

ECOSSISTEMA ESPORTIVO DO 'TRIO DE FERRO' PAULISTA: PERCEPÇÕES DE SEUS TORCEDORES

Autoria

EDSON COUTINHO DA SILVA

PÓS-DOCTORADO EM ADMINISTRAÇÃO/CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI

ALEXANDRE LUZZI LAS CASAS

ADMINISTRAÇÃO/PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Resumo

Este artigo empírico visa compreender e analisar o ecossistema esportivo de três clubes de futebol, de acordo com seus torcedores, além de averiguar as semelhanças e as diferenças entre eles. Para este estudo exploratório, um modelo de ecossistema esportivo foi desenhado, através de um pré-teste com vistas estabelecer dimensões de um ecossistema esportivo às realidades dos clubes brasileiros. Um instrumento com 79 afirmativas (e negativas) foi aplicado em 704 torcedores em nove jogos entre fevereiro e março de 2017. Análise paramétrica ? ANOVA ? e Post-hoc Scheffé foram utilizados para descrever os resultados. Três hipóteses foram apresentadas, mas apenas uma foi alcançada inteiramente. Os resultados mostram que o Corinthians é diferente do Palmeiras e São Paulo; e Palmeiras e São Paulo têm semelhanças em diversos tópicos. No que se refere ao ecossistema esportivo, os mais críticos são: gestão de clube, estádios, parcerias & patrocínios e mídias.

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

ECOSSISTEMA ESPORTIVO DO “TRIO DE FERRO” PAULISTA: PERCEPÇÕES DE SEUS TORCEDORES

SPORTS ECOSYSTEM OF THE “TRIAD OF SÃO PAULO”, BRAZIL: FANS’ PERCEPTIONS

Resumo: Este artigo empírico visa compreender e analisar o ecossistema esportivo de três clubes de futebol, de acordo com seus torcedores, além de averiguar as semelhanças e as diferenças entre eles. Para este estudo exploratório, um modelo de ecossistema esportivo foi desenhado, através de um pré-teste com vistas estabelecer dimensões de um ecossistema esportivo às realidades dos clubes brasileiros. Um instrumento com 79 afirmativas (e negativas) foi aplicado em 704 torcedores em nove jogos entre fevereiro e março de 2017. Análise paramétrica – ANOVA – e *Post-hoc Scheffee* foram utilizados para descrever os resultados. Três hipóteses foram apresentadas, mas apenas uma foi alcançada inteiramente. Os resultados mostram que o Corinthians é diferente do Palmeiras e São Paulo; e Palmeiras e São Paulo têm semelhanças em diversos tópicos. No que se refere ao ecossistema esportivo, os mais críticos são: gestão de clube, estádios, parcerias & patrocínios e mídias.

Palavras-chave: Ecossistema Esportivo; Corinthians; Palmeiras; e São Paulo.

Abstract: This article aims to understand and analyse the sports ecosystem of three football sports clubs, according to their fans as well as observing the similarities and difference among them. For this exploratory research, a sports ecosystem model was designed, through a pre-test, for lining-up the dimensions of a sports ecosystem to the reality of Brazilian sports clubs. An instrument based on 79 subjects was carried out to 704 sports fans in nine matches (3 for each sports club) between February and March 2017. The analysis procedure used da parametric analysis (ANOVA) and Post-hoc Scheffee for describing the results. Three hypotheses were described but only one it was achieved entirely. Results depicted that Corinthians is different than Palmeiras and São Paulo; and Palmeiras and São Paulo have similarities related to plenty subjects. Apropos the sports ecosystem, the most critical are club management, stadium, partnerships and sponsorships and media.

Palavras-chave: Sports Ecosystem; Corinthians; Palmeiras; e São Paulo.

1. Introdução

Constata-se que todos os clubes esportivos profissionais têm um ecossistema esportivo, como por exemplo, torcedores, fornecedores, parceiros e patrocinadores. O clube esportivo tem um ecossistema com um número limitado de *stakeholders* com o propósito de agregar e coordenar recursos e atividades relevantes para aprimorar a proposta de valor de um determinado clube esportivo. Assim, o ecossistema esportivo tem múltiplas organizações independentes e/ou indivíduos interagindo um com os outros para perseguir objetivos comuns: o torcedor, o clube esportivo e a mídia (YOSHIDA, HAMES, 2010). Um ecossistema esportivo busca se concentrar, de modo geral, em quatro componentes: interação com os torcedores, estratégias, recursos e cadeia de valor dos clubes esportivos. Assim sendo, um ecossistema esportivo propõe uma tipologia baseada em negócios e marketing a partir do uso de *stakeholders* para elaborar um evento esportivo levando em consideração os eventos e os torcedores-consumidores para empreender novos produtos e serviços.

Com vista a compreender o ecossistema esportivo em clubes esportivo no país, uma questão veio à tona: “Como o Sport Club Corinthians, a Sociedade Esportiva Palmeiras e o São Paulo Futebol Clube têm elaborado e gerenciado seus ecossistemas esportivos para prover um evento esportivo, segundo os seus torcedores?”. Para tanto, o objetivo deste estudo é compreender e analisar o ecossistema esportivo do Corinthians, Palmeiras e São Paulo para prover um evento esportivo, na perspectiva de seus torcedores, bem como, observar as similaridades e diferenças entre eles. Estes três clubes de futebol foram escolhidos, porque: (i) eles são os 3 maiores clubes da cidade de São Paulo; (ii) estes autores residem na cidade e região metropolitana de São Paulo; (iii) e há estudos incipientes com relação ao ecossistema esportivo dos três clubes. Estes três clubes esportivos são conhecidos como “Trio de Ferro de São Paulo”, nome atribuído ao conjunto dos três clubes que têm as maiores conquistas da cidade e o Estado de São Paulo, como um todo.

2. Ecossistema Esportivo

Quatro modelos de ecossistema esportivo foram estudados para desenvolver o ecossistema esportivo destes autores. O ecossistema esportivo criado pela KPMG (2014) foca em dois aspectos: a transparência e o profissionalismo do clube esportivo com o crescimento da consciência de todos os *stakeholders* na dimensão ou em várias dimensões do ecossistema; e produzir um time esportivo vencedor, independentemente da prática esportiva. Sete dimensões (ou eixos) esportivos foram elaborados para alcançar esses três objetivos: governança esportiva, recrutamento e treinamento de atletas, infraestrutura esportiva, equipe técnicas (treinador, médico, fisioterapeuta, etc) qualificada, equipamentos esportivos, ligas e campeonatos e, ainda, incentivos para performance.

O ecossistema esportivo de Rundth & Gottfridsson (2015) visa entregar um evento esportivo usando atores para intervir e interagir para produzir uma oferta esperada seguindo os preceitos da organização de entretenimento, lazer e experiência. Eles entenderam que a rede de atores esportivos é o elemento-chave, o desafio e a oportunidade para criar uma proposta de valor para eventos esportivos, porque os clubes esportivos não têm competência para lidar com negócios, marketing e consumidores, como as empresas esportivas e não-esportivas fazem. Assim, o ecossistema esportivo dos autores foi estruturado em dez eixos: torcedores, parceiros e patrocinadores, fornecedor de produtos e/ou serviços, infraestrutura externa ao estádio, transmissão de tv e mídias em geral, federação, voluntários – para assistir os torcedores nas áreas internas do estádio –, clube esportivo, o estádio e os atletas.

O ecossistema esportivo desenhado por Maltese & Danglade (2014) visa analisar o esporte enquanto entretenimento para introduzir as perspectivas de negócio e marketing requeridas para o planejamento de um evento esportivo. Estes autores transpuseram o ambiente de negócios para a uma noção ecológica de um ecossistema formado por dois elementos com o ambiente: biótopo e biocenose. O biótopo pode ser caracterizado pela receita do evento, ou seja, o estádio e os torcedores; já a biocenose pode ser representada pelo *stakeholders*, por exemplo, atletas, instituições esportivas, patrocinador do estádio – *naming rights* – parceiros, fornecedores esportivos e mídia.

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

Captar a essência do entendimento do esporte enquanto evento, conforme introduzido por Maltese & Danglade (2014). O senso de profissionalismo apresentado pelo relatório da KPMG (2014). A preocupação com os atores esportivos retratado por Rundth & Gottfridsson (2015). Pensar o esporte enquanto uma oportunidade para produzir receitas e lucros aos clubes, como destacado por Collignon & Sultan (2014); fez com que estes autores organizassem um ecossistema esportivo do qual seria possível aproveitar cada proposta de valor dos autores acima, a partir de sete eixos organizados para alcançar estes objetivos.

- I. Ligas (confederação ou federações), é quem organiza as temporadas, ligas, campeonatos e torneios, contudo, na maioria das vezes elas desempenham o papel de intermediário no fluxo de receitas para os clubes, em específico, as receitas oriundas dos direitos de transmissão dos jogos. Então, as ligas têm três papéis relevantes: organizar as competições, criar valor aos eventos e estruturar os direitos de transmissão (STORM, WAGNER, NIELSEN, 2017).
- ii. Fornecedor de material esportivo, por um lado eles são investidores que colocam dinheiro nos negócios do clube para promover suas marcas, imagens ou produtos e/ou serviços através do clube esportivo; por outro lado, eles também associam suas marcas ao clube esportivo para desenvolver e prover uniformes e bens esportivos. (FULLERTON, MERZ, 2008; GIROUX, PONS, MALTESE, 2017);
- iii. Engajamento dos torcedores, que envolve prover a eles excitação e paixões para gastarem dinheiro na compra de pacotes de *pay-per-view*, ingressos para os jogos, produtos e serviços associados ao clube esportivo e, para se tornar um membro do clube (PIIPPONEN, 2011);
- iv. Estádio (ou arena), que envolve estrutura, *naming rights*, arquitetura, anúncio, com placas ao redor do gramado, etc; clubes esportivos também podem fazer receitas alugando o estádio para outros eventos (LEOPKEY, PARENT, 2009);
- V. Gestão do clube tem a responsabilidade de: elaborar as ofertas e benefícios articulada com a expectativa de diferentes públicos, torcedores, espectadores, entusiastas, bem

como seguidores do clube; gerenciar suas receitas a partir da bilheteria, venda de produtos licenciados, patrocínios, direitos de transmissão e garantia da qualidade da cadeia de valor do evento, desde o pré ao pós-jogo; e comercializar atletas, garantir infraestrutura necessária e prover pessoal de apoio, executar governança e gerenciar suas marcas (FOSTER, O'REILLY, DÁVILA, 2016; RATTEN, 2016);

- VI. Parcerias e patrocínios visam dar suporte aos torcedores em eventos, tais como: transporte público e privado, guias e seguranças para orientar os torcedores dentro do estádio, restaurantes, estacionamentos, etc. (CHADWICK, THWAITES, 2005);
- VII. Mídias tem responsabilidade de comprar os direitos de transmissão das partidas para os torcedores para garantir a excitação e paixão aos torcedores por diversas plataformas (BURDEN, LI, 2009).

3. Metodologia de Pesquisa

Este estudo exploratório tem o objetivo de compreender e analisar o ecossistema esportivo do Corinthians, do Palmeiras e do São Paulo, segundo a perspectiva de seus torcedores, bem como observar as similaridades e as diferenças entre eles. Previamente ao processo empírico, estes autores prescreveram três hipóteses: (h1) o Corinthians é o clube diferente, quando comparado ao Palmeiras e São Paulo, na visão de seus torcedores acerca do ecossistema esportivo; (h2) o estádio, a gestão do clube e a interação com os torcedores são, nesta ordem, as dimensões mais críticas para os clubes gerirem em relação aos quatro eixos; (h3) e o Palmeiras tem a melhor gestão de clube, em comparação com Corinthians e São Paulo, na ótica de seus torcedores.

Quadro 2: Jogos, Estádios, Datas e Campeonatos

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

Fonte: Autores

Estes autores desenharam e prepararam um ecossistema esportivo (como foi exposto acima) para elaborar este estudo, uma vez que os quatro modelos não refletiam a realidade dos clubes esportivos no país. Convém adicionar que um pré-teste foi executado com 30 torcedores – 10 de cada clube – algumas semanas antes do processo de coleta dos dados à fim de verificar a reação dos torcedores, e eles relataram algumas dificuldades para compreender estes modelos. Por sua vez, eles não tiveram problema em lidar com o ecossistema elaborado por estes autores. Eles apontaram que um modelo desenhado a partir dessas sete dimensões tornou mais fácil observar a proposta de cada eixo para os negócios e marketing do clube. O ponto de vista dos torcedores auxiliou na organização do instrumento para coleta de dados considerando um grande número de torcedores. Com relação ao relatório de dados e resultados, um instrumento, a partir de 79 tópicos relacionados ao ecossistema esportivo foi concebido por estes autores considerando cinco níveis da escala de *Likert* (1) discordo totalmente, (2) discordo em partes; (3) não sei afirmar; (4) concordo em partes; (5) concordo totalmente. Quatro informações foram solicitadas aos torcedores com o propósito de

conhecer suas características enquanto torcedores: gênero, salário mensal – número de salários mínimos, presença no estádio (1, 2-3 ou 4-6 por mês) e tipo de transporte para ir ao estádio (veículo próprio, transporte público ou transporte privado – táxi, Uber, etc). Esta informação estava no topo do instrumento de pesquisa. Logo, 79 tópicos foram apresentados no instrumento dos quais os torcedores poderiam qualificar os tópicos segundo suas percepções, a partir das cinco escalas de Likert. Estes tópicos foram assim distribuídos: (i) liga: 10 tópicos; (ii) estádio: 13 tópicos; (iii) fornecedores esportivos: 13 tópicos; (iv) interação com torcedores: 20 tópicos; (v) gestão do clube: 12 tópicos; (vi) parcerias e patrocínios: 6 tópicos; (vii) mídias e transmissão de tv: 5 tópicos.

No total, 704 instrumentos foram aplicados e coletados dos torcedores entre os meses de fevereiro e março de 2017. Para aplicar o instrumento, estes pesquisadores selecionaram três jogos de cada um dos clubes, onde três critérios deveriam ser respeitados: coletar dados somente de torcedores comuns (não participante de torcidas uniformizadas); o local de coleta seria somente no estádio do clube; e as 79 afirmações (tópicos) deveriam, obrigatoriamente, serem preenchidos. O quadro 2 apresenta quem, onde, quanto e o que, relacionado aos procedimentos de coleta. Os dados foram coletados ao redor e fora do estádio, por volta de 3 horas antes dos jogos. Entretanto, não foi possível obter o mesmo número de instrumentos preenchidos de cada clube: 180 do Corinthians, 309 do Palmeiras e 215 do São Paulo. Esta limitação se deve, por um lado, ao engajamento dos torcedores do Palmeiras, dos quais poucos declinaram em preencher o instrumento; e por outro lado, os torcedores do Corinthians e São Paulo não queriam utilizar alguns minutos para preencher os instrumentos, argumentando que seria perda de tempo. O procedimento de coleta foi o mesmo a todos os clubes. Em outras palavras, 260 instrumentos foram impressos e levados aos jogos, com a expectativa de que, ao menos, 300 fossem preenchidos. Infelizmente, somente o Palmeiras atingiu e, superou, a expectativa destes pesquisadores em relação ao número de instrumentos preenchidos.

Para o procedimento de análise e apresentação dos resultados, o software *Statistical Package for Social Science* (SPSS) foi utilizado para construir os relatórios em quatro etapas: (i) análise paramétrica a partir de uma análise de variância (ANOVA) à fim de entender cada clube esportivo em relação ao ecossistema esportivo proposto; (ii) *Post-Hoc Scheffé* e comparações múltiplas suportadas por escalas de 1 – 5 para comparar um com os outros dois; (iii) o processo de seleção dos tópicos com variâncias que alcançaram o nível de significância $\leq 0,05$ (5%); (iv) e observar e estabelecer em que os torcedores concordam e discordam com relação aos tópicos do ecossistema esportivo de seus respectivos clubes, a partir do nível de significância $> 95\%$. Esta análise e explicação dos resultados será conduzida em sete tabelas, entre 1 a 7, que foram elaboradas respeitando os procedimentos de análise. Por meio das explicações dos resultados, as características mais relevantes dos torcedores serão apontadas para conhecer em que elas implicam em suas escolhas.

4. Análise dos Resultados da Pesquisa

Para compreender o 1º eixo, 10 afirmativas foram elaboradas, e todas elas iniciavam com “os campeonato, ligas e torneio dos quais o “meu time” participa têm...” (1) os regulamentos claros, conhecidos e apoiados por torcedores, jogadores e mídias; (2) datas e horários inadequados ao torcedor que deseja assistir às partidas no estádio; (3) datas e horários adequados ao torcedor que assiste às partidas pela televisão; (4) jogos disputados com qualidade e com lances que demonstram a técnica dos jogadores; (5) times equilibrados, o que não permite prever de antemão o possível campeão; (6) a atenção das mídias nas

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

4.1 Ligas

Tabela 1: Ligas

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

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

Fonte: Autores

Os Corintianos tendem a discordarem dos Palmeirenses e São Paulinos no que se refere à clareza e aos esclarecimentos acerca das regras das ligas, campeonatos e copas organizados no país. Para os Corintianos, as ligas e campeonatos não são, razoavelmente claros para orientar os torcedores e espectadores no que tange à organização da competição. Quanto ao calendário de jogos para a televisão, os torcedores dos 3 times manifestaram suas satisfações com as datas e horários, entretanto, os São Paulinos demonstraram um nível mais elevado. Então, as datas e horários dos jogos não parecem ser um problema para nenhuma das torcidas. Com relação ao equilíbrio dos times, os Palmeirenses e São Paulinho acreditam que as ligas e os campeonatos são equilibrados e que é imprevisível deduzir quem será o campeão, por sua vez, os Corintianos pensam ao contrário. No que se refere à audiência dos torcedores no estádio ou na televisão em todas as rodadas, os São Paulinos proporcionam mais audiência ao seu clube, do que propriamente os Corintianos e Palmeirenses. Porém, os Corintianos são de opinião que os prêmios pagos em dinheiro, pelas confederações e federações, aos clubes participantes e campeões são condizentes aos que são pagos pelas ligas europeias, mas os Palmeirenses e São Paulinos não veem da mesma maneira.

4.2 Estádio

O estádio do clube é o 2º eixo do ecossistema. No total, 13 afirmativas foram concebidas e direcionadas aos torcedores dos 3 clubes e, todas elas iniciavam com o trecho “quando o “meu time” joga em seu estádio, o clube...” (11) dispõe de vários pontos de venda (físicos e virtuais) de ingressos aos torcedores; (12) oferece assentos confortáveis e sanitários limpos e higienizados aos torcedores; (13) não disponibiliza estacionamentos de fácil acesso aos torcedores; (14) vende lanches e bebidas com preços condizentes aos praticados fora do estádio; (15) privilegia os sócio-torcedores do que os torcedores comuns na venda de

ingressos; (16) não disponibiliza áreas de acessibilidades aos portadores de deficiências físicas; (17) faz parceria com o setor público para garantir transportes acessíveis aos torcedores; (18) garante a segurança dos torcedores no acesso e na saída do estádio; (19) disponibiliza funcionários para auxiliar e orientar os torcedores dentro do estádio; (20) não disponibiliza ingressos com preços acessíveis para diversos setores do estádio; (21) disponibiliza ingressos com preços elevados em setores mais confortáveis do estádio; (22) dispõe de quiosques com variedade de produtos licenciados do clube para venda; (23) dispõe de quiosques para informar benefícios de serviços aos sócio-torcedores. Dos 13 tópicos, apenas 9 alcançaram um nível de significância estatística maior ou igual a 95%, ver tabela 2.

Tabela 2: Estádio

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

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

Fonte: Autores

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

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

4.3 Fornecedor de Materiais Esportivos

Tabela 3: Produtos e/ou Serviços Esportivos

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

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

Fonte: Autores

Para entender este eixo, 13 aspectos foram concebidos para conhecer a perspectiva dos torcedores acerca dos produtos e/ou serviços. Todas as frases iniciavam com o trecho “Com relação aos produtos e/ou serviços licenciados do “meu time”...” (24) eu não os compro, porque eles são “caros”; eu compro produtos piratas; (25) eu não os compro, porque não há descontos aos sócio-torcedores; (26) eu não os compro, porque não há modelos e tamanhos apropriados à mim; (27) eu compro em média 3 produtos ou souvenirs do clube por ano; (28) eu os compro somente nas lojas licenciadas do clube; (29) eu os compro em lojas esportivas (ex. Centauro), porque não há muitas lojas do clube; (30) eu não os compro, porque há poucas opções de produtos, somente camisetas e bonés; (31) eu gostaria de comprar produtos “retros” com os nomes dos meus ídolos do passado; (32) eu não os compro, porque eu não gosto de patrocinadores estampados nos produtos; (33) eu gostaria de comprar em lojas no estádio, ao ingressar ou sair dos jogos; (34) eu gosto de comprar em camisetas comemorativas ou o terceiro uniforme do clube; (35) eu já comprei para presentear meus familiares, amigos e/ou colegas de trabalho; (36) eu não consigo customizar (ou personalizar) alguns produtos do clube. Porém, somente 3 afirmativas (ou negativas) obtiveram significância estatística $\leq 5\%$, ver tabela 3.

Os dados indicam que os Corinthians e Palmeirenses não encontram, regularmente, uma ampla variedade de modelos de produtos, bem como tamanhos apropriados para comprar. É fato que as lojas licenciadas dos clubes elevam as possibilidades de venda de mercadorias relacionadas ao clube, mas nenhuma delas explora da melhor maneira seus pontos de venda para alcançar mais torcedores-consumidores. Os Corinthians são em maior número no Estado de São Paulo, porém, são àqueles que menos compram e gastam seu dinheiro em produtos em lojas licenciadas pelo clube, quando comparado aos Palmeirenses e São Paulinos que, ao menos na pesquisa, demonstram comprar e gastar mais. Contudo, a curiosidade reside no fato de o Corinthians, também, não comprar com frequência produtos do

clube em lojas de materiais esportivos, como por exemplo, Centauro e Decathlon. Assim, é possível deduzir que, se o Corinthiano não compra produtos em lojas licenciadas do clube e, também, em lojas esportivas, provavelmente eles compram produtos do clube na loja que produz e patrocina os uniformes do clube, no caso a Nike. Para tanto, os Corinthianos estariam dispostos a comprar produtos em lojas dentro do estádio e após as partidas do que os Palmeirenses e São Paulinos. Relacionando este aspecto com o mencionado na afirmativa (22), é possível dizer que os Corinthianos tenderiam a comprar produtos dentro do estádio, todavia, não há quiosques e lojas para ofertá-los aos torcedores-consumidores. Quanto à possibilidade de customizar um produto do clube, Palmeirenses e São Paulinos acreditam que é possível na maioria dos produtos.

4.4 Engajamento dos Torcedores

Tabela 4: Engajamento dos Torcedores

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

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

Fonte: Autores

No geral, 20 sentenças foram elaboradas para abordar essa perspectiva nos torcedores, das quais todas começam com “Como um torcedor do “meu time...” (37) eu adoro ler livros, jornais e revistas que relatem a história do meu time; (38) eu adoro colecionar fotos e pôsteres do “meu time”; (39) eu assino pay-per-view (PPV) para assistir aos jogos e ajudar o “meu time”;

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

Corintianos, Palmeirenses e São Paulinos demonstraram ser sensíveis a história do clube, mas os Corintianos parecem ser mais fanáticos para comprar livros, jornais, pôsteres e fotos, do clube. Com relação à assinatura de tv à cabo, os Corintianos são aqueles que mais compram pay-per-view para assistir aos jogos e ajudar o clube. O fanatismo do Corintiano pode ser, ainda, observado quando eles foram questionados acerca da visita à sala de troféus do clube, e muitos deles estiveram na sala de troféu do Corinthians ao menos uma vez. No entanto, os São Paulinos se mostraram mais atualizados e conhecedores dos jogadores e equipe titular, uma das possibilidades está no fato dos São Paulinos serem os que mais assistem aos treinos do clube, é o que apontam os dados acima. À propósito das mídias sociais, Palmeirenses e São Paulinos procuram seguir seu time e jogadores nas redes sociais. Os Corintianos têm pouco interesse em visitar as lojas licenciadas do clube para saber de eventuais novidades, em termos de produtos e souvenirs. Corintianos são os torcedores que mais vão aos estádios dos times adversários para assistir aos jogos do Corinthians. Com relação à internacionalização do clube, os Palmeirenses e São Paulinos viram menos indivíduos em outros países utilizando a camisa de seus respectivos clubes do que os Corintianos. Por fim, os Corintianos usualmente escolhem seu time quando eles jogam o vídeo game FIFA com amigos, por exemplo.

4.5 Gestão do Clube

Ao todo, 12 tópicos foram concebidos para compreender o ponto de vista dos torcedores com relação ao processo de gerenciamento de seu clube de coração. Todas as frases iniciavam com “A gestão do “meu clube”...” (57) é profissional, com aplicação de técnicas e práticas de gestão empresarial; (58) é transparente, pois presta contas das ações e tomadas de decisões no clube; (59) é responsável, uma vez que “não gasta mais do que recebe”; (60) não tem profissionais orientados ao torcedor-consumidor; (61) está em ordem, com relação ao pagamento dos jogadores e demais funcionários; (62) tem feito acordos com parceiros e patrocinadores lucrativos ao clube; (63) tem a preocupação de assegurar uma imagem positiva para atrair novos investidores; (64) valoriza os jogadores da base (das divisões inferiores) do clube como uma fonte de recursos e receitas futuras; (65) é alvo de críticas por não gerir o clube com uma visão voltada ao futuro; (66) investe em programas de responsabilidade social para elevar a imagem do clube; (67) procura desenvolver um relacionamento saudável com

os seus torcedores; (68) a partir do marketing e da comunicação, tem procurado conhecer os torcedores. Para os torcedores, 10 da 12 têm $\leq 5\%$ de significância estatística, ver tabela 5.

Tabela 5: Gestão do Clube

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

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

Fonte: Autores

Examinando os dados acima, é possível afirmar que, com exceção da declaração (60) e (65) o São Paulo coloca-se, segundo a visão de seus torcedores, o clube que tem o modelo de gestão mais profissional, quando comparado ao Corinthians e Palmeiras, em virtude de os São Paulinos acreditarem que o clube tem implementado (i) princípios de gerenciamento de negócios; (ii) princípios de governança; (iii) princípios de gestão financeira responsável; (iv) desenvolvimento de parcerias que são atrativas financeiramente; (v) gestão institucional da imagem; (vi) gestão de relacionamento com os torcedores; (vii) e estratégias de marketing e comunicação mais eficientes e eficazes que os outros 2 clubes. Entretanto, este clube ainda comete alguns equívocos na criação de uma gestão orientada aos princípios de torcedor-consumidor. De modo geral, os Corintianos apontaram que o clube ainda falha ao gastar mais recursos do que arrecada com bilheterias, patrocínios, direito dos jogos, etc. Para os Palmeirenses, o clube tem implementado uma orientação torcedor-consumidor, bem como o clube que vem recebendo menos críticas por parte deles, em termos do processo de gestão do clube.

4.6 Parceiros & Patrocinadores

De modo geral, 6 tópicos foram elaborados para fomentar a perspectiva dos torcedores acerca daquelas empresas (ou pessoas) que buscam desenvolver alguns processos da cadeia de valor de serviços do clube ou, ainda, financiam algumas ações promocionais dos

clubes. Todas as frases iniciaram “Com relação às empresas (patrocinadores, marcas esportivas, investidores, etc.)...” (69) elas não têm investido no “meu time”; (70) elas têm agregado valor à marca do “meu clube”; (71) elas têm poucos incentivos do governo para investir em “meu time”; (72) elas têm receio de que a gestão do “meu time” possa comprometer as suas marcas; (73) elas têm ajudado a melhorar a qualidade dos produtos e/ou serviços do clube; (74) elas têm ajudado a melhorar a relação entre clube e torcedor. Somente 4 aspectos alcançaram 95% de significância estatística. Na visão dos Corintianos, as parcerias e patrocínios tem assistido o clube menos do que eles esperavam, por sua vez Palmeirenses e São Paulinos têm uma opinião distinta, ver tabela 6.

Tabela 6: Patrocinadores & Patrocinadores

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

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

Fonte: Autores

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

4.7 Mídias

Tabela 7: Mídias

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

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

Fonte: Autores

De maneira geral, 5 tópicos foram preparados para analisar este eixo. Todas as frases abordavam inicialmente “Com relação às mídias no Brasil...” (75) elas valorizam mais os

campeonatos nacionais do que os internacionais; (76) elas pagam o mesmo valor de direitos aos jogos que as mídias europeias aos clubes; (77) elas são “clubistas”, cobrem e transmitem mais informações de um clube do que de outro; (78) elas promovem o naming rights dos parceiros do clube para encorajar investimentos; (79) elas interferem e definem os calendários de jogos no país. Mas, 3 das 5 questões foram observadas com $\leq 5\%$ de significância estatística, ver tabela 7.

Palmeirenses e São Paulinos são de opinião que os meios de comunicação transmitem e publicam mais informações de um clube do que outro, ou seja, a mídia é clubista e, pela tabela 9, é possível deduzir que este clube é o Corinthians, porque: o Corinthians é o clube que tem mais torcedores do Estado de São Paulo e o segundo do país; é o clube que tem o mais alto direito de transmissão dos jogos do país, ao lado do Flamengo; São Paulo é o segundo e Palmeiras em Terceiro, ao lado do Vasco da Gama. Dos 3 clubes do Estado de São Paulo, somente o Palmeiras tem *naming rights*. Corinthians e São Paulo estão em busca de parceiros e patrocinadores para seus estádios. Independentemente, os Palmeirenses apontaram que algumas mídias não mencionam o *naming rights* do clube. Os Corintianos não acreditam que as mídias intervêm nos calendários dos campeonatos, diferentemente dos Palmeirenses e São Paulinos.

5. Conclusão

Considerando o modelo do ecossistema esportivo, este artigo se propôs a compreender e analisar os ecossistemas esportivos do Corinthians, do Palmeiras e do São Paulo, segundo a perspectiva de seus torcedores, bem como averiguar a semelhanças e diferenças entre eles. Logo, os mais de 700 instrumentos aplicados apontaram que: (i) o Corinthians é diferente do Palmeiras e São Paulo em todos os sete eixos, na verdade, o eixo gerenciamento do clube é o único que Corinthians e São Paulo ilustram um “empate”, segundo seus torcedores; (ii) o Corinthians tende a discordar em seis dos sete eixos, exceto a gestão do clube; (iii) Palmeirenses e São Paulinos afirmaram que os dois clubes têm uma oferta limitada de estacionamentos, Palmeirenses usam transporte privado e São Paulinos usam o próprio veículo, isto justifica o maior índice de insatisfação; (iv) Palmeiras e São Paulo têm ecossistemas semelhantes, de acordo com a visão de seus torcedores; (v) levando em consideração as sete dimensões do ecossistema esportivo, o mais crítico foi a gestão do clube, com 10 de 12 aspectos assinalados (83%), seguido pelo estádio (9 de 13, 69%), parceiros e patrocinadores (4 de 6, 66%) e mídia (3 de 5, 60%); (vi) e São Paulo tem a melhor avaliação no eixo gestão do clube, seguido pelo Palmeiras.

Assim sendo, relacionando os resultados e as três hipóteses propostas, estes autores podem afirmar que: a hipótese (h1) foi alcançada, pois o Corinthians é diferente do Palmeiras e São Paulo em seis das sete dimensões do ecossistema esportivo; a hipótese (h2) foi parcialmente atingida, uma vez que a ordem proposta dos eixos críticos do ecossistema foi: estádio, gestão do clube e interação com os torcedores, e o encontrado foi: gestão do clube, estádio e parcerias e patrocinadores; a hipótese (h3) não foi observada, porque o São Paulo tem a melhor gestão do clube, segundo seus torcedores. Estes autores deduziram que os Palmeirenses teriam uma perspectiva mais positiva da gestão do clube, em relação aos outros dois clubes. Pôde-se constatar que os resultados expressaram o “senso comum” da mídia em relação aos três clubes esportivos da cidade de São Paulo: (i) Corinthians é o clube esportivo mais popular do Estado; (ii) Palmeiras e São Paulo tem a melhor gestão de clube, entretanto, o Palmeiras tem superado o São Paulo, devido ao acesso a recursos oriundos de parcerias,

patrocinadores e uma gestão orientada ao torcedor, como ressaltado em diversos veículos da mídia. Mas, os Palmeirenses ainda não veem desta maneira.

Referências

- BURDEN, W.; LI, M. Minor League Baseball: Exploring the Growing Interest in Outsourced Sport Marketing. *Sport Marketing Quarterly*, v. 18, p. 139-149, 2009.
- CHADWICK, S.; THWAITES, D. Management Sport Sponsorship Programmes: Lessons from a Critical Assessment of English Soccer. *Journal of Advertising Research*, v. 45, n. 3, p. 328-338, 2005.
- COLLIGNON, H.; SULTAN, N. Winning in Business Sports 2014. AT Kearney Report. Disponível em: <https://www.atkearney.com/documents/10192/5258876/Winning+in+the+Business+of+Sport+s.pdf/ed85b644-7633-469d-8f7a-99e4a50aad8>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- FOSTER, G.; O'REILLY, N.; DÁVILA, A. Sports Business Management: Decision Making Around the Globe. New York, USA: Routledge, 2016.
- FULLERTON, S.; MERZ, G. R. The Four Domains of Sports Marketing: A Conceptual Framework. *Sports Marketing Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 90-108, 2008.
- GIROUX, M.; PONS, F.; MALTESE, L. The Role of Perceived Brand Personality in Promotion Effectiveness and Brand Equity Development of Professional Sports Teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, v. 18, n. 2, p. 180-195, 2017.
- KPMG Report. Business of Sports: Shaping a Successful Innings for the Indian Sports Industry 2014. Disponível em: <http://www.smri.in/wp-content/uploads/2015/02/Business-of-Sports-KPMG.pdf>. Acessado em 08 de outubro de 2016.
- LEOPKEY, B.; PARENT, M. Risk Management Issues in Large-Scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective. *European Sport Management Quarterly*, v. 9, n. 2, p. 187-208, 2009.
- MALTESE, L. ; DANGLADE, J. P. Marketing du Sport et Événementiel Sportif. Paris: Dunod, 2014.
- PIIPPONEN, H. Enhancing Customer Relations in Team Sport Business. Thesis (Master of Marketing). Department of Marketing and Management – School of Economics, Aalto University, Helsinki, Finland, 2011.
- Ratten, V. The Dynamics of Sport Marketing. Suggestions for Marketing Intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 14, n. 2, p. 162-168, 2016.
- RUNDH, B.; GOTTFRIDSSON, P. Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 30, n. 7, p. 785-794, 2015.
- STORM, R. K.; WAGNER, U.; NIELSEN, K. When Sport Meets Business: A Brief Introduction. In: NIELSEN, K.; WAGNER, U.; STORM, R. K. When Sports Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques, London, UK: Sage, 2017
- YOSHIDA, M.; JAMES, J. D. Customer Satisfaction with Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences. *Journal of Sport Management*, v. 24, p. 338-361, 2010.