R\$ 937)	€ 6,00 (R\$ 26,75)	2,85
Alemã	€ 1.498 (R\$ 6.591)	€ 32,80 (R\$ 144,32)	2,20
Portuguesa	€ 580 (R\$ 2.552)	€ 13,00 (R\$ 57,20)	2,24
Italiana	€ 1.100 (R\$ 4.840)	€ 22,00 (R\$ 96,80)	2,00
Francesa	€ 1.480 (R\$ 6.512)	€ 26,20 (R\$ 115,28)	1,75

Para a comparação de preços é preciso levar outro fator em consideração, a qualidade do espetáculo que é proporcionada ao público. Um torcedor que vai a um jogo do Manchester

City, por exemplo, independente de qual for o resultado, vai assistir a uma grande partida, isso devido ao alto nível de desempenho dos jogadores, pois, em comparação ao Brasil, mesmo os menores times ingleses possuem um grande poder aquisitivo, o que permite fazer grandes contratações e investimentos.

Além disso, a Liga Inglesa é uma competição mundialmente conhecida, e acaba atraindo diversos turistas, o que acaba por encarecer os ingressos devido a alta procura. Sendo assim, os jogos disputados no Brasil, em sua grande maioria, têm uma qualidade abaixo dos da Liga Inglesa, o que torna o preço incompatível com o que é oferecido.

É importante destacar que, na Inglaterra, não existe remuneração mínima, os trabalhadores recebem conforme o número de horas trabalhadas e a sua idade. Na Itália, o salário é de acordo com convenções e acordos de cada categoria (Meyer, 2018). Mesmo assim é possível estabelecer uma média dos ordenados mínimos

Vale ressaltar que no cálculo da porcentagem dos campeonatos europeus, gastos como alimentação, transporte e ingresso estão englobados, e na liga brasileira apenas o valor do ingresso entra na conta. Portanto, se os brasileiros gastarem R\$ 10 (€ 2,27), com alimentação ou transporte, proporcionalmente estarão pagando mais que os ingleses.

Em relação aos espanhóis, basta os brasileiros gastarem R\$ 13,15 (€ 2,98) com transporte ou alimentação para terem uma ida ao estádio mais cara que todas as principais Ligas Europeias (Meyer, 2018).

2.4. A Elitização no futebol Brasileiro

No Brasil, o processo de elitização vai para além dos estádios. Não são apenas os ingressos de jogos que são caros, o brasileiro que queira acompanhar os jogos do seu time precisa levar em consideração também os altos valores cobrados para assinar um pacote de televisão, por exemplo. Além disso, o preço dos produtos oficiais dos times e também os programas de sócio torcedor.

Para ilustrar esse processo crescente da elitização do futebol no Brasil, o Clube de Regatas do Flamengo será usado como exemplo, pois é o clube com a maior torcida do país, e uma das maiores do mundo, são 34 milhões de torcedores (Jokura, 2018). Devido a isso, ganhou a carinhosa alcunha de “Nação”, afinal seu expressivo número de torcedores chega a ser maior que a populações de muitos países, como é o exemplo de Portugal, onde a torcida do Flamengo chega a ser 3 vezes maior que a população portuguesa.

Junto a isso o fato que, a maior parte dos torcedores do clube, se encontram nas camadas socioeconômicas mais baixas da população, se concentrando nas classes econômicas

D e E (Lance, 2017), tendo maiores probabilidades de sofrerem com o recorrente processo de elitização do futebol.

2.4.1. Custos de televisão por assinatura e Pay-per-View no Brasil

No Brasil, os jogos de futebol podem ser transmitidos pela televisão em sinal aberto, a cabo (pago), e pelo *Premiere FC*, um canal de sistema *pay-per-view* adicional ao pacote de televisão a cabo (cobrança extra), que transmite todos os jogos do Campeonato Brasileiro.

Em 2019, acompanhar os jogos de futebol no Brasil será uma tarefa ainda mais difícil, afinal, os direitos televisivos na TV por assinatura se dividiram entre dois canais esportivos, o SporTV e o Esporte Interativo, das 20 equipes que disputarão a primeira divisão do Campeonato Brasileiro desse ano, 13 fecharam acordo com o SporTV e sete com o Esporte Interativo.

Sendo assim, 182 jogos não poderão ter nenhuma transmissão na TV paga. Isso porque, pela lei, um jogo entre Flamengo (SporTV) x Palmeiras (Esporte Interativo), por exemplo, só pode ser transmitido se as duas equipes tiverem acordo com a mesma emissora. Ou seja, se alguém quiser assistir a maioria dos jogos do seu time terá que assinar o pacote de *pay-per-view* e, mesmo assim, pode ficar sem assistir a alguns jogos, devido ao fato de, até agora, Palmeiras, Athletico-PR e Bahia não terem assinado a renovação de contrato com a emissora (Máquina do Esporte, acesso em 5 fev. 2019).

Com os direitos de transmissão divididos, os custos para assistir aos jogos aumentam. Isso porque ao invés de ter um plano com apenas um canal de esportes que transmita as partidas (como era o caso do SporTV até 2018), agora é necessário assinar pacotes que incluam canais de filmes – O Esporte Interativo encerrou suas operações no Brasil e a empresa proprietária, *Turner*, vai transmitir os jogos nos seus canais de filmes, TNT e *Space* – (Folha de São Paulo, 2018).

Para ter acesso a esses canais no serviço da NET, maior provedora de televisão a cabo do Brasil, no Rio de Janeiro, é necessário pagar R\$ 109,99 (€ 24,99) por mês pelo pacote (Mix HD), que pode diminuir caso se assine junto com plano de internet e telefone. Já para assinar o *Premiere FC*, é necessário desembolsar mais R\$ 109,90 (€ 24,99) por mês. Vale ressaltar que só é possível assinar ao canal de *pay-per-view*, a partir do pacote Mix HD, ou seja, para acompanhar a todos os jogos do seu time na televisão, o torcedor precisa pagar, pelo menos R\$ 219,89 (€ 49,97) por mês (NET, acesso em 5 Fev 2019).

Desde julho de 2018 é possível assinar ao conteúdo do *Premiere FC* para ter acesso ao *streaming* da empresa, ou seja, assistir ao jogo apenas pela internet. A assinatura custa R\$

79,90 (€ 18,15) mensais (Globo Esporte, 2019). O serviço de *streaming* no esporte ainda apresenta alguns problemas, como má qualidade de imagem, *delay* e conexão lenta. Basta um desses problemas acontecer na hora errada para o torcedor perder o momento mais importante da partida: o gol (Smith, 2018). Mesmo assim, a assinatura online é a forma mais econômica do torcedor acompanhar todos os jogos do seu time.

Um outro fator associado à visualização de jogos na TV está relacionado com o caso de um determinado time obter a qualificação para uma determinada competição, o que por si só pode influenciar a quantidade de público que irá assistir ao jogo na TV. Em sentido oposto, quando o time falha determinada competição, esse acontecimento por si só pode ser preditor do comportamento do público (Uribe *et al.*, 2021).

2.4.2. A Torcida do Flamengo

O jornalista brasileiro, José Lins do Rego (1947), em sua crônica “Como Dói!...” mostra como a torcida do flamengo tem uma forte expressão nacional:

“Volta o Flamengo de uma grande campanha ao norte. Vitorioso em campos baianos, pernambucanos e rio-grandenses. A grande torcida rubro-negra, espalhada pelos quatro cantos do Brasil, teve oportunidade de aplaudir a flâmula gloriosa que é um autêntico troféu nacional. Clube algum, neste Rio de Janeiro, poderá fazer o que faz o Flamengo, por onde andar. Isto é, ser em campo, nas pelepas que trava, não um clube de fora, mas um clube da própria terra que pisa. E se na Bahia joga com qualquer time local, haverá uma torcida flamenga para os aplausos aos rubro-negros. E o mesmo acontecerá em Recife, em Porto Alegre, em Belém. Porque por toda parte há o Flamengo. (...)”.

O Clube de Regatas do Flamengo possui a maior torcida de um clube de futebol, não só no Brasil, mas no mundo, com cerca de 34 milhões de torcedores (Jokura, 2018). A torcida está presente em todas as regiões do país e, apesar de ser um time do sudeste brasileiro, sua maior força se concentra na região norte e nordeste que, juntas, somam 60% da torcida rubro-negra (DataFolha, 2018).

Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), encomendada pelo diário Lance!, em 2014, a maior parte de torcedores do Flamengo se concentra nas classes D e E, ou seja, ganhavam até R\$ 2.896 (€ 658,18) na época.

2.4.3. A marca do Clube de Regatas do Flamengo

A *American Marketing Association*, define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência” (American Marketing Association, 2018).

De acordo com Rein, Kotler & Shields (2008): “mais do que analisar a importância para as organizações de se criar e administrar uma marca, o marketing esportivo explica como as instituições em condições de se transformar em marcas, de acordo com a indústria do esporte, podem oferecer aos consumidores-torcedores uma experiência especial, sendo capazes assim de não ficarem exclusivamente na dependência de vitórias e derrotas para a condução de seu negócio.”

O Flamengo possui a marca mais valiosa do Brasil. Segundo pesquisa realizada pela empresa de consultoria BDO em 2018 (citado em Bôas, 2018), o rubro-negro está avaliado em R\$ 1.95 bilhão (€ 8.580 bilhões), um valor que praticamente dobrou nos últimos 5 anos – era R\$ 1 bilhão (€ 4.4 bilhões) em 2014 -, a frente de Corinthians e Palmeiras, R\$ 1,74 bilhão (€ 7.656 bilhões) e R\$ 1,53 bilhão (6.732 bilhões), respectivamente.

Para se avaliar o poder da marca, são analisados três pilares: torcida, que são os consumidores; mercado, onde está inserido; e receita, ou seja tudo que consegue reverter com a sua marca. O patrimônio físico dos clubes e a receita da venda de jogadores, não são considerados para o estudo (SporTV, 2012).

2.4.4. Os Produtos comerciais do Flamengo

É possível encontrar produtos do Flamengo com certa facilidade. No site da loja oficial, são quase 100 produtos oficiais disponibilizados pela Adidas, fornecedora de material esportivo do clube.

Já os produtos licenciados, chegam a quase 430 itens, de acessórios e linha feminina até roupas de bebê, disponibilizados pelo site oficial da equipe (Flamengo, 2019). Além da loja online, existem 44 lojas oficiais espalhadas em todo Rio de Janeiro e inúmeras lojas de material esportivo, revendedoras oficiais.

Os produtos mais baratos são os licenciados, onde se encontra camisas simples a partir de R\$ 50 (€ 11,36), ou os copos temáticos, que custam R\$ 20 (€ 4,54). Contudo, camisas oficiais de jogo, uniforme dos jogadores, custam a partir de R\$ 250 (€ 56,81) e vão até R\$ 320 (€ 72,72) (Flamengo, acesso em 4 fev. 2019), sem a opção de uma camisa de baixo custo

para torcedores. Ou seja, uma camisa oficial do clube mais popular do Brasil custa, no mínimo, 25% do salário mínimo nacional.

2.4.5. O Sócio-Torcedor do Flamengo

Atualmente os programas de sócio torcedor são uma das principais fontes de renda dos clubes brasileiros. O futebol está sempre presente na vida dos brasileiros, e, mais do que um jogo, também envolve relações sociais e económicas. Programas Sócio Torcedor, com base em estratégias de marketing de relacionamento, são formas de aproximar os clubes aos seus torcedores (Dias e Monteiro, 2020).

O principal motivo para ser sócio de um clube de futebol no Brasil hoje, é o desconto no preço dos ingressos. Erich Beting (2019), fez uma análise sobre os programas de sócio-torcedor no Brasil:

“O sucesso comercial do sócio-torcedor levou o futebol a ignorar a força em massa da torcida. Em vez de focar no todo e diversificar as ações, os clubes têm fechado o raio de ação a quem paga para torcer. Isso, aos poucos, faz com que a relação apaixonada torcedor-clube seja mercantilizada. É um complicado caminho para o futuro. O futebol, hoje, transformou em obrigação o ato de torcer. Não basta gostar do time. É preciso ser sócio. É preciso pagar caro para ajudar o clube a ter jogador. É preciso dar dinheiro para o clube, e não apenas reclamar. É obrigação gastar. Quanto mais o dinheiro deixar o torcedor distante de sua paixão, mais exigente se tornará a relação. O futebol é amor. E amor não precisa de dinheiro para ser feliz. Mas, se o futebol resgatar o amor, o dinheiro fatalmente virá.”

O programa de sócio torcedor do Flamengo, denominado Nação Rubro-Negra, possui oito categorias diferentes. Desde uma categoria para crianças, o “Nação JR”, até uma categoria voltada para o torcedor que mora fora do Rio de Janeiro, o “Onde Estiver”. Na Tabela 2 e 3, encontram-se todos os planos, seus valores e principais vantagens.

Tabela 2

Planos Sócio Torcedor Flamengo

Vantagens	Nação JR	Onde Estiver	Raça	+ Raça
Experiências Exclusivas	✓	✓	✓	✓
Cartão Ingresso	X	✓	✓	✓

Prioridade na Compra de Ingressos	X	Prioridade 7	Prioridade 6	Prioridade 5
Acesso a rede de descontos	X	✓	✓	✓
Desconto em ingressos	X	Até metade do oferecido ao plano raça	✓	✓
Kit Especial de boas vindas	✓	X	X	X
Cartão com função de débito pré-pago (opcional)	X	X	Taxa única de R\$10 pela emissão	Taxa única de R\$10 pela emissão
Desconto em Lojas Oficiais	✓	✓	✓	✓
Convidados	X	X	X	X
Valor Mensal	R\$ 18,00	R\$ 29,90	R\$ 39,90	R\$ 69,90

Fonte: Nação Rubro-Negra acesso em 6 fev. 2019

Tabela 3

Planos Sócio Torcedor Flamengo

Vantagens	Amor	+ Amor	Paixão	+ Paixão
Experiências Exclusivas	✓	✓	✓	✓
Cartão Ingresso	✓	✓	✓	✓
Prioridade na Compra de Ingressos	Prioridade 4	Prioridade 3	Prioridade 2	Prioridade 5
Acesso a rede de descontos	✓	✓	✓	✓
Desconto em ingressos	✓	✓	✓	✓
Kit Especial de boas vindas	X	X	X	X

Cartão com função de débito pré-pago (opcional)	Sem taxa	Sem Taxa	Sem Taxa	Sem Taxa
Desconto em Lojas Oficiais	✓	✓	✓	✓
Convidados	1 convidado (acréscimo de R\$ 30 na mensalidade)	Até 2 convidados (acréscimo de R\$ 30 na mensalidade por convidado)	Até 2 convidados (acréscimo de R\$ 30 na mensalidade por convidado)	Até 3 convidados (acréscimo de R\$ 30 na mensalidade por convidado)
Valor Mensal	R\$ 99,90	R\$ 129,90	R\$ 159,90	R\$ 199,90

Fonte: Nação Rubro-Negra acesso em 6 fev. 2019

Para conseguir um desconto significativo (que varia de acordo com o jogo, mas que normalmente é em torno de 50%), o torcedor terá que pagar mensalmente um valor mínimo de R\$ 39,90 (€ 9,06) (Plano Nação Rubro-Negra). Esse plano é o de menor prioridade no momento da compra de ingressos, e o torcedor pode acabar não conseguindo adquirir bilhetes para os jogos mais importantes ou decisivos.

Já os descontos na rede de parceiros, incluem diversos segmentos no mercado. Restaurantes, presentes, hospedagens, farmácias, eletrônicos, livrarias, cosméticos, entre outros. (Nação Rubro-Negra acesso em 6 fev. 2019). Os descontos variam de 5% a 50%, dependendo do parceiro.

Segundo o site do programa, o Flamengo possui 100.153 sócios torcedores. Levando em consideração que o clube tem aproximadamente 34 milhões de torcedores, esse número representa apenas 0,30% de sua torcida (Nação Rubro-Negra, acesso em 6 fev. 2019).

Há já quem esteja a tentar perceber os principais componentes de uma marca se tornar numa marca “amada” na mente dos torcedores de um time (Martin, Toledo e Palos-Sanchez, 2020).

2.4.6. Os Ingressos para os jogos do Flamengo

Em 2018, o Flamengo adotou uma precificação mais barata no preço dos ingressos, se comparado ao ano anterior. Em 2017 o clube tinha o *ticket* médio mais caro do país, R\$ 61 (€ 13,86) e diminuiu o valor em 46% passando para R\$ 33 (€ 7,5) em 2018. A mudança na precificação teve resultado na arquibancada onde a média de público pagante saltou de 20.802 em 2017 para 37.549 em 2018 (Maniaudet & Silva, 2018).

Contudo, esse novo *ticket* médio é parecido com a média do ingresso cobrado para sócio torcedor.

Se tivermos como base o jogo entre Flamengo e Fluminense pela semifinal da Taça Guanabara, do campeonato carioca de 2019, o preço do ingresso para o público geral começa a partir de R\$ 60 (€ 13,63), para a arquibancada Norte, localizada atrás dos gols, e vai até R\$ 265 (€ 60,22), no Maracanã Mais, setor *premium* do estádio.

Já para sócio torcedor os valores vão de R\$ 30 (€ 6,81) na arquibancada Norte (para sócio do plano “Onde Estiver”) e R\$ 24 (€ 5,45) (para sócios a partir do plano Raça) até R\$ 165 (€37,5) no Maracanã Mais (para sócio do plano “Onde Estiver”) e R\$ 145 (€ 32,95) (para sócios a partir do plano Raça) (Nação Rubro-Negra acesso em 6 fev. 2019).

Tendo como base a última temporada, onde o Flamengo disputou 68 partidas oficiais, e distribuindo-as em 11 meses de competições, dão, aproximadamente, seis jogos por mês. Considerando que desses pelo menos metade é disputado em casa temos um custo de R\$ 360 (€ 81,81) por mês, para o público geral, apenas em ingressos, sem contar deslocamentos, refeições e outros custos relacionados as idas ao estádio. Esse valor representa 36% do salário mínimo nacional.

Agora um cenário para sócio torcedor. Imaginando que ele assine o plano mais barato com desconto integral para o preço do ingresso, ou seja, o Raça, que custa R\$ 39,90 (€ 9,06), ele gastaria, então, R\$ 144 (€ 32,72) apenas em ingressos e R\$ 183,90 (€ 41,79) por mês, excluindo, novamente, outros custos relacionados as idas ao estádio. Um valor que representa 18,3% do salário mínimo do Brasil.

Sendo assim, os planos de sócio torcedor acabam sendo voltados a uma classe mais rica, que tem condições de pagar um valor todo mês para o seu clube, mas exclui quem não o pode fazer.

2.4.7. Os Custos de utilização do Maracanã

Um argumento usado corriqueiramente pelos dirigentes do Flamengo é de que o custo de se jogar no Maracanã é muito alto e por isso não se pode reduzir o preço dos ingressos. O Maracanã passou a ficar mais caro após a Copa do Mundo de 2014, quando foram realizadas grandes obras e, só no estádio, foram gastos R\$ 1.3 bilhão (€ 5.720 bilhões) (Castro, 2014).

Após a Copa, foi feita uma licitação, onde a Odebrecht ganhou e passou a ser a concessionária do estádio, negociando o valor do aluguel individualmente com cada clube.

Por exemplo, no dia 20 de janeiro de 2019, o Flamengo enfrentou o Bangu no estádio com público pagante de 43.761, o que gerou uma renda de R\$ 1.067.172. Porém, o clube teve direito a apenas 1,2% da renda, R\$ 13.684,90 (Globo Esporte, 2019).

Segundo o borderô da partida, o Flamengo teve de despensas com o jogo R\$ 1.032.828,48. Entre os itens que mais caros estão o custo operacional do estádio (38%), aluguel do Maracanã (11,6%) e “contas consumo” (14,5%) (Globoesporte, 2019).

Isso é uma constante nas partidas da equipe no estádio. Porém, em 2017 o Flamengo fez um acordo com Portuguesa-RJ e realizou reformas em seu estádio na Ilha do Governador, onde pagaria R\$ 300 mil (€ 1.320 milhão) mensais para jogar na futura “Ilha do Urubu”.

Em comparação com o Maracanã, as despesas do novo estádio caíram aproximadamente 20% e o lucro dobrou (Torre, 2017 acesso em 11 fev. 2019). Porém, os altos valores nos ingressos cobrados para assistir aos jogos no novo estádio, afastaram o público e a equipe perdeu 40% de seu público médio, que passou de 24.542 em 2016 para 14.574 em 2017 (Brum, 2017).

Para efeitos de comparação, o Mineirão, que também é um estádio público administrado pela concessionária Minas Arena, tem um custo de quase três vezes menor para o Cruzeiro do que o Maracanã tem para o Flamengo (Simões, 2019).

Nesse caso, dois fatores precisam ser observados, o Cruzeiro tem um contrato de exclusividade com o Mineirão por 25 anos e, por isso, tem 30% de desconto nas operações do jogo, e também não paga o aluguel do campo, onde o Flamengo paga R\$ 120 mil (€ 520 mil) por jogo ao Maracanã.

De qualquer maneira, nas três primeiras partidas do Flamengo no estádio, pelo Campeonato Carioca, em 2019, o custo médio por torcedor foi de R\$ 15,77 (€ 3,58), de acordo com as despesas discriminadas no boletim financeiro de cada um dos jogos. Já o custo médio do torcedor do Cruzeiro no Mineirão, em 2018, foi de aproximadamente R\$ 5,60 (€ 1,27).

2.4.8. A Elitização no Flamengo – Que alternativa para os torcedores

A elitização nos jogos do Flamengo tem ficado cada vez mais nítidas. No programa Linha de Passe, da ESPN, o jornalista Mauro César Pereira (2017) diz que:

“Isso vale para todos os clubes que abraçaram a elitização. No caso específico do Flamengo, é mais chocante porque é o clube mais popular do Brasil. É pegar a história do clube e rasgar. (...) O futebol não é negócio, é uma paixão que conduz a um negócio,

que movimenta milhões e aí você contrata jogador, vende camisa, faz isso e faz aquilo. Se você matar a paixão, acabou, ninguém vai consumir mais nada” (7 de julho de 2017).

Essa elitização levou o torcedor mais pobre a buscar soluções de se manter perto da equipe.

Em abril de 2018, por exemplo, o Flamengo realizou um treino aberto no Maracanã para a torcida apoiar o time antes do jogo decisivo pela Libertadores. Nesse dia, mais de 45 mil pessoas, muitas tendo contato com o time pela primeira vez, lotaram o Maracanã em troca de 1kg de alimento não perecível.

O jornalista Marcelo Barreto (2018) disse, na época, no programa Redação SporTV:

“Essa virou uma função importante do treino aberto. Como normalmente ele é barato, gratuito ou troca por 1kg de alimento não perecível, esse foi o caso do Flamengo, o torcedor que não consegue mais ir aos estádios, porque os ingressos estão caros, tem o momento de encontro com o time” (17 de abril de 2018).

Desde 2016, um fenômeno tem chamado a atenção e ganhado força no Brasil, a festa de torcidas em aeroportos pelo país. E no Flamengo não é diferente. Denominado de “AeroFla”, o evento consiste em torcedores que vão ao aeroporto incentivar o time antes de uma partida importante ou recepcionar uma grande contratação. O evento atrai torcedores excluídos dos estádios.

Em entrevista para o jornalista Breiller Pires (2017) do jornal El País, um torcedor do Flamengo, que sempre esteve presente nos “AeroFlas”, expressou seu sentimento: “Ganho salário mínimo e não tenho condições de comparecer aos jogos. Sai muito caro. O jeito é ir pro aeroporto mesmo”.

Maurício Murad (2017), professor e doutor em sociologia do esporte, também em entrevista para o jornalista Breiller Pires explica que:

“O torcedor tem necessidade do contato direto com seus ídolos. Enquanto o acesso aos estádios ficou mais elitizado, o aeroporto ainda permite essa proximidade com o time de forma democrática. Sem contar que hoje em dia há muitas restrições no estádio, onde tudo é controlado e proibido. Nesse sentido, os eventos nos aeroportos recuperam a essência, o espírito de carnaval que define o futebol como uma festa do povo” (6 de junho 2017).

Por sentirem a necessidade de estarem próximos aos seus times, os torcedores têm buscado formas de se aproximar do clube, já que cada vez mais têm sido afastados de sua

paixão. Sendo assim, a forma que encontraram, é de se fazerem presentes em momentos que antes eram considerados incomuns.

3. Marketing Esportivo

Existem diversos conceitos de Marketing no âmbito acadêmico. Para Kotler (2005, p. 13): “É a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado o potencial de lucro.”.

Já de acordo com a *American Marketing Association* (AMA) (2013): “O Marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”.

E, ainda, o Marketing como uma das funções organizacionais das empresas, acaba assumindo um papel de importância no sucesso dos negócios das organizações atuais (Gaspar, Morais, Júnior & Debia, 2014).

Neto (2003) define marketing esportivo como: “O marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que atua na dimensão institucional, objetivando difundir a marca, melhorar sua imagem e fixá-la na mente do consumidor”.

Diversas áreas, produtos e serviços podem se beneficiar com aplicação prática do Marketing. Uma delas é o esporte. O Marketing utiliza o esporte como forma de comunicação com o público alvo, que são os torcedores. E faz isso ligando diretamente a emoção com a paixão (Neto, 2003).

O autor ainda destaca que um dos principais objetivos do marketing esportivo é estabelecer um diferencial que aproxime o consumidor à imagem da marca e do produto, que tenha um baixo risco, menores custos e uma margem de êxito ampliada.

O que torna um produto esportivo diferente dos demais, de acordo com Morgan e Summers (2008) é: a) existência de oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte; b) produto intangível, efêmero, subjetivo, perecível, inseparável e experiencial; c) produção e consumo simultâneos; d) o produto é publicamente consumido, e o nível de satisfação é afetado pelo convívio social; e) não há o controle sobre a composição do produto principal; f) podem ser produtos de consumo ou industrializados; e g) existem um apelo universal em produtos esportivos, que atingem diversas facetas na vida pessoal daquele consumidor.

Sobre o marketing e o esporte, Morgan e Summers (2008) afirmam que:

“O esporte está diretamente ligado com o momento de lazer de seus torcedores, independente de qual modalidade seja, proporciona ao telespectador uma infinidade de emoções que vão desde o amor intenso até o ódio. Essa ligação emocional entre o torcedor e o time, abre caminho para uma grande oportunidade quando se analisa a promoção de um produto, pois durante esse momento de lazer o torcedor se torna mais receptivo as mensagens transmitidas durante a partida ou competição, levando com que o torcedor até mesmo de forma inconsciente faça ligação entre as emoções prazerosas do jogo, as marcas e produtos apresentados durante o mesmo” (p. 5).

Kotler, Shields e Rein (2008), no livro “Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores”, dizem que “os fãs não são simplesmente comprometidos. Têm que fazer escolhas, têm orçamentos limitados e são conquistáveis, se tiverem os estímulos adequados.” (p.19)

Citado no artigo de Demarqui (2008), diversos autores, como Afif, Pozzi e Mullin, Sutton e Hardy, têm em comum a divisão do Marketing Esportivo em duas partes: “marketing no esporte” e “marketing do esporte”. A primeira, se refere as ações empresariais que usam o esporte como estratégia do seu departamento de Marketing para atingir suas metas. A segunda, por sua vez, caracteriza todas as atividades de instituições esportivas voltadas para o consumidor de esportes, para gerar dinheiro ao negócio esportivo (Demarqui, 2008).

3.1. Marketing Mix no Esporte

O Marketing é compreendido, tradicionalmente, a partir da relação entre quatro elementos fundamentais: o Produto, a Praça, a Promoção e o Preço – 4P’s. Para este trabalho a variável com maior relevância é a que representa o preço, pois é a única no marketing mix que gera rendimentos.

O preço é “a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar um bem ou serviço” (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2008). O preço é um determinante da escolha/decisão de compra e está diretamente ligado a percepção da marca pelo seu público. As marcas devem cobrar um preço que gere lucro para a empresa, mas também que seja condizente com a situação do mercado e do seu público-alvo.

Quando aplicado ao esporte, é preciso compreender também a importância de outro elemento fundamental: a paixão.

Afinal, o esporte é um fator social que está tão presente no cotidiano das pessoas e acaba influenciando seus comportamentos (Leme, 2007). Este último “P”, da “paixão”, é

crucial para o êxito das ações de marketing envolvendo o esporte. Quando esse sentimento está presente, a marca torna-se forte, e é uma forma de distinção do produto ou serviço, utilizando um nome, um símbolo ou a combinação dos dois (Leme, 2007).

Essa paixão é melhor retratada no livro *Soccernomics*, escrito por Simon Kuper e Stefan Szymanski (2010). Eles trazem como exemplo, quando um clube é rebaixado. Quando isso acontece, há uma possibilidade de recuperação financeira porque os seus “clientes” (no caso, os torcedores) não vão abandonar o clube, pois existe uma relação de paixão. Se fosse uma relação de negócios, o cliente simplesmente optaria por trocar de marca.

Ou seja, ao contrário de um profissional de marketing de outra área, o profissional de marketing esportivo não precisa fidelizar seu torcedor/consumidor, este já é fidelizado pela paixão.

É essa paixão que torna o futebol o que ele é hoje. Como exemplo, a torcida da Internazionale de Milão, que em 2014, protestou contra algumas restrições impostas nas arquibancadas na época e fez um bandeirão (Figura 6) escrito: “Nenhuma emissora de televisão parece se importar com os torcedores, os seguidores de um time. Mas sem o barulho e a cantoria dos torcedores, o futebol não seria nada. Futebol se trata de paixão. Sempre será sobre paixão. Sem paixão, o futebol está morto. Sem os torcedores, o futebol seria apenas 22 homens correndo atrás de uma bola. Uma porcaria, em outras palavras. São os torcedores que tornam o futebol importante.” (Escudeiro, 2014).

Figura 6

Torcida da Internazionale de Milão protesta contra restrições impostas a arquibancada.



Com a crescente digitalização, impulsionada pela crise pandémica, os gestores desportivos deparam-se agora com um novo desafio que se caracteriza pela necessidade dos

seus objetivos estratégicos passarem a ter que consideram novas componentes de marketing digital na cadeia de valor do time (Lefebvre , Djaballah e Chanavat, 2020).

3.2. Marketing Esportivo no Futebol

O futebol é o esporte mais popular no Brasil. Devido a isso, e ao foco do estudo ser no contexto desta modalidade, cabe aqui discorrer brevemente sobre como o marketing esportivo é empregue nesta área.

Com mais de 15 milhões de praticantes (formais e não formais) (IBGE, 2017), e capaz de gerar mais de 370 mil empregos (SporTV, acesso em 14 fev. 2019), o Brasil possui cerca de 720 clubes de futebol profissional (Mattos, 2018), e aproximadamente 790 estádios espalhados pelo país (Confederação Brasileira de Futebol, 2016). Mesmo com números tão expressivos, segundo Leoncini e Silva (2005), o Brasil responde por apenas 1% dos cerca de 250 bilhões de dólares movimentados anualmente no futebol mundial.

O futebol brasileiro moderno, inspirado naquele que se praticava na Inglaterra no século XIX, restringia-se às elites nacionais.

Ao longo dos anos, a modalidade foi se popularizando, permitindo a consolidação da “indústria do espetáculo do futebol”, surgindo uma demanda para assistir os jogos (Leoncini & Silva, 2005). Os fãs desse esporte acabam por desenvolver um comportamento associativo, que também é chamado de tribo, e isso é influenciado pela necessidade de reconhecimento social, socialização e simbolismos (Dionísio, Carmo & Moutinho, 2008, citado em Ferreira & Medeiros, 2015.).

Foi então que, a partir dos torcedores, outros clientes foram surgindo no cenário do futebol, tais como os veículos de comunicação, patrocinadores e outras marcas. Leoncini e Silva (2005) mostram que, em um “espetáculo futebolístico”, o consumidor final é o torcedor, enquanto as outras partes são os consumidores intermediários.

Para enfrentar as crescentes necessidades econômicas, os clubes passaram a gerar uma terceira fonte de renda, o marketing: “Trata-se, basicamente, das rendas que os clubes recebem de seus patrocinadores, do merchandising e das turnês e partidas amistosas que jogam, geralmente em cidades e países distantes das cidades em que os clubes estão localizados” (Soriano, 2010, p.22).

Segundo o autor, a estrutura de renda dos grandes clubes de futebol se distribui em três terços, aproximadamente, que são as vendas de ingressos e passes aos estádios, os direitos audiovisuais e o marketing, sendo que estes dois últimos tem um peso cada vez maior.

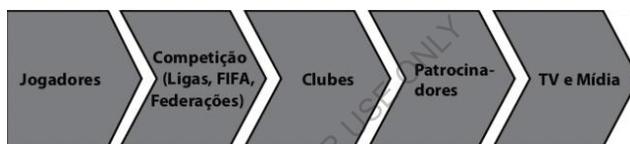
A principal função do Marketing Esportivo, para as entidades esportivas, é a de geração de receitas, e essas se dividem em dois grupos: receitas de marketing (que é ligado à venda do produto, ingressos e direitos) e as receitas operacionais (cobrança de taxas). (Neto, 2013, citado em Junior, Andrade & Batista, 2017)

O marketing esportivo tem como fator fundamental para o seu desenvolvimento a transformação do esporte em uma atividade organizada empresarialmente. Organização essa capaz de atrair cada vez mais investidores e financiadores para um esporte como o futebol. (Proni, 1998, citado em Aliano & Biava, 2012).

Segundo Soriano (2010), existe uma cadeia de valor, que consiste em uma série de atividades relacionadas e desenvolvidas por uma empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, criada no futebol (Figura 7).

Figura 7

Cadeia de Valor do Futebol (Soriano, 2010, p.24)



Podemos perceber que o autor dividiu a cadeia de valor em cinco elementos: jogadores, competições (Ligas, FIFA, Federações), clubes, patrocinadores e TV e mídia. Soriano (2010) explica cada um dos itens:

- **Jogadores:** são o elemento da cadeia que leva mais valor e não é dividido com ninguém. Salários crescentes, muito mais altos que os de qualquer outra atividade profissional, prêmios e comissões para os agentes;
- **Competições:** representados pelos organismos regulamentadores (ligas, UEFA, FIFA) obtêm benefícios significativos, que são distribuídos entre as federações nacionais e os clubes, de acordo com cada caso;
- **Clubes:** em geral não ganham dinheiro: a natureza do negócio e a estrutura de propriedade e administração fazem com que muitos sejam organizações sem fins lucrativos;
- **Patrocinadores (e anunciantes):** pagam preços de mercado pelos ativos futebolísticos e obtêm resultados similares aos de outros investimentos publicitários;

- TV e Mídia: são representadas pelas emissoras de televisão compram os direitos audiovisuais a preços bem mais elevados, pois o futebol é um conteúdo que gera audiência e pode fazê-las ganhar cota de mercado. Elas têm dificuldades para rentabilizar o investimento feito.

De acordo com Ross, Winn, Wood, e Hammond (2019) da empresa Deloitte, prestadora de diversos tipos de serviço e quem publica anualmente o estudo “*Football Money League*”, o futebol possui três receitas básicas, que são: bilheteria (que incluem os ingressos e o setor de hospitalidade), direitos de transmissão (incluindo distribuições de participações em ligas nacionais, copas e competições continentais) e comerciais (que englobam patrocínios, merchandising, tours pelo estádio, dentre outras operações comerciais).

Já para Leoncini e Silva (2005), existem apenas duas operações básicas que garantem renda às organizações de futebol a primeira é a bilheteria, com a venda de ingressos ao público que frequenta os estádios para assistir os jogos; a segunda é referente ao *merchandising*, que se dá através da venda, pelo clube, de produtos com a sua marca. O clube tem ainda a opção de licenciar a marca, terceirizando a operação de venda. Além disso, também há a arrecadação de fundos por meio dos patrocínios.

Soriano (2010) complementa os autores dizendo que todos os clubes possuem um patrocinador principal que utiliza como recurso básico a publicidade na camisa. Juntando-se a esse, os clubes têm patrocinadores específicos para algumas categorias de produtos básicos.

O autor complementa dizendo que o *merchandising* costuma vir de empresas de roupas esportivas que fornecem equipamento aos clubes, onde o produto principal são as réplicas das camisas usadas pelo time, com o nome dos principais jogadores nas costas.

Quando se mede o efeito do marketing esportivo no futebol, é importante ter em consideração uma abordagem de resposta por parte do público de futebol. Há inclusive dados que demonstram com recurso aos modelos de equações estruturais que os impactos do patrocínio, enquanto ferramenta de marketing, pode ter uma relação direta entre os adeptos de um time e os respectivos eventos onde esse time participa (Chanavat e Martinent, 2021).

4. Metodologia

O presente estudo teve como componente prática uma pesquisa de campo, cujo objetivo foi verificar a percepção dos torcedores de diferentes times e situações económicas diversas, em relação aos valores praticados na cobrança de ingressos, venda de produtos/merchandising e pacotes de TV a cabo.

Por outro lado, pretendeu-se igualmente verificar se os mesmos representam ou não, fatores conclusivos no afastamento dos torcedores em idas aos estádios e no acompanhamento e visualização dos jogos, promovendo assim um maior distanciamento dos seus times.

4.1. Amostra

De forma a contribuir para o conhecimento científico, ao mesmo tempo que pretendíamos espelhar a realidade do futebol brasileiro de acordo com a temática em estudo, foi definido que apenas seriam envolvidos os torcedores de times profissionais a atuar no campeonato nacional brasileiro, mais conhecido como “Brasileirão”.

Nesse sentido, definiram-se que os critérios de participação seriam: a) cidadãos de todos os géneros com nacionalidade brasileira, b) cidadãos residentes no Brasil; e, c) torcedores de times brasileiros a atuar no futebol profissional da primeira divisão do campeonato nacional brasileiro.

Após a aplicação do questionário utilizado para a recolha de dados, obtiveram-se um total de 76 respostas validadas, sendo que a maioria proveniente de torcedores do Flamengo (39,8%), torcedores do Palmeiras (16,5%) e torcedores do Bahia (7,9%), Fluminense (7,9%) e Vasco da Gama (7,9%), encontrando-se as restantes respostas divididas por outros clubes.

4.2. Instrumento

Considerando o carácter quantitativo-descritivo e exploratório da presente investigação, foi necessário recorrer à recolha de dados primários junto do universo em estudo.

Nesse sentido, optámos por estruturar um questionário misto, contendo um total de 12 perguntas em que algumas delas eram de resposta obrigatória fechada, outras com possibilidade de escolha múltipla e ainda um conjunto de perguntas com resposta em escala de avaliação do tipo *Likert*, em que 1 correspondia a “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Este conjunto de perguntas visava sobretudo obter a opinião e percepção dos torcedores sobre a sua experiência atual.

O questionário foi disponibilizado através da plataforma online *Google Forms*, tendo sido primeiramente avaliação por um grupo de peritos académicos de forma a validar o seu conteúdo, bem como a capacidade em responder aos objetivos do estudo.

No que diz respeito à estrutura do questionário, o mesmo consistiu em três perguntas iniciais referentes a informações sociodemográficos (escolaridade, profissão e renda média familiar), estando as restantes nove perguntas diretamente relacionadas com diferentes indicadores sobre a temática em estudo e na identificação do clube pelo qual seriam torcedores. Em suma, pretendíamos conhecer melhor os comportamentos e hábitos de consumo esportivo/espetáculo-esportivo dos torcedores brasileiros.

4.3. Procedimentos e análise dos dados

No seguimento do principal objetivo da investigação, e conforme referido anteriormente, foi necessário efetuar uma recolha de dados junto do universo que se pretendia estudar e analisar.

A recolha de informação foi efetuada através de um questionário misto, contemplando 12 perguntas com diferentes tipos de opção de resposta, e disponibilizado online para facilitar a sua divulgação.

Uma vez validado e inserido corretamente na respetiva plataforma, foi necessário avaliar diferentes formas de disseminação do questionário no sentido de obter o maior número de respostas. Nesse sentido, optou-se pela divulgação do link do questionário através das redes sociais.

A sociedade brasileira está bastante envolvida nas diferentes redes sociais e identificámos esse meio como preferencial para divulgar o nosso estudo. A partilha de informação foi realizada através de grupos e fóruns de futebol presentes nas redes sociais *Facebook* e *WhatsApp*. Esta opção foi a forma mais simples, rápida e eficaz de recolher os dados necessário à investigação em curso.

Os dados foram recolhidos ao longo de dois meses, tendo sido fechado o acesso ao questionário após o prazo limite de respostas. Uma vez concluído o processo de recolha, passámos à fase de análise dos dados, tendo para isso recorrido ao programa estatístico IBM SPSS, versão 24, e Microsoft Excel 2016.

5. Resultados e Discussão

Os resultados a seguir foram organizados de acordo com renda familiar declarada pelos participantes, tendo como base o salário mínimo de R\$ 998 (€ 227 aproximadamente): baixa renda, 32,9% (de 1 até 6 salários mínimos), renda média, 17,1% (6 a 9 salários mínimos) e renda alta, 46,7% (acima de 9 salários mínimos). Os gráficos com a frequência de todas as respostas encontram-se em anexo.

Sobre a frequência aos estádios para acompanhar os jogos (Tabela 4), dentre os entrevistados de renda mais alta ($n = 38$), 44,7% declarou que não costuma ir aos jogos. Dos 38 participantes, 28,4% responderam que já deixaram de ir a um jogo devido ao preço dos ingressos (Tabela 5).

Em relação a aquisição de produtos, 73,7% declararam que compram produtos oficiais do seu time. Mesmo a maioria das respostas sendo positiva, 73,7% disseram já terem deixado de comprar algum produto por conta do preço (Tabela 6).

Na aquisição de pacotes de TV a cabo, a maioria dos participantes de renda mais alta assinam, representando 78,9%. Em relação a contratação do serviço de *pay-per-view*, 50% dos entrevistados declararam que não assinam, sendo o principal motivo o preço cobrado pela assinatura.

Tabela 4
Frequência Estádio Classe Alta

Frequência	Porcentagem (%)
Sempre que joga em casa	23,7
Todos os jogos do final de semana	2,6
Todos os jogos durante a semana	7,9
Apenas aos jogos decisivos	18,4
Não costumo ir aos jogos	44,7
Todos os jogos dentro e fora de casa	2,6

Tabela 5
Já deixou de ir ao jogo devido ao preço do ingresso

Grau de concordância	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	36,8
Discordo parcialmente	7,9
Não concordo nem discordo	15,8
Concordo parcialmente	10,5
Concordo totalmente	28,4

Tabela 6*Já deixou de comprar um produto oficial por conta do preço*

Grau de concordância	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	10,5
Discordo parcialmente	7,9
Não concordo nem discordo	7,9
Concordo parcialmente	23,7
Concordo totalmente	50,0

Nos participantes classificados como de renda baixa (n = 25), a maioria, 52% não costuma ir aos jogos (Tabela 7). Dos 25 participantes, 76% declararam já ter deixado de ir a jogos por conta do preço do ingresso (Tabela 8).

Sobre a compra de produtos oficiais do time, 48% não costumam comprar, estando o valor como o principal motivo. Dentro dessa faixa de entrevistados, 96% afirmam já terem deixado de comprar produtos oficiais por conta do preço (Tabela 9).

Entre os entrevistados de renda baixa 40% não assinam pacote de TV a cabo, sendo o principal motivo os valores dos pacotes. No *pay-per-view*, 68% não assinam, tendo também como principal motivo o alto custo. Mesmo assim, 64% afirmam já terem deixado de assistir a uma partida do seu time por não ter condições financeiras para assinar um pacote de TV a cabo.

Tabela 7*Frequência Estádio Classe Baixa*

Frequência	Porcentagem (%)
Sempre que joga em casa	28
Todos os jogos durante a semana	4
Apenas jogos decisivos	16
Não costumo ir aos jogos	52

Tabela 8*Já deixou de ir ao jogo devido ao preço do ingresso*

Grau de concordância	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	4
Discordo parcialmente	4
Não concordo nem discordo	16
Concordo parcialmente	16
Concordo totalmente	60

Tabela 9*Já deixou de comprar um produto oficial por conta do preço*

Grau de concordância	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	-
Discordo parcialmente	-
Não concordo nem discordo	4
Concordo parcialmente	20
Concordo totalmente	76

Na classe média (n = 13), 38,5% não costumam ir aos jogos (Tabela 10). Dos 13 participantes, 76,9% afirmam já terem deixado de ir a jogos pelo preço do ingresso (Tabela 11). Os que compram produtos oficiais representam 69,2%, mas apesar disso, 100% dos participantes declararam que já deixaram de comprar algum produto por causa do valor (Tabela 12).

Em relação aos pacotes de TV a cabo, a maioria, 53,8% não assinam, tendo como principal motivo o alto custo. O mesmo acontece na contratação do serviço de *pay-per-view* onde 69,2% afirmam não assinarem pelo mesmo motivo.

Tabela 10*Frequência Estádio Classe Média*

Frequência	Porcentagem (%)
Sempre que joga em casa	30,8
Todos os jogos durante a semana	7,7
Apenas jogos decisivos	23,1
Não costumo ir aos jogos	38,5

Tabela 11*Já deixou de ir ao jogo devido ao preço do ingresso*

Grau de concordância	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	7,7
Discordo parcialmente	-
Não concordo nem discordo	7,7
Concordo parcialmente	7,7
Concordo totalmente	76,9

Tabela 12

Já deixou de comprar um produto oficial por conta do preço

Grau de concordância	Porcentagem (%)
Discordo totalmente	-
Discordo parcialmente	-
Não concordo nem discordo	-
Concordo parcialmente	7,7
Concordo totalmente	92,3

FOR AUTHOR USE ONLY

6. Conclusões

A pesquisa realizada nos permite observar que, mesmo para a população com um melhor poder aquisitivo, o futebol se tornou um produto caro, reforçando a ideia de que devido ao seu alto custo, tornou-se mais uma forma de segregação social.

Isso é evidenciado na pesquisa quando, mesmo os participantes inseridos na classe de renda alta, a maioria já deixou de ir aos estádios acompanhar os jogos e de comprar produtos oficiais do time, devido ao preço alto cobrado, ou seja, mesmo para aqueles que, teoricamente, tem condições para comprar um ingresso, os valores praticados são altos. Isso significa que, mesmo aqueles com alto poder aquisitivo, frequentar os estádios não é mais uma prioridade dentre tantas outras despesas.

Outro fator que tem colaborado com o distanciamento do torcedor com o seu time, são os preços cobrados pelos pacotes de televisão a cabo, e para a assinatura de *pay-per-view*. Dos que estão na faixa salarial de renda baixa, 40% não são assinantes de TV a cabo, 68% não possuem assinatura do *pay-per-view* e 40% não assinam nem a TV a cabo nem o *pay-per-view*. Além de ser um fator contribuinte para a segregação, é uma forma de afastar o torcedor do seu time, pois tem ficado cada vez mais difícil acompanhar aos jogos.

Isso nos leva a pensar nos meios alternativos que os torcedores têm encontrado para assistir os jogos.

Hoje é possível encontrar diversos sites na internet que transmitem, de forma ilegal, os jogos ao vivo, e por serem gratuitos, muitas pessoas preferem arriscar a utilizar esses sites a ter que pagar altos valores para assistir uma partida.

O mesmo raciocínio vale para a compra de produtos. A grande maioria dos participantes afirmou que já deixou de comprar produtos oficiais por achar muito caro, isso faz com que diversas pessoas acabem optando por pagar mais baratos em produtos não originais, podendo ter como consequência um aumento na venda de produtos não licenciados ou então falsificados.

O futebol faz parte da cultura popular brasileira, é manifestado em obras literárias, artísticas e musicais. O esporte está tão presente no dia a dia brasileiro que muitas expressões são usadas em alusão ao jogo.

O sociólogo Maurício Murad (2018), em palestra na USP, resume essa relação do brasileiro com o futebol:

“No Brasil, fizemos uma pesquisa que dos 5.570 municípios que o Brasil tem, todos tem pelo menos uma dessas três instituições: uma cadeia pública, um

campinho de futebol e uma igreja, seja de que religião for. As vezes faltam uma cadeira e o templo religioso, mas o campinho de futebol é onipresente. Portanto, é a instituição popular entranhada na vida brasileira mais constante historicamente da vida brasileiro”. (19 de julho de 2018)

O processo de elitização tem afastado o torcedor de seus times, o que acaba gerando um estádio mais vazio e “frio” e, em um futuro não tão distante, a diminuição das torcidas dos times brasileiros. O Barcelona, time de mais destaque mundialmente nos últimos anos, tem 10,3 milhões de simpatizantes ou torcedores no Brasil (brasileiros de 16 a 29 anos). Nesta faixa etária, o time já possui a quinta maior torcida do país, à frente de times como Vasco e Cruzeiro (Moreira & Gammaro, 2016).

Hoje, é comum ver nas ruas do país crianças e adolescentes usando camisas de times europeus ao invés de times brasileiros, afinal, a relação de proximidade com eles é muito maior. Por exemplo, a *Netshoes*, maior vendedora de produtos esportivos do Brasil, vende quatro camisas do Barcelona para cada uma do Botafogo ou do Fluminense (Moreira & Gamamaro, 2016). É mais fácil assistir aos jogos dos grandes times da Europa do que aos times do país.

Em 2016, o público brasileiro teve acesso a 224 times estrangeiros, espalhados por 30 países diferentes. Nesse mesmo ano, por exemplo, o Alessandria, time da 3ª divisão italiana, de janeiro a março, teve a mesma quantidade de exibições na TV fechada do que Cruzeiro e Vasco (Moreira & Gamamaro, 2016).

A diminuição de torcedores dos times brasileiros, ainda não chega a ser uma realidade concreta, porém é algo que deveria ser uma preocupação de dirigentes que querem ver o clube crescer como time e como marca. Um dos caminhos é tentar diminuir a crescente elitização, que segrega e exclui os torcedores com menor poder aquisitivo.

Para times como o Flamengo, investir nas camadas mais pobres é, sobretudo, uma questão de *branding*, afinal, é o time onde a maior parte dos torcedores pertencem as classes D e E. O clube, ao investir em levar parte da população mais pobre ao estádio, além de resgatar parte de sua história, está investindo em como quer ser percebido pela sociedade e possíveis patrocinadores. Quem não quer investir em um universo de quase 40 milhões de torcedores/consumidores fiéis e apaixonados?

Diversas medidas podem ser colocadas em prática pelo Flamengo. Dada a dimensão do clube, a construção de um setor popular, onde as pessoas possam torcer em pé, mas com segurança, como acontece no estádio do Borussia Dortmund, fazendo uma “parede rubro-

negra”. Retirando as cadeiras desse setor, além de reduzir o preço do ingresso, aumenta-se a capacidade do estádio.

Hoje, é possível encontrar muitos produtos falsificados do Flamengo pelas ruas do Rio de Janeiro. Então, outra medida que já poderia ter sido feita, é a de uma camisa popular, como fez o Bahia. A massa de torcedores do Flamengo é enorme e todos querem se sentir parte do clube. Uma camisa mais barata, aumentaria a venda de camisas oficiais, diminuiria a pirataria e aumentaria o lucro da equipe.

A elaboração de um plano de sócios para pessoas de baixa renda também seria muito benéfica para o clube. Mediante a comprovação de recebimento de até dois salários mínimos, ou estar inscrito em algum programa social do Governo, o torcedor teria direito a pagar uma mensalidade baixa, apenas para cobrir os custos operacionais do programa, e um ingresso mais barato. Esse plano de sócio, teria limitação no número de ingressos a preços baixos disponíveis.

As detentoras de direitos televisivos também podem desestimular esse processo de elitização. Assim como fizeram na Itália, uma medida que pode ser aplicada no Brasil é de uma parte das cotas de transmissão serem referentes a quantidade de torcida que aquele time leva ao estádio. O estádio cheio valoriza o produto e, conseqüentemente, atrai novos patrocinadores, jogadores e, até mesmo, pessoas interessadas no campeonato.

No estádio, há espaço para todos. Desde o mais rico, que quer alguns luxos, até o mais pobre, que só quer ficar em pé e torcer pelo seu time. Claro que os clubes não podem, nem devem, abrir mão de uma fonte de receita tão importante como a de bilheteria, porém, o que acontece hoje nos estádios no campeonato de futebol mais importante do Brasil, é uma taxa de ocupação média de 43% (Globo Esporte, 2018). Então, poderiam ser feitas ações para ocuparem esses espaços, com um ingresso mais barato ou, até mesmo, ingressos doados a quem não tem condição de ir.

6.1. Alternativas à elitização

O problema da elitização não ocorre somente no futebol (Teixeira & Correia, 2009). Muitos clubes, em outras modalidades pelo mundo, já fazem movimentos contra elitização no esporte. Seja por meio de ingresso mais baratos em jogos de menor apelo, um programa de sócio voltado às classes mais baixas, retirando cadeiras de determinado setor do estádio transformando-o em um setor popular, ou até mesmo uma camisa exclusiva com preços mais baixos.

6.1.1. Exemplos ao redor do mundo

Podemos encontrar diversos exemplos ao redor do mundo. Recentemente, a NBA anunciou que lançará um serviço de *streaming* para o torcedor que desejar acompanhar apenas o último quarto da partida. Com isso, a NBA amplia sua forma de arrecadação e sua base de clientes, afinal, ao invés de vender apenas o jogo inteiro, ela passará a vender fragmentos.

Além disso, a NBA aumenta seu lucro com essa nova oferta porque o jogo integral custa US\$ 6,99 (€ 6,18; R\$ 27,61) e o quarto final US\$ 1,99 (€ 1,76; 7,86), ou seja, o torcedor paga mais caro, proporcionalmente, para assistir apenas ao último quarto, onde o fã fica satisfeito pois pode acompanhar os momentos mais decisivos da partida.

Segundo Beting (2018), o americano vê o esporte como uma ação de varejo:

“Tal qual faz um vendedor de loja, o objetivo é vender o máximo de produtos ao maior número de pessoas. E, para isso, o americano sabe que é preciso baratear o acesso ao produto (...) A mesma lógica serve na hora de precificar um evento. O americano sabe que é preciso entregar um produto de qualidade. Mas ele também estuda as variáveis que podem interferir na compra do ingresso pelo torcedor. Sendo assim, um jogo de uma quarta-feira à noite vai sair mais barato que o de um sábado à tarde. Da mesma forma, a primeira rodada da fase de classificação é bem mais em conta que os playoffs”.

No futebol, um dos melhores exemplos ao redor do mundo, se encontra na Alemanha, mais precisamente em *Dortmund*. O clube da cidade fez um estádio democrático onde atende a todos os públicos. Existe um setor popular, para quem quer cantar e pular, e existe um setor para quem quer mais conforto.

O Borussia Dortmund criou um departamento exclusivo para cuidar da torcida e manter o setor popular. Nele, há um responsável por viagens de torcidas organizadas e distribuição de ingressos, outro é encarregado da festa organizada na arquibancada, um terceiro é comprometido com as vendas dos produtos oficiais da “Muralha Amarela” e, por último, há um outro responsável por cuidar da segurança, todos os departamentos são gerenciados pelo Borussia. Essas medidas acabam tendo reflexo dentro e fora de campo, garantindo que o espetáculo aconteça. (Maria, 2017).

O Signal Iduna Park, estádio do Borussia Dortmund, tem capacidade para 81 mil pessoas, onde 25 mil são lugares populares, na chamada “Muralha Amarela” e que custam € 16,70 (R\$ 73,48) para o torcedor comum (quem é sócio paga ainda mais barato). Em um país onde o salário mínimo é de € 1.498 (R\$ 6.591,20), isso representa apenas 1,11 % do salário

do torcedor (Borussia Dortmund. Acesso em 7 Feb 2019). Como consequência, a equipe teve uma média de pouco mais de 79 mil torcedores por jogo em 2018, média maior que qualquer jogo do Campeonato Brasileiro do mesmo ano (Rodrigues, 2018).

Na Itália, a partir desse ano, as cotas de televisão também serão condicionadas a presença do público no estádio. A distribuição acontece da seguinte forma: 50% iguais para todos os membros da primeira divisão, 30% conforme desempenho esportivo e 20% de acordo com fatores ligados à popularidade do clube, onde 8% representam às audiências das partidas transmitidas na televisão e 12% correspondem ao público total do estádio. Isso ocorre porque a imagem e o áudio de arquibancadas lotadas em festa valorizam a transmissão e, conseqüentemente, o produto (Capelo, 2019).

6.1.2. Exemplos no Brasil

No Brasil começou um movimento recente de tentar diminuir a elitização e não faltam exemplos de Norte a Sul do país. Em 2018, o Cruzeiro reduziu pela metade o preço dos ingressos no Campeonato Mineiro em relação ao mesmo campeonato no ano anterior. Como consequência, o clube viu seu faturamento triplicar, com o *ticket* médio de R\$ 13,35 (€ 3,03) (Fernandes, 2019).

Também em 2018, o Paysandu lançou um projeto para levar torcedores de graça aos jogos em que for mandante em 2019. O projeto, denominado de “Paysandu, Alegria do Povo”, começará levando até 500 torcedores de baixa renda, ou seja, que recebam até um salário mínimo, de maneira gratuita por partida (Lance, 2018). Segundo o vice-presidente do Paysandu, Gluck Paul, em entrevista ao site Globo Esporte (2019), o objetivo é se reaproximar de sua torcida:

“Precisamos nos reaproximar da nossa torcida. Historicamente o Paysandu sempre foi conhecido como o time do povo e isso não pode se perder. Precisamos trazer todos os torcedores para dentro para dentro do clube, queremos que eles participem de experiências e viva o clube, sinta-se em casa em qualquer patrimônio do clube, seja na Curuzu, na sede social, na sede náutica... Enfim, o Paysandu é da torcida e vamos fortalecer nossa identidade”

Outros casos que tiveram grande repercussão, são os relacionados a programas de sócio torcedor para pessoas de baixa renda.

O Náutico no ano passado inaugurou uma categoria de sócio para pessoas de baixa renda e que integrem programas sociais do Governo Federal, além de estudantes da rede

pública de ensino. A mensalidade custa R\$ 11 (€ 2,50) e dá direito ao sócio acompanhar aos jogos do Náutico em casa de maneira gratuita (GloboEsporte, acesso em 8 Feb 2019).

Já o Internacional de Porto Alegre, foi pioneiro nesse processo contra a elitização nos estádios. Em 2017, o clube lançou a “Academia do Povo”, uma modalidade de sócio torcedor popular. Os torcedores precisam ter renda de até dois salários mínimos, serem integrantes de programas sociais do governo ou estudantes de escolas públicas. A mensalidade do plano custa R\$ 10 (€ 2,27) e o torcedor pode adquirir ingresso para a partida do clube pagando mais R\$ 10 (€ 2,27). A entrada no estádio se dá através de um cadastro biométrico evitando, assim, fraudes (Deconto, 2017).

Em entrevista ao Jornalista Leandro Behs, da Gaúcha ZH (2017), o primeiro sócio torcedor popular do Internacional disse: “Estava ansioso para me associar. Tenho 46 anos, nasci colorado, e sempre sonhei em ser sócio do clube. Mas não tinha condições financeiras para isso. Ganho pouco mais de um salário e meio, não chega a dois salários. Com aluguel, luz e supermercado para pagar, não era possível me tornar sócio do Inter. Agora, eu sou.”.

Os exemplos não ficam restritos a entrada no estádio. No final de 2018, o Bahia anunciou uma camisa oficial a preço popular. A “camisa do povo”, como foi intitulada, tem o mesmo modelo da de jogo, com menos tecnologia, menos costura, e custa R\$ 99 (€ 22,50) (Lopes, 2018), quase um terço do preço da camisa do Flamengo, por exemplo.

6.2. Limitações e Recomendações

O processo de elitização no futebol é algo que vem crescendo ao longo dos anos, apesar disso a preocupação dos clubes com os seus torcedores, é relativamente recente. Devido a isso, este trabalho apresenta como limitações a falta de informação e estudos a respeito do tema. As poucas respostas ao questionário também foram um fator limitador deste trabalho, devido a distância física com o Brasil, país foco da pesquisa, o questionário teve que ser feito *online*, não atingindo um número suficiente de participantes para que se pudesse fazer conclusões mais precisas. Desta forma, a pesquisa funcionou mais como uma complementação do tema estudado, do que dados para poder fazer afirmações.

Recomenda-se que para um estudo futuro o questionário seja realizado de forma presencial, atingindo um número maior de participantes, e que pudesse ter um maior equilíbrio em relação as classes sociais para que as comparações e os resultados sejam mais proporcionais.

Seria interessante também, em uma pesquisa futura, se fosse feita a comparação com a percepção de torcedores de outras nacionalidades, não só a brasileira. Não só alguns clubes, como também as torcidas, tem se movimentando para mudar esse cenário da elitização.

O futebol tem o poder de agregar e juntar todas as classes sociais em um mesmo espaço, mesmo que seja apenas durante os noventa minutos da partida, possam celebrar e conviver em harmonia. Essa questão não é fácil e nem simples, cabe, então, aos gestores dos clubes a tarefa de fazer o estádio um local democrático e plural.

Considerando os impactos gerados pela crise pandémica provocada pela COVID-19, há indícios que apontam para uma necessidade de serem exploradas as dinâmicas do mundo do futebol nas suas diferentes vertentes, tais como os times, jogadores, sócios e torcedores (Parnell et al., 2021).

Sugere-se deste modo que a presente investigação seja alvo de estudo(s) comparativo(s) que possam aferir os reais impactos da pandemia em diversas variáveis tais como o preço como fator limitador do consumo de produtos e serviços associados ao futebol espetáculo, num período pós-pandemia.

FOR AUTHOR USE ONLY

Referências Bibliográficas

- Aliano, F., & Biava, L. (2012). *Marketing esportivo no futebol: um estudo das estratégias dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro no ano de 2012*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- American Marketing Association. (Julho de 2013). *American Marketing Association*. Disponível através de: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- American Marketing Association. (2018). *Marketing Dictionary*. Disponível através de: <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>
- Barreto, M. (17 de abril de 2018). Comentaristas condenam elitização dos estádios ao comentar treino aberto do Flamengo. SporTV. Disponível através de: <https://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/com-quase-50-mil-torcedores-flamengo-faz-treino-aberto-com-festa-no-maracana.ghtml>
- Behs, L. (16 de agosto de 2017). "Sempre sonhei em ser sócio do inter", diz o primeiro torcedor do novo plano popular do clube. Gaúcha ZH. Disponível através de: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/inter/noticia/2017/08/sempre-sonhei-ser-socio-do-inter-diz-o-primeiro-torcedor-do-novo-plano-popular-do-clube-9871430.html>
- Beting, E. (28 de setembro de 2018). *Análise: segredo americano é ver esporte como varejo*. Máquina do Esporte. Disponível através de: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-segredo-americano-e-ver-esporte-como-varejo_35578.html
- Beting, E. (19 de fevereiro de 2019). *Análise: futebol deve mudar relação com torcida*. Máquina do Esporte. Disponível através de: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/analise-futebol-deve-mudar-relacao-com-torcida_36495.html
- Bonsanti, B. (23 de julho de 2014). *O brasileiro nunca pagou tanto para ir ao estádio, mas será que vale a pena?*. Trivela. Disponível através de: <https://trivela.com.br/o-brasileiro-nunca-pagou-tanto-para-ir-ao-estadio-mas-sera-que-vale-pena/>
- Borussia Dortmund. (2019). *Tickets*. BVB. Disponível através de: <https://www.bvb.de/eng/Tickets/Seating-plan>
- Brum, M. (19 de setembro de 2017). *Fla é o clube que mais "perdeu" público entre 2016 e 2017 no brasileirão*. Coluna do Fla. Disponível através de: <https://colunadofla.com/2017/09/fla-e-o-clube-que-mais-perdeu-publico-entre-2016-e-2017-no-brasileirao/>
- Bôas, B. (8 de novembro de 2018). *Flamengo lidera de novo ranking de marcas, mas palmeiras cresce mais*. Valor. Disponível através de: <https://www.valor.com.br/empresas/5973919/flamengo-lidera-de-novo-ranking-de-marcas-mas-palmeiras-cresce-mais>
- Camarada, R., Machado, M., & Teixeira, M. (2021). *Sport Management and Fight Against Doping: Football doping and global socio-economic indicators*. Our Knowledge Publishing.
- Calhau, P. (29 de maio de 2014). *Uma tragédia inesquecível de um futebol que já é outro*. Mais Futebol. Disponível através de: <https://maisfutebol.iol.pt/heysel-1985/juventus/uma-tragedia-inesquecivel-de-um-futebol-que-ja-e-outro>

- Capelo, R. (20 de fevereiro de 2019). *Na Itália, distribuição de dinheiro da televisão também está condicionada a estádio cheio*. Blog do Rodrigo Capelo. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2019/02/20/na-italia-distribuicao-do-dinheiro-da-televisao-tambem-esta-condicionada-a-estadio-cheio.ghtml>
- Chanavat, N. & Martinent, G. (2021). Measuring ambush-marketing and sponsorship effects: a football consumer response approach. *Journal of Strategic Marketing*, 29(2), 158 - 180. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1684977>
- Castro, C. (20 de março de 2014). *Custo do Maracanã vai a R\$ 1,346 bi com estruturas temporárias*. O Globo. Disponível através de: <https://oglobo.globo.com/esportes/custo-do-maracana-para-copa-vai-r-1346-bi-com-estruturas-temporarias-11928432>
- Confederação Brasileira de Futebol. (18 de janeiro de 2016). *Cadastro Nacional de Estádios de futebol*. CBF. Disponível através de: https://conteudo.cbf.com.br/cdn/201601/20160121152439_0.pdf
- DataFolha. (2018). *Futebol e copa do mundo*. Datafolha. Disponível através de: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/06/desinteresse-com-a-copa-bate-recorde-e-atinge-53-no-pais-mostra-datafolha.shtml>
- Deconto, E. (16 de agosto de 2017). *Academia do povo: Inter lança modalidade de sócio popular; entenda como funciona*. Globo Esporte. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/rs/futebol/times/internacional/noticia/academia-do-povo-inter-lanca-modalidade-de-socio-popular-entenda-como-funciona.ghtml>
- Demarqui, F. (2008). *Marketing esportivo no futebol brasileiro: análise de três clubes paulistas*. Univesidade de Campinas.
- Dias, P. & Monteiro, P. (2020). Sports Marketing and Perceived Value: an application of the conjoint analysis in the Fan Membership Programs of Football. *Brazilian Business Review*, 17(3), 253-274 . <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.1>
- Edensora, T., Millingtona, S., Steadman, C., & Taecharunroj, V. (2021). Towards a comprehensive understanding of football stadium tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 25(3), 217-235. <https://doi.org/10.1080/14775085.2021.1884589>
- Escudeiro, L. (26 de abril de 2014). *A torcida do Inter lembrou que o futebol se trata da paixão dos torcedores*. Trivela. Disponível através de: <https://trivela.com.br/torcida-da-inter-lembrou-futebol-paixao-torcedores/>
- ESPN. (2019). Mauro analisa preços nos estádios: 'Futebol não é um negócio, é uma paixão' [Video]. ESPN. Disponível através de: http://www.espn.com.br/video/709094_mauro-analisa-precos-nos-estadios-futebol-nao-e-um-negocio-e-uma-paixao
- ESPN. (19 de fevereiro de 2019). *Torcedores do Bayern protestam por ingresso de R\$ 233 na Champions: “a ganância não conhece limites”*. ESPN. Disponível através de: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5300350/torcedores-do-bayern-protestam-por-ingresso-de-r-233-na-champions-a-ganancia-nao-conhece-limites
- Esteves, B. (2014). A trajetória do esporte moderno: dos primórdios ao fenômeno social. *Efdportes*, 19(199). Disponível através de: <https://www.efdeportes.com/efd199/a-trajetoria-do-esporte-moderno.htm>

- Fernandes, T. (8 de fevereiro de 2018). *Cruzeiro reduz ingresso pela metade e fatura o triplo no mineirão*. UoL Esporte. Disponível através de: <https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2018/02/08/cruzeiro-reduz-ingresso-pela-metade-e-fatura-o-triplo-no-mineirao.htm>
- Ferreira, A. B. (2011). A influência do futebol na identidade cultural brasileira. São Luís do Maranhão, MA, Brasil.
- Ferreira, R., & Medeiros, M. D. (2015). Marketing Esportivo em um grupo fabricante de componentes eletrônicos. *Podium - Leisure and Tourism Review*, 4(1), 108-122. Disponível através de: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9134>
- FIFA. (s.d.). *History of Football - The origins*. FIFA. Disponível através de: <https://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html>
- Figueira, T., & Teixeira, M. (2021). Sports public Policy: sports activities in the first cycle in the municipalities of the metropolitan area of Lisbon. *Journal of Physical Education*, 32(1), e-3275. <https://doi.org/0.4025/jphyeduc.v32i1.3275>
- Flamengo. (2019). *Loja Oficial*. Flamengo. Disponível através de: <https://loja.flamengo.com.br>
- Folha de São Paulo. (9 de agosto de 2018). *Esporte Interativo deixa TV e terá brasileiro e champions em canais da Turner*. Folha de São Paulo. Disponível através de: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2018/08/esporte-interativo-deixa-tv-e-tera-brasileiro-e-champions-em-canais-da-turner.shtml>
- Freyre, G. (1947). Prefácio. Em M. Filho, *O negro no futebol brasileiro* (pp. 24-26). Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Mauad.
- Gaspar, M., Morais, D., Junior, A. V., & Debia, C. (2014). Marketing esportivo: um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *Podium - Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 12-28. Disponível através de: <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9145>
- Gerchman, R. (1965). O Futebol, Flamengo Campeão [Image]. Disponível através de: <http://enciclopedia.itaucultural.org.br/obra4804/o-futebol-flamengo-campeao>
- Globo Esporte. (2018). O público nos estádios do Brasil - Brasileirão série A 2018. Rio de Janeiro.
- Globo Esporte. (28 de dezembro de 2018). *Náutico cria categoria de sócio para pessoas de baixa renda*. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/pe/futebol/times/nautico/noticia/nautico-cria-categoria-de-socio-para-pessoas-de-baixa-renda.ghtml>
- Globo Esporte. (28 de novembro de 2018). *Paysandu lança projeto para levar torcedores de baixa renda aos jogos do clube em 2019*. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/pa/futebol/times/paysandu/noticia/paysandu-lanca-projeto-para-levar-torcedores-de-baixa-renda-aos-jogos-do-clube-em-2019.ghtml>
- Globo Esporte. (21 de janeiro de 2019). *Flamengo fica com só R\$ 13,6 mil de renda de mais de R\$ 1 milhão da estreia do campeonato carioca*. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/flamengo-fica-com-so-r-136-mil-da-renda-de-mais-de-r-1-milhao-da-estrela-no-campeonato-carioca.ghtml>
- Globo Esporte. (2019). *Premiere*. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/loja/premiere/>

- Guia do Estudante. (16 de maio de 2017). *Qual a origem do futebol*. Guia o Estudante. Disponível através de: <https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/qual-e-a-origem-do-futebol/>
- IBGE (17 de maio de 2017). *Práticas de esporte e atividade física*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Jokura, T. (4 de julho de 2018). *Qual é a maior torcida do mundo?*. Super Interessante. Disponível através de: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-e-a-maior-torcida-do-mundo/>
- Jones, O. (2011). *Class Warriors. Em O. Jones, Chavs - The demonization of the working class*. Verso.
- Junior, I., Andrade, L., & Batista, M. (2017). Marketing esportivo no futebol: Um estudo das publicações sobre marketing no meio futebolístico brasileiro. 1º Congresso De Gestão, Negócio E Tecnologia Da Informação.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. A. (2008). *Principles of marketing* (5a ed.). Financial Times/Prentice Hall
- Kotler, P. (2005). *O marketing sem segredos*. Bookman.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2010). *Soccernomics*. PTS Professional.
- Lance. (10 de maio de 2017). *Última pesquisa Lance - IBOPE mostrou Flamengo na frente, mas vantagem menor para o Timão*. Lance. Disponível através de: <https://www.lance.com.br/futebol-nacional/flamengo-segue-com-maior-torcida-mas-vantagem-para-timao-cai.html>
- Lance. (10 de dezembro de 2018). *Paysandu: torcedores de baixa renda terão ingressos grátis*. Terra. Disponível através de: <https://www.terra.com.br/esportes/lance/em-atonobre-paysandu-cadastra-torcedores-de-baixa-renda-para-ingressos-gratis-em-2019,75ac74e60b034c05e70c78158134054fqh6xjudo.html>
- Lefebvre, F., Djaballah, M. & Chanavat, N. (2020). The deployment of professional football clubs' eSports strategies: a dynamic capabilities approach. *European Sport Management Quarterly*, 23(2), 315-333. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1856165>
- Leme, F. (9 de agosto de 2007). *A paixão como ferramenta no Marketing Esportivo*. Universidade do Futebol. Disponível através de: <https://universidadedofutebol.com.br/a-paixao-como-ferramenta-no-marketing-esportivo/>
- Leoncini, M., & Silva, M. (2005). Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*, 12(1), 11-23. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2005000100003>
- Lobo, F. (8 de abril de 2013). *Margaret Thatcher não salvou o futebol britânico, ela o atacou*. Trivela. Disponível através de: <https://trivela.com.br/margaret-thatcher-atacou-o-futebol-ate-mais-do-que-deveria/>
- Lopes, G. (17 de dezembro de 2018). *Bahia anuncia camisa popular com preço abaixo de R\$ 100*. Ibahia. Disponível através de: <https://www.ibahia.com/ecbahia/detalhe/noticia/bahia-anuncia-camisa-popular-abaixo-de-r-100/>

- Macêdo, É., & Chisté, P. (2016). Um percurso dialógico para a leitura da obra de Rubens Gerchman. *Bakhtiniana*, 11(3), 80-102. <https://doi.org/10.1590/2176-457322325>
- Máquina do Esporte. (4 de dezembro de 2018). *Brasileirão 2019 ficará sem metade dos jogos na tv paga*. Máquina do Esporte. Disponível através de: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/brasileirao-2019-ficara-sem-metade-dos-jogos-na-tv-paga_36019.html
- Magri, D. (15 de abril de 2017). *Negligência, justiça e lembrança: o desastre de Hillsborough*. Jornalismo Júnior. Disponível através de: <http://jornalismojunior.com.br/negligencia-justica-e-lembranca-o-desastre-de-hillsborough/>
- Maniaudet, G., & Silva, L. (14 de dezembro de 2018). *Balanco final: veja clubes com maiores médias de público e melhores rendas em 2018*. Globo Esporte. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/numerologos/noticia/balanco-final-veja-clubes-com-maiores-medias-de-publico-e-melhores-rendas-em-2018.ghtml>
- Maria, T. (6 de março de 2017). *Conheça a Muralha Amarela: "alma" do Borussia Dortmund*. Torcedores. Disponível através de: <https://www.torcedores.com/noticias/2017/03/muralha-amarela>
- Martin, F., Toledo, L. & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 669-693. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2019-0112>
- Mascari, F. (23 de junho de 2016). *Documentário 'Adeus, Geral' aborda elitização dos estádios do futebol*. Rede Brasil. Disponível através de: <https://www.redebrasilatual.com.br/cultura/2016/06/documentario-adeus-geral-aborda-elitizacao-dos-estadios-do-futebol-1370/>
- Matta, R. (2013). *Acervo exposição o Jogo e o Povo*. Museu do futebol.
- Mattos, R. (22 de janeiro de 2018). *Futebol brasileiro tem desaparecimento de 44 clubes em 2017*. Blog do Rodrigo Mattos. Disponível através de: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2018/01/22/futebol-brasileiro-tem-desaparecimento-de-44-clubes-em-2017/>
- Mattos, R. (18 de março de 2019). *Fla diz ter interesse em gerir Maracanã após governo romper com Odebrecht*. Blog do Rodrigo Mattos. Disponível através de: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/03/18/fla-diz-ter-interesse-em-gerir-maracana-apos-rompimento/>
- Mestre, B., Sesinando, A., & Teixeira, M. (2023). *Public Public Policies for Sport: Study focusing on a southern European municipality* [Políticas Públicas de Desporto: Estudo de município no sul da Europa]. Novas Edições Acadêmicas.
- Meyer, L. C. (11 de maio de 2018). *Em proporção, ir ao estádio no Brasil é mais caro que na Europa*. Gazeta Esportiva. Disponível através de: <https://www.gazetaesportiva.com/futebol/futebol-internacional/tabelas-precos-ingressos/>
- Moreira, B., & Gammara, V. (2016). *Seu filho será torcedor do Barcelona*. Correio Braziliense. Disponível através de: <http://especiais.correiobraziliense.com.br/time-do-coracao>
- Morgan, M., & Summer, J. (2008). *Marketing Esportivo*. Thomson Learning.

- Murad, M. (2018). *USP Talks - Futebol, esporte, cultura e paixão*. Museu de Arte de São Paulo.
- Murad, M. (17 de julho de 2017). Alexandre Kalil: futebol não é coisa para pobre. *El País*. Disponível através de: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/07/14/deportes/1500068233_300420.html
- Murad, M. (17 de julho de 2017). Do "AeroFla" ao "AeroPorco": Torcedores migram do estádio para o aeroporto. *El País*. Disponível através de: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/27/deportes/1493325637_630349.html
- Nação Rubro Negra. (2019). *Escolha o seu plano do Nação*. Nação Rubro Negra. Disponível através de: <https://www.nrnoficial.com.br/#!/planos>
- Nação Rubro Negra. (2019). *Ingresso*. Nação Rubro Negra. Disponível através de: <https://www.nrnoficial.com.br/#!/ingressos>
- NET. (2019). *NET Combo*. NET. Disponível através de: <https://assine.net.com.br>
- Neto, F. M. (2003). *Marketing Esportivo*. Record
- Oliveira, F., Telles, S., Nery, L., & Teixeira, M. (2023). Beach Volleyball Management in Brazil. In Cepeda Carrión, G., García-Fernández, J., & Zhang, J.J. (Eds.), *Sport Management in the Ibero-American World: Product and Service Innovations* (pp. 274–294). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003388050-21>
- Parnell, D., John Bond, A., Widdop, P. & Cockayne, D. (2021) Football Worlds: business and networks during COVID-19, *Soccer & Society*, 22(1-2), 19-26. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1782719>
- Paul, G. (28 de novembro de 2018). *Paysandu lança projeto para levar torcedores de baixa renda ao jogos do clube em 2019*. Disponível através de: <https://globoesporte.globo.com/pa/futebol/times/paysandu/noticia/paysandu-lanca-projeto-para-levar-torcedores-de-baixa-renda-aos-jogos-do-clube-em-2019.ghtml>
- Picamilho, S., Saragoça, J., & Teixeira, M. (2021). Dual careers in high sporting performance in Europe: a systematic literature review. *Motricidade*, 17(3), 290–305. <https://doi.org/10.6063/motricidade.21422>
- Pires, B. (17 de julho de 2017). Alexandre Kalil: "futebol não é coisa para pobre". *El País*. Disponível através de: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/07/14/deportes/1500068233_300420.html
- Pires, B. (6 de junho de 2017). Do "AeroFla" ao "AeroPorco": torcedores migram do estádio para o aeroporto. *El País*. Disponível através de: https://brasil.elpais.com/brasil/2017/04/27/deportes/1493325637_630349.html
- Protesto da torcida do Africain. (2017). [Image]. Disponível através de: <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-4956154/The-10-best-alternative-tifo-displays-world-football.html>
- Rego, J. L. (1947). Como dói. Em J. L. Rego, *Flamengo é puro amor* (p. Crônica 57). José Olympio LTDA.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores* (8th ed.). Bookman.

- Reis, R., Telles, S., & Teixeira, M. (2023). Measuring the legacies of sport mega events: a systematic review. *Journal of Physical Education and Sport*, 23(4), 996–1009. <https://doi.org/10.7752/jpes.2023.04125>
- Rodrigues, R. (21 de maio de 2018). *Borussia Dortmund tem a maior média de público na Europa*. Esportes R7. Disponível através de: <https://esportes.r7.com/prisma/futebol-em-numericos/borussia-dortmund-tem-a-melhor-media-de-publico-na-europa-21052018>
- Ross, C., Winn, C., Wood, C., & Hammond, T. (2019). *Delloite - Bullseye Football money league*. Delloite. Disponível através de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2019.pdf>
- Sesinando, A., & Teixeira, M. (2022). Sports Management Education: A Perspective on the Public Sector. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 12, e110043. <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v11i1e110043>
- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., & Teixeira, M. (2022). Professional development, skills, and competences in sports: a survey in the field of sport management among public managers. *Journal of Physical Education and Sport*, 22(11), 2800–2809. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Sesinando, A., Segui-Urbaneja, J., & Teixeira, M. (2023). *Leadership Styles in Sports Management: Concepts and practical implications at local government level* [Liderança e Motivação na Gestão do Desporto: Conceitos e implicações práticas na administração local]. Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.833232202>
- Simoes, A. (8 de fevereiro de 2019). *Mineirão custa quatro vezes menos para Cruzeiro que Maracanã parao Flamengo*. Hoje em Dia. Disponível através de: <https://www.hojeemdia.com.br/esportes/mineirão-custa-quatro-vezes-menos-para-o-cruzeiro-que-maracanã-para-o-flamengo-1.692342>
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso - Estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol*. Larousse.
- Smith, G. (27 de novembro de 2018). *Gafe da AT&T expõe ponto fraco no streaming de esportes*. Uol Esportes. Disponível através de: <https://esporte.uol.com.br/ultimas-noticias/2018/11/27/gafe-da-att-expoe-ponto-fraco-do-streaming-de-esportes.htm>
- SporTV. (14 de março de 2012). *FGV: futebol pode movimentar até R\$ 62 bi com mudanças no calendário*. SporTV. Disponível através de: <http://sportv.globo.com/site/programas/sportv-news/noticia/2012/03/estudo-futebol-pode-movimentar-ate-r-62-bi-com-mudancas-no-calendario.html>
- SporTV. (26 de setembro de 2017). *Estudo coloca Flamengo como a marca mais valiosa do futebol brasileiro em 2017*. SporTV. Disponível através de: <https://sportv.globo.com/site/programas/selecao-sportv/noticia/estudo-coloca-o-flamengo-como-a-marca-mais-valiosa-do-futebol-brasileiro-em-2017.ghtml>
- Stein, L. (15 de abril de 2015). *Como o futebol moldou a identidade cultural do brasileiro*. Trivela. Disponível através de: <https://trivela.com.br/como-o-futebol-moldou-a-identidade-cultural-do-brasileiro/>
- Teixeira, M., & Correia, A. (2009). Segmenting fitness centre clients. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 396–416. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2009.023368>

- Teixeira, M. (2009). *Portugal, Local Authorities and Sports* [Portugal, Poder Local e Desporto]. Grifos.
- Teixeira, M., & Correia, A. (2011). Marketing and sponsorship in French football league. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 9(1/2), 3–12. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2011.040254>
- Teixeira, M., & Ribeiro, T. (2016). Sport Policy and Sports Development: Study of Demographic, Organizational, Financial and Political Dimensions to the Local Level in Portugal. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1), 26–34. <https://doi.org/10.2174/1875399X01609010026>
- Teixeira, M. (2019). *Sport Management – Regional and Municipal Sports Development* [Gestão do Desporto – Desenvolvimento Desportivo Regional e Municipal]. MediaXXI
- Teixeira, M., Rijo, V., & Sesinando, A. (2022). Sports management research: analysis of scientific development in Portugal (2008-2017). *Journal of Physical Education*, 33(1), e-3353. <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33il.3353>
- Teixeira, M., Júnior, A., & Sesinando, A. (2023a). Sport Events as a Catalyst for Economic, Socio-Cultural, Tourism, and Environmental Sustainability in Portugal. In Cepeda-Carrión, G., Garcia-Fernández, J., & Zhang, J. J. (Eds.), *Sport Management in the Ibero-American World: Product and Service Innovations* (pp. 258–273). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003388050-20>
- Teixeira, M., Banza, T., Almeida, N., & Sesinando, A., (2023b). Sport Mega-Events, Volunteer Motivation, and Self-Assessment: Reasons and Expectations for participating in the Rio 2016 Olympic Games. *Journal of Physical Education and Sport*, 23(5), 1221-1236. <https://doi.org/10.7752/jpes.2022.11355>
- Teixeira, M., Diogo, G., Segui-Urbaneja, J., & Sesinando, A. (2023). Sport in the military context: A national and international analysis from the perspective of sport management. *Retos*, 49, 468-477. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.99280>
- Torre, P. (5 de julho de 2017). *Ilha do Urubu x Maracanã: lucro do Flamengo dobra e despesas caem quase 20%*. Chute Cruzado. Disponível através de: <https://chutecruzado.com/ilha-urubu-x-maracana-lucro-flamengo-dobra-e-despesas-caem-quase-20/>
- Urbaneja, J., Mendonça, C., & Teixeira, M. (2023). The Portuguese gamer: characterization and sports habit (gender perspective). *Retos*, 47, 352-358. <https://doi.org/retos.v47.94508>
- Uribe, R., Buzeta, C., Manzur, E. & Alvarez, I. (2021). Determinants of football TV audience: The straight and ancillary effects of the presence of the local team on the FIFA world cup. *Journal of Business Research*, 127, 454-463. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.064>
- Vickery, T. (2014, abril 16). *Hillsborough foi o “basta” que o futebol inglês precisava para mudar*. Disponível através de: <https://www.trivela.com.br/hillsborough-foi-o-basta-que-o-futebol-ingles-precisava-para-mudar/>

Apêndices

Apêndice 1 – Questionário

1) Escolaridade *

- Ensino Básico
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Mestrado
- Doutorado

2) Profissão *

Texto de resposta curta

3) Somando a sua renda com a renda das pessoas que moram com você, quanto é, aproximadamente, a renda familiar mensal?

- Até 1 salário mínimo (R\$ 998,00)
- De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 998,01 até R\$ 2.994,00)
- De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.994,01 até R\$ 5.988,00)
- De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 5.988,01 até R\$ 8.982,00)
- De 9 a 12 salários mínimos (de R\$ 8.982,01 até R\$ 11.976,00)
- Mais de 12 salários mínimos (mais de R\$ 11.976,01)

4) Time que torce *

Texto de resposta curta

⋮

5) Com que frequência você assiste aos jogos do seu time? *

- Assisto a todos os jogos
- Assisto somente aos jogos dos finais de semana
- Assisto apenas os jogos durante semana
- Assisto apenas jogos decisivos

6) Com que frequência você vai ao estádio assistir aos jogos do seu time? *

- Sempre que ele joga em casa
- Todos os jogos dos finais de semana
- Todos os jogos durante semana
- Apenas aos jogos decisivos
- Não costumo ir aos jogos
- Todos os jogos (dentro e fora de casa)

FOR AUTHOR USE ONLY

7) Costuma comprar produtos oficiais do seu time? *

Sim

Não

Se não, por que?

Texto de resposta curta

8) Assina algum canal de TV a cabo para assistir aos jogos do seu time? *

Sim

Não

⋮

Se não, por que?

Texto de resposta curta

FOR AUTHOR USE ONLY

9) Assina Pay Per View para assistir aos jogos do seu time? *

Sim

Não

Se não, por que?

Texto de resposta longa

10) De 1 a 5 (onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente), você já deixou de ir ao estádio por conta do preço do ingresso? *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

...

11) De 1 a 5 (onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente), você já deixou de comprar algum produto oficial do seu time por conta do preço? *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

12) De 1 a 5 (onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente), você já deixou de assistir a alguma partida do seu time por não ter dinheiro para assinar pacote de tv a cabo? *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

...

Obrigado!

Descrição (opcional)

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

Compre os seus livros mais rápido e diretamente na internet, em uma das livrarias on-line com o maior crescimento no mundo! Produção que protege o meio ambiente através das tecnologias de impressão sob demanda.

Compre os seus livros on-line em
www.morebooks.shop



info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY