

Associação Chapecoense de Futebol: Um Estudo Das Estratégias Adotadas Pelo Clube na Captação e Fidelização de Associados no Período Anterior à Tragédia¹

Elaine MASSON²

Valéria Casaroto FEIJÓ³

Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó

Resumo

Este trabalho objetiva entender as relações entre comunicação e futebol, analisando as estratégias de captação e fidelização de associados da Associação Chapecoense de Futebol no período anterior a tragédia que vitimou atletas, comissão técnica e dirigentes do clube, para entender quais são os fatores que levavam os torcedores a aderirem ou não, ao programa de sócio torcedor. Delimitou-se a torcedores residentes na cidade de Chapecó que frequentavam os jogos sediados na Arena Condá. Justifica-se pelo contínuo crescimento do mercado esportivo, fazendo-se necessário compreender o consumidor deste meio. Constatou-se eficiência do clube nas estratégias de fidelização, porém, com falhas na questão de captação e comunicação. Mostrando-se assim necessário ações e estratégias inovadoras de relacionamento e fortalecimento da marca.

Palavras-chave: chapecoense; estratégias; futebol; marketing; torcedor.

1. Introdução

O futebol deixou de ser apenas “entretenimento”, hoje ele movimentando grandes montantes de dinheiro, grandes clubes do mundo inteiro investem milhões nesse esporte. Os meios de comunicação, além de colaborarem para tornar o esporte um espetáculo, também o financiam, por meio de patrocínios, direitos de transmissão, inserções publicitárias, etc.

Por serem os associados uma das principais fontes de renda, muitos clubes vêm realizando ações, tanto de manutenção, quanto de prospecção. Mas por vezes, acabam por não avaliar a efetividade dos trabalhos realizados.

Considerando que há poucas informações a respeito do assunto em âmbito local e sendo a Associação Chapecoense de Futebol um dos clubes catarinenses em maior

¹ Trabalho apresentado no IJ 2 - Publicidade e Propaganda do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

² Estudante de graduação. 7º semestre do curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. E-mail: elainemasson@unochapeco.edu.br.

³ Orientadora do trabalho. Professora do curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. E-mail: valeria_f@unochapeco.edu.br.

ascensão nos últimos anos, com uma média de público em 2016 de quase 7 mil torcedores⁴ em seu estádio, o que explicava então um número de apenas 5 mil sócios-torcedores em outubro 2016?⁵ Quais os fatores que levavam os torcedores a não aderirem ao programa de sócio torcedor?

Foi traçado como objetivo analisar as estratégias de marketing utilizadas pela Associação Chapecoense de Futebol na busca de novos associados. Sendo necessário, primeiramente, identificar qual era a percepção do torcedor em relação as estratégias, para, posteriormente, compreender como o marketing esportivo e de relacionamento auxiliava na captação e retenção de associados.

Para desenvolvimento do trabalho utilizou-se de um estudo de caso sobre a Associação Chapecoense de Futebol, que tinha objetivo de examinar o tema dentro do seu contexto. O estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo” (GIL, 2008, p. 57).

Além disso, partiu-se de uma pesquisa bibliográfica, pois, contou-se com autores para dar sustentação ao estudo. Também utilizou-se de uma pesquisa qualitativa com caráter exploratório, pois, esta estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema. Para alcançar o objetivo geral do trabalho foi utilizado como método de coleta de dados uma entrevista semi-estruturada, com um conjunto de questões pré-definidas, mas com liberdade para colocar outras cujo interesse surja no decorrer da entrevista. A entrevista foi realizada com profissional do departamento de marketing da Associação Chapecoense de Futebol e também com torcedores do clube.

2. O fenômeno futebol

Tido como o “país do futebol”, o Brasil vivencia o futebol em sua cultura. Gastaldo (2005, p.116) fala que “embora a mítica do “país do futebol” seja resultado de um processo histórico e social que tem pouco mais de 50 anos, este esporte é hoje um dos principais emblemas da “identidade brasileira.” O futebol é capaz de expressar dentro de campo características peculiares do povo brasileiro, como alegria,

⁴ LEMOS, Carlos; BREVES, Rodrigo. O público nos estádios em 2016. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/>>. Acesso: 31 agosto 2016.

⁵ HISTÓRICO FUTEBOL MELHOR. Sócios torcedores. Disponível em: <<http://historicofutebolmelhor.com.br/torcedometro>>. Acesso: 31 agosto 2016.

empolgação, espontaneidade, etc. Como fala Guterman (2009, p.1), “o futebol é o maior fenômeno social do Brasil. Essa relação, de tão forte, é vista como parte da própria natureza do país.”

Mesmo sem compartilharem de laços sanguíneos, muitas pessoas são interligadas por meio do futebol ao compartilharem dos mesmos anseios e paixão por um determinado clube.

Normalmente, o interesse dos brasileiros pelo futebol encontra-se dividido em torno da regionalidade decorrente da torcida a diferentes clubes. Os clubes de futebol simbolizam um pertencimento social com características específicas, demandando dos torcedores uma lealdade por toda vida. Muitas vezes, os locutores esportivos se referem a torcida de um clube como “nação”, ressaltando este sentido de “comunidade reunida” em torno do pertencimento afetivo a um grupo, a um sentimento coletivo compartilhado, no caso, mediado pelo “time do coração” (GASTALDO, 2005, p.117).

Há ainda um aspecto que não pode ser omitido quando o assunto é futebol brasileiro: o clubismo⁶ ou pertencimento clubístico. Desde pequena, a criança é estimulada pelos pais e familiares a fazer uma escolha que, por vezes, irá acompanhá-la para a vida toda: o clube de futebol para o qual irá torcer. Como destaca Gastaldo (2005, p.118) “apenas uma ínfima parte da torcida de um “time” tem vínculo formal com o “clube”, na qualidade de “sócio”. O pertencimento a uma torcida é muito mais uma questão afetiva do que uma relação institucional entre um clube e seus sócios.”

3. Marketing e comportamento de consumo no contexto do futebol

Relacionamento, esse é o foco. As pessoas não querem mais apenas produtos, elas compram valores, emoções, sentimentos, sensações. Kotler (2010, p.22) cita o Marketing 3.0 como uma espécie de Marketing de Relacionamento, onde diz que “as práticas de marketing são muito influenciadas pelas mudanças no comportamento e nas atitudes do consumidor.”

O mundo evoluiu, a globalização mudou a forma de nos relacionarmos, a tecnologia provocou uma revolução da informação, as pessoas mudaram seus hábitos de consumo. Nesse processo, tornou-se necessário expandir a atuação do marketing, por

⁶ Termo comumente usado no meio do futebol. De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, clubismo significa 1. Dedicção, por vezes exagerada, a um clube. 2. Tendência para se associar em clubes. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/clubismo>>. Acesso: 15 novembro 2016.

isso, Kotler fala que “profissionais de marketing ao redor do mundo expandiram o conceito de Marketing e passaram a focar também nas emoções humanas” (KOTLER, 2010, p.31) e ainda complementa dizendo que não basta mais atingir apenas a mente do cliente, é necessário atingir também o coração (KOTLER, 2010).

O contínuo crescimento da indústria do esporte sugere um aumento no número de concorrentes e o aumento da concorrência significa uma competição pela conquista do dinheiro dos consumidores. No meio do futebol a disputa torna-se ainda mais acirrada quando em uma mesma região, vários clubes disputam a paixão dos torcedores. Nesse sentido, a questão de relacionamento e aproximação do clube com o torcedor torna-se ainda mais vital.

O torcedor hoje quer pertencer, sentir-se parte do clube e o Marketing Esportivo é quem auxilia nesse processo. Para Mullin, Hardy e Sutton, (2004, p.25) o esporte é um empreendimento diferente, “ele não pode ser comercializado como sabão ou consultoria fiscal. Solicita-se ao profissional de marketing esportivo que comercialize um produto imprevisível, inconsistente e aberto a interpretação subjetiva.” Sendo assim, na busca de estratégias inovadoras no âmbito do marketing esportivo, é necessário um modelo que englobe ações indispensáveis ao fortalecimento da imagem da marca do clube, ao seu melhor posicionamento no mercado e perante seus torcedores.

Para os clubes de futebol, as receitas de jogos, televisão e venda de jogadores, apesar de representarem uma quantia significativa, ainda são insuficientes para bancar todas as despesas. E é aí que entra o marketing de clubes, considerado por Melo Neto (1998, p.89) “uma modalidade de marketing que tem como objetivo buscar receitas alternativas para o clube através de ações direcionadas.” Devido ao crescimento expoente da indústria do esporte, o marketing esportivo tornou-se a função mais importante de um negócio esportivo. De acordo com Melo Neto (1998, p.89) “no futuro sobreviverão apenas os clubes que praticarem o seu marketing de forma eficaz”. Porém, ainda é uma categoria do marketing muito pouco explorada.

De acordo com Morais (2013), os clubes brasileiros não estão sabendo aproveitar plenamente as oportunidades de exploração comercial de suas marcas no esporte. Ações de marketing esportivo vão muito além do patrocínio nas camisetas, e poderiam ser mais bem trabalhadas pelos times brasileiros, principalmente aqueles de pequeno e médio porte que precisam de meios para complementar suas receitas. No

Brasil, falta uma melhora na organização dos clubes, tratar o futebol como negócio, o que é normal na Europa.

3.1 Comportamento do consumidor

De acordo com Solomon (2002, p.24), o comportamento do consumidor compreende “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.” Esses desejos e necessidade variam de acordo com hábitos, crenças, tradições ou até mesmo emoções momentâneas. McCracken (2012, p.177) também afirma que “os consumidores modernos, intocados por crises, mas sujeitos a sempre mudar, examinam anúncios por questão similar. Estão buscando significados.”

O consumo também pode ser caracterizado como uma expressão de desejos inconscientes, posto que o indivíduo projeta nos produtos seus desejos, expectativas, angústias e conflitos. O consumo é, então, uma tentativa de dar razão a esses desejos, que encontram uma satisfação parcial ao se vincularem a produtos que mantêm uma relação de similaridade. Lindström (2009, p.171) diz que “a maioria das nossas decisões de compra não são nem remotamente conscientes. O cérebro toma a decisão e, na maioria das vezes, nem temos consciência disso.”

Os valores pessoais do cliente e seus traços como gênero, idade, raça e crenças refletem sua personalidade e influenciam sobre o que ele procura. A personalidade do indivíduo pode influenciar diretamente no seu comportamento e relacionamento com as marcas, como fala Lindström (2009, p.91) “muitos consumidores têm um sentimento de lealdade quase religioso em relação a suas marcas e produtos favoritos.”

A partir destes fatores de influência do comportamento, é interessante comentar sobre o envolvimento e as interações sociais do torcedor, como uma das facetas do comportamento de consumo. O futebol cria uma identidade social, que se dá pelo comprometimento pessoal e pelo envolvimento emocional que os torcedores mantêm com seu clube. Essa identificação auxilia na criação de grupos sociais.

Quanto maior for a identificação social do torcedor com seu clube, maior serão as emoções que o clube poderá explorar. Um exemplo de identificação bastante comum

são os sócios-torcedores, que valem-se disso como forma de expressar seu comprometimento com seu objeto de referência (clube).

4. Associação Chapecoense de Futebol

A Associação Chapecoense de Futebol foi fundada em 10 de maio de 1973.⁷ Na época a região oeste de Santa Catarina possuía apenas alguns clubes amadores. Alguns jovens desportistas da cidade então, apaixonados pelo esporte, decidiram se unir e criar um clube de futebol profissional.

Em 2014 o clube ganhou notoriedade nacional após, em cinco anos, subir da Série D para a Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol. Também por estar presente em cinco das últimas dez finais do Campeonato Catarinense de Futebol (2007, 2009, 2011, 2013, 2016). A Chapecoense é considerada atualmente um dos cinco grandes clubes de Santa Catarina, junto com o Avaí, Criciúma, Figueirense e Joinville.

Disputando a Série A do Campeonato Brasileiro pelo terceiro ano consecutivo (2014, 2015 e 2016), a Chapecoense é destaque nacional não só por seus resultados expressivos diante de clubes mais tradicionais, mas também por sua administração e planejamento considerados exemplares. De acordo com dados do site Globo Esporte (2015)⁸, a Chapecoense gasta cerca de R\$ 1,5 milhão por mês com futebol. O clube possui uma das menores folhas salariais dentre os times que disputam a Série A, o que não é um empecilho para os bons resultados.

Porém, quanto a questão de sócios-torcedores, o que se observou foi que a comunicação da Associação Chapecoense de Futebol deixava a desejar. O primeiro fator que deu sustentação a isso foi quando ao realizar uma busca pelo número de sócios do clube, não foi possível encontrar nenhum dado em fontes da internet ligadas diretamente ao clube. O único dado disponibilizado era do Movimento Por Um Futebol Melhor⁹, o qual constava um número de 5.068 sócios-torcedores da Chapecoense no dia 21 de novembro 2016. Outro fator que deu sustentação foi o de que, nas redes sociais,

⁷ Histórico Associação Chapecoense de Futebol. Disponível em:
<<http://www.chapecoense.com/2016/clube/historico>>. Acesso: 15 novembro 2016.

⁸ Chape gasta cerca de R\$ 1 milhão por mês com o futebol, conforme dirigente. Disponível em:
<<http://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/chapecoense/noticia/2015/02/chape-gasta-cerca-de-r-1-milhao-por-mes-com-o-futebol-conforme-dirigente.html>>. Acesso: 15 novembro 2016.

⁹ Histórico Futebol Melhor. Disponível em: <<http://historicofutebolmelhor.com.br/>>. Acesso: 21 novembro 2016.

Facebook, Twitter e Instagram, meios onde o clube tem altos níveis de engajamento e contato com torcedores a nível nacional, analisadas as postagens em um período de trinta dias (21/10/16 a 21/11/2016), observou-se que não existia nenhum conteúdo direcionando e incentivando o torcedor a se associar.

Outro fator ainda, foi que ao procurar por “sócio torcedor Chapecoense” no Google, o primeiro link dos resultados direciona para a aba Clube de Vantagens, do site oficial¹⁰ da Associação Chapecoense de Futebol. Lá constava apenas o dado de que o sócio torcedor tem descontos e vantagens em 188 estabelecimentos e a lista desses locais. Ao lado direito, não tão visível, havia uma pequena caixa de texto com a escrita: “Faça parte dessa família. Associe-se”. Ao clicar, o torcedor era direcionado para uma área que pedia seus dados cadastrais e continha informações a respeito das modalidades e valores. Uma comunicação falha, já que muitos torcedores, provavelmente, nem chegam a essa página de cadastro.

4.1 Análise das estratégias para sócios-torcedores da Chapecoense

O primeiro passo da pesquisa foi a elaboração de um pré-questionário aplicado de forma online para seleção de torcedores da Associação Chapecoense de Futebol. Disponibilizado na conta pessoal do Facebook da autora e em grupos da Associação Chapecoense de Futebol por duas semanas, do dia 22 de outubro até o dia 05 de novembro. O questionário obteve um total de 45 respostas. Destes, apenas 15 pessoas se disponibilizaram a participar de entrevista presencial, sendo 13 sócios e 2 não sócios.

Com os dados em mãos, fez-se a seleção de dois sócios, os quais mais se encaixavam com as características buscadas: residente em Chapecó e mais tempo de associação. Foram então selecionados Jaqueline e Luiz, sócios há 8 e 7 anos, respectivamente, e residentes em Chapecó.

Quanto aos não sócios, tendo em mãos apenas dois nomes que se disponibilizaram a realização de entrevista pessoal, João e Marcelo, os quais se encaixavam no perfil procurado: residentes em Chapecó e frequência ao estádio, não precisou ser feita seleção, sendo feito contato imediato com os dois.

¹⁰ Clube de Vantagens. Disponível em: <<http://www.chapecoense.com/2016/clubedevantagens>>. Acesso: 21 novembro 2016.

Para a realização de entrevista com profissional do departamento de marketing da Associação Chapecoense de Futebol, foi feito contato duas vezes via telefone e e-mail e, por questão de agenda da profissional, a entrevista foi marcada e realizada no dia 16 de novembro.

4.1.1 Resultado das entrevistas com sócios torcedores

A primeira entrevista foi realizada com a sócio torcedora Jaqueline Biavatti, 21 anos, residente em Chapecó e que costuma frequentar os jogos na Arena Condá. Ela foi a aproximadamente 23 jogos na Arena Condá em 2016 e é sócio torcedora do clube desde 2008, totalizando 8 anos.

Jaqueline contou ser sócia na modalidade Geral, motivada por seu pai, que também é sócio nessa modalidade. Desde quando era criança e o clube ainda nem possuía divisão, ela costumava frequentar o estádio na companhia do mesmo. Jaqueline disse ter forte relação emotiva com a Chapecoense.

Quanto as vantagens que o clube oferece, Jaqueline contou que várias empresas possuem convênio com a Chapecoense e por isso oferecem descontos. Considerou o programa vantajoso, pois, o valor pago como sócio é mais compensatório do que se fosse comprar ingressos para todos os jogos.

Quanto a comunicação, Jaqueline disse estar satisfeita com o modo como o clube buscava se relacionar com os sócios, frisando que havia um relacionamento bem próximo com o sócio torcedor. Também estava satisfeita com as ações que o clube realizava para os sócios. Jaqueline contou que desde que é sócia e costuma frequentar o estádio, percebeu que houve um aumento no número de sócios presentes nos jogos.

A segunda entrevista foi realizada com o sócio torcedor Luiz Fernando Tomazelli, 38 anos, residente em Chapecó e que costuma frequentar os jogos na Arena Condá. Ele foi há praticamente todos os jogos na Arena Condá em 2016 e é sócio torcedor do clube desde 2009, totalizando 7 anos.

Luiz contou ser sócio na modalidade Geral, motivado pelo seu pai, que o levava nos jogos ainda quando era criança. Era membro da torcida organizada Garra Independente, fator que o fazia estar presente em quase todos os jogos e que o levou a se associar.

Quanto as vantagens que o clube oferece, Luiz disse existir diversas vantagens, mas que não as utilizava muito por não ter conhecimento aprofundado de todas elas. Além disso, frisou o ingresso grátis para os jogos como uma importante vantagem.

Quanto a comunicação com os torcedores, Luiz considerou excelente. Estava satisfeito com o modo como o clube buscava se relacionar com os sócios, pois, disse que recebia e-mails e informativos incentivando a ir aos jogos e falando sobre o Clube de Vantagens. Quanto as ações que o clube realizava, disse não estar totalmente satisfeito, pois, disse que poderiam haver mais ações que aproximassem a Chapecoense do sócio. Disse ainda que desde que é sócio a comunicação mudou e melhorou bastante.

4.1.2 Resultado das entrevistas com torcedores não sócios

A primeira entrevista foi realizada com o torcedor Marcelo Luis Bruschi, 42 anos, residente em Chapecó e que costuma frequentar os jogos na Arena Condá. Ele foi a aproximadamente 15 jogos na Arena Condá em 2016 e não é sócio torcedor.

Marcelo disse que a Chapecoense é importante não só para sua vida, mas também é economicamente importante para a cidade de Chapecó, trazendo diversos benefícios. Marcelo já foi sócio, mas, por não ir mais com tanta frequência ao estádio devido a problemas de saúde, desassociou-se. Para ele, o principal motivo que levava o torcedor a se associar era o custo para ir aos jogos, que era mais vantajoso, bem como as vantagens e descontos que o clube oferece. Ainda a respeito das vantagens que o clube oferece, Marcelo disse conhecer apenas algumas e frisou que o clube poderia divulgá-las de forma mais efetiva. Em sua opinião, o clube também deveria fazer mais ações voltadas para o sócio torcedor.

Quanto a comunicação da Chapecoense com os torcedores, Marcelo disse que sentir falta de um meio que permita um relacionamento mais próximo entre clube e torcedor. Contou que nunca chegou até ele diretamente do clube alguma comunicação pedindo para se associar. Por isso, citou que faltava uma comunicação mais direta e efetiva por parte da Chapecoense. Segundo Marcelo, inclusive, os sócios divulgam mais as vantagens do que o próprio clube.

A segunda entrevista foi realizada com o torcedor João Antônio Perin, 26 anos, residente em Chapecó e que costuma frequentar os jogos na Arena Condá. Ele foi a aproximadamente 22 jogos na Arena Condá em 2016 e não é sócio torcedor.

João contou que sempre acompanhou e teve proximidade com o clube devido ao fato de morar próximo ao estádio. Ele era sócio, mas desassociou-se devido a ser estudante e frequentar apenas jogos de maior importância, considerando então ser mais vantajoso o benefício de meia-entrada do que pagar mensalmente para ser sócio.

Quanto as vantagens que o clube oferecia para os sócios torcedores, João disse não conhecer todas. Ainda nesse sentido, João opinou dizendo que a comunicação da Chapecoense com seus torcedores é fraca, pois, acredita que o clube deveria divulgar mais o programa de sócio torcedor. Contou ainda que nunca chegou até ele uma comunicação do clube pedindo para se associar. E por isso dizia faltar uma comunicação mais efetiva por parte da Chapecoense. João disse que o que o motivaria a se associar novamente seria a disponibilidade de mais benefícios para o sócio torcedor.

4.1.3 Resultado da entrevista com responsável pelo marketing da Chapecoense

A entrevista com profissional do marketing da Associação Chapecoense de Futebol foi realizada com Juliana Sá Zonta, gerente de marketing do clube.

A respeito da situação do quadro de torcedores associados (até novembro de 2016), Juliana contou que o clube possuía cerca de 8.500 sócios ativos e regularizados. Estes sócios correspondiam a cerca de 800 mulheres e 7.400 homens, divididos nas modalidades Geral, Social e Cadeira, dentro das quais ainda se encontravam subdivisões em Sócio Kids (0 a 10 anos), Sócio Kids Jr. (11 a 16 anos), Sócio Sênior (acima de 60 anos), Plano Família e Plano Empresa. A respeito dos dados disponibilizados pelo Movimento Por Um Futebol Melhor, onde constava que o clube possui cerca de 5 mil sócios, Juliana explicou que este é um movimento nacional financiado pela Ambev (Companhia de Bebidas das Américas), onde o sócio do clube precisa se cadastrar para ter acesso aos benefícios oferecidos pelo movimento. Logo, essa questão esclareceu a divergência de dados.

A respeito da captação e fidelização de sócios, Juliana disse serem feitas com ações em períodos do ano específicos. No início do ano são feitas ações para captação

de sócios, no meio do ano trabalham mais com fidelização e fazem ações voltadas principalmente para consulados, e já no fim do ano fazem ações voltadas para renovação e captação de novos sócios. Em períodos com ausência de campanhas o clube foca mais no relacionamento. Os meios que mais utilizavam para comunicar-se eram televisão, rádio e as mídias sociais do clube. Juliana ainda ressaltou que a fidelização é feita com ações de campo. Por exemplo, a ação “Eu vivo a Chape”, em que o sócio tem a oportunidade de visitar o clube, ações de Dia da Criança para os sócios kids, ações de aniversário do clube, ações com os patrocinadores, entre outras.

Quanto aos benefícios disponibilizados para os sócios, Juliana contou que hoje são mais de 200 empresas em Chapecó e região, cadastradas no Clube de Vantagens. Preocupam-se que os benefícios para os sócios estejam em todas as áreas. Oferecem, por exemplo, descontos em academias, restaurantes, clínicas odontológicas, clínicas pediátricas, área de confecção, moda, calçados, jogos, automotivo, etc.

Lojas, estabelecimentos e empresas dispostas a fazer parte do Clube de Vantagens não pagam nada para a Chapecoense, porém, o estabelecimento terá de dar descontos que sejam reais e não irrisórios para o sócio torcedor. Segundo Juliana, a maioria dos estabelecimentos hoje, dão mais do que 15% de desconto, para que seja relativamente benéfico para o sócio torcedor. Juliana disse acreditar que os torcedores percebem os benefícios e diferenciais de ser associado, principalmente aqueles que realmente os utilizam e não são sócios apenas para ir aos jogos. Disse que os torcedores entendem que vale a pena ser sócio, porém, o clube ainda precisa encontrar um meio de comunicação mais efetivo para que o sócio realmente saiba de todas vantagens que tem.

Quanto à questão de fidelização e relacionamento, após o torcedor se associar, o clube se comunica com ele através de e-mails marketing, mensagem de texto, Central de Sócios e site, onde, ao acessar seu cadastro de sócio, ele tem contato direto com o clube em um link denominado “fale conosco”. O relacionamento também é feito com ações de marketing, sorteios e promoções na fanpage. Ainda assim, Juliana contou que existem novos projetos para impulsionar as estratégias já utilizadas. Para 2017, o clube pretende melhorar ainda mais a parte de benefícios. Pretende também ter um orçamento anual para conseguir fazer com que as estratégias sejam mais efetivas, já que o departamento de marketing não tem orçamento anual, viabilizando ações apenas com a ajuda de patrocinadores, parceiros, ou alguém que acredite nessa ação.

Quanto aos principais fatores que levam o torcedor a se associar, Juliana disse que os torcedores se associam para ir aos jogos. Disse que sim, eles querem benefícios também, mas hoje o torcedor não se associa por isso, o benefício é uma consequência, até porque, os sócios nem os utilizam muito. Juliana ainda frisou que o clube estando na Série A contribui muito para uma resposta positiva na questão de novos sócios.

5. Resultados e discussão

A primeira percepção deste estudo foi a respeito da falta de dados oficiais disponibilizados pelo clube, sobretudo, em relação ao número de associados. O Movimento Por Um Futebol Melhor constava que o clube possui cerca de 5 mil sócios, contudo, em entrevista realizada com profissional do clube obteve-se a informação de que a Chapecoense possuía cerca de 8.500 sócios ativos e regularizados. Essa ausência de informações causava falha na imagem do clube, ao fazer pensar que ele possuía um número de sócios bem abaixo da realidade.

Já em relação as entrevistas realizadas com os sócios torcedores, percebeu-se que os sócios possuíam forte relação emotiva, reforçando a ideia de que o torcedor hoje quer sentir pertencente, como parte do clube. Constatou-se que esses torcedores sofreram fortes influências familiares de seus pais, quando ainda eram crianças, sendo a família um forte motivador para se associarem. De tal forma, para explorar esse fator, o clube poderia divulgar de forma mais presente o Plano Família.

Quando os sócios falaram a respeito das vantagens foi possível perceber que os associados sabiam que possuíam benefícios e descontos especiais, porém, desconheciam a maior parte deles e também não os utilizam. O clube mostrou-se ciente deste fato, pois, disse que os torcedores associavam-se para ir nos jogos, sendo os benefícios apenas uma consequência e pouco aproveitados. Porém, os não sócios mostraram-se insatisfeitos ao frisarem que faltava uma comunicação mais eficiente do clube acerca da divulgação de benefícios.

Assim, percebeu-se uma ineficiência na comunicação quando o próprio clube apontou que precisava encontrar um meio de comunicação mais efetiva para que o sócio realmente soubesse de todas as vantagens que possuía. Entretanto, para Solomon (2010) um importante fato a respeito do comportamento do consumidor é a de que as pessoas

compram produtos não pelo que fazem, mas sim pelos seus significados. De tal forma, observou-se que faltava ao clube compreender o que o seu torcedor estava buscando. Uma pesquisa de satisfação, por exemplo, seria um caminho para elucidar esses fatos.

Em relação as entrevistas realizadas com não sócios, percebeu-se que eles possuíam um forte sentimento pelo clube, contudo, isso não lhes garantia satisfação. Indo em contrapartida as ideias dos sócios, que demonstraram um nível de satisfação elevado a respeito da forma como o clube buscava de relacionar com eles, os não sócios demonstraram descontentamento com as estratégias de captação de novos sócios do clube. O que se pode perceber é que a comunicação do clube com o torcedor que ainda não é sócio era ineficiente.

Um fato importante observado foi o de que a comunicação do torcedor estava sendo mais efetiva que a do próprio clube. As informações a respeito do programa de associados das quais os não sócios possuíam conhecimento, foram tomadas através de busca no site, ou boca a boca, através de amigos e familiares. Os não sócios mostraram-se insatisfeitos com isso, possibilitando a percepção de que desejavam um clube mais presente, um relacionamento mais próximo. Nesse sentido o clube pode-se atentar a fala de Kotler (2010) de que as práticas de marketing devem ser moldadas de acordo com o comportamento e as atitudes do consumidor.

Observou-se ainda que a principal dificuldade na captação de novos associados era fazer com que o torcedor compreendesse que teria outras vantagens, pois, a maioria se associava apenas para ir aos jogos. Contudo, a luz de Lindström (2009) a maioria das nossas decisões de compra não são conscientes. O cérebro toma a decisão e nem temos consciência disso. De tal forma, faz-se necessário que o clube explore o sentimento de pertencimento do torcedor e não puramente as vantagens. Mais do que qualquer outra área, o futebol trabalha com emoção e sentimentos, e é nisso que o clube poderá focar suas estratégias.

Quanto a fidelização dos sócios, foi possível observar que o clube vinha sendo eficiente, percebido pelo tempo de associação dos entrevistados. De acordo com Solomon (2002) quando um produto consegue satisfazer desejos específicos de um consumidor, poderá ser recompensado com vários anos de fidelidade.

A respeito da captação e fidelização de sócios, observou-se que eram feitas com ações em períodos do ano específicos. Em períodos com ausência de campanhas o clube

focava mais no relacionamento, onde chamava, atendia e conversava com os sócios. De acordo com Morais (2013) os clubes não estão sabendo aproveitar as oportunidades das marcas. A Chapecoense, por exemplo, não tem uma marca realmente, ela é “somente” um clube e isso não é o suficiente. Se fazem necessárias estratégias inovadoras, ações de fortalecimento da imagem do clube e seu posicionamento no mercado e perante seus torcedores.

Talvez a percepção de maior importância que esse estudo possibilitou foi a de que o clube estava focando seus esforços de comunicação demasiadamente para os torcedores “de fora”. O clube caiu nas graças de torcedores de várias partes do Brasil, sobretudo, pela forma como se comunicava nas mídias sociais. Torcedores de todo o país se diziam simpatizantes da Chapecoense e a adotaram como um segundo clube. Porém, geralmente, a maioria desses torcedores, não tinha qualquer vínculo formal com o clube. Os torcedores de Chapecó e região, os quais têm um sentimento de pertencimento que pode ser explorado e mais comumente se interessariam em ter vínculo com o clube na qualidade de sócio estavam sendo “esquecidos”. As estratégias de comunicação precisam focar mais nesse torcedor, criando uma aproximação, informando e dialogando para poder despertar nele um sentimento que lhes faça querer ter um vínculo formal, não mais somente na qualidade apenas de torcedor, mas de sócio.

6. Considerações finais

Ao longo do trabalho foi possível conhecer as estratégias de captação e fidelização adotadas pela Associação Chapecoense de Futebol, no período anterior a tragédia ocorrida com o time em 2016 e entender quais eram as motivações que levavam os torcedores a aderirem ou não ao plano de sócio torcedor, atingindo os objetivos definidos inicialmente.

Dentre as limitações da pesquisa esteve, principalmente, o difícil acesso a informações mais atualizadas em relação ao número de sócios-torcedores e a sua distribuição. Também houve a limitação em relação disponibilidade dos torcedores para realização de entrevista, já que apenas $\frac{1}{3}$ dos respondentes do pré-questionário se disponibilizou a participar.

Uma possibilidade aberta por este estudo é de uma pesquisa quantitativa, para validar as percepções e os resultados obtidos aqui. Vale ressaltar que as discussões deste estudo são preliminares, que cabem ao escopo de um artigo, porém, poderiam ser ampliadas a partir de um outro olhar.

No momento da realização da pesquisa não se imaginava o que estava por vir. A tragédia área ocorrida no dia 29 de novembro de 2016 provocou mudanças no clube, principalmente, em seu quadro de sócios. Por isso, direciona-se agora a oportunidade de uma nova pesquisa.

Referências bibliográficas

GASTALDO, Édison. **Uma arquibancada eletrônica: reflexões sobre futebol, mídia e sociabilidade no Brasil**. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/campos/article/view/4512/3530>>. Acesso: 01 setembro 2016.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país**. Contexto, 2010.

HISTÓRICO FUTEBOL MELHOR. **Torcedômetro**. Disponível em: <<http://historicofutebolmelhor.com.br/torcedometro>>. Acesso: 31 agosto 2016

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LINDSTRÖM, Martin. **A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre porque compramos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

MCCRACKEN, Grant. **Cultura & Consumo II: mercados, significados e gerenciamento de marcas**. 1 ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2012.

MORAIS, Rodolfo. **Marketing esportivo nos clubes de futebol**. Disponível em: <<http://www.cafecomgalo.com.br/marketing-esportivo-nos-clubes-de-futebol/>>. Acesso: 15 novembro 2016.

MULLIN, Bernard J.; SUTTON, William A.; HARDY, Stephen. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

NETO, Francisco P. M. **Administração e Marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.