



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

MARKETING ESPORTIVO:

**A IMPORTÂNCIA DA PAIXÃO, IDENTIDADE E FIDELIZAÇÃO COM O
TORCEDOR EM UM MOMENTO DE CRISE**

MARIO ALBERTO BIONDO GONÇALVES
RA21233712

Brasília
2015

MARIO ALBERTO BIONDO GONÇALVES

MARKETING ESPORTIVO:

**A IMPORTÂNCIA DA PAIXÃO, IDENTIDADE E FIDELIZAÇÃO COM O TORCEDOR
EM UM MOMENTO DE CRISE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso de Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

**Orientador: Prof Msc. Sérgio Oliveira
da Silveira**

BRASÍLIA

2015

MARIO ALBERTO BIONDO GONÇALVES

MARKETING ESPORTIVO:

**A IMPORTÂNCIA DA PAIXÃO, IDENTIDADE E FIDELIZAÇÃO COM O TORCEDOR
EM UM MOMENTO DE CRISE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC)
apresentado como um dos requisitos para
a conclusão do curso Administração de
Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

**Orientador: Prof. Msc. Sérgio Oliveira
da Silveira**

Brasília, Outubro de 2015.

Banca Examinadora

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

Prof.(a):

Examinador (a)

RESUMO

Devido ao fato de atualmente muitos países passarem por uma crise econômica e financeira, a qual atinge não só o meio público, mas também o privado (independente de se tratar de uma empresa ou de famílias) e que o futebol é um dos esportes que mais gira montantes de dinheiro, surgiu a necessidade de pesquisar a relação entre os torcedores de um clube de futebol e a importância de sua afeição pela equipe em um momento de crise econômica no país. A partir da pesquisa, pode-se perceber a importância da Paixão, 5º P do marketing esportivo, para a boa relação entre clube x torcedor. A preocupação com o cliente alvo, a melhoria contínua dos produtos e serviços prestados pela organização e a proximidade com o torcedor são fatores que alimentam a paixão de uma pessoa pelo seu clube de coração e esta é utilizada como estratégia para fidelização de clientes. Por meio da pesquisa documental, analisou-se a situação econômica atual da Espanha, como PIB, taxa de desemprego e dívida das famílias, e o número de público pagante nos jogos do Barcelona Futebol Clube no Campo Nou, relacionando-se assim a importância da forte relação entre clube e torcida em um período de crise econômica no país. Além disso, levantaram-se informações sobre a história do clube e programa as vantagens do programa de sócio torcedor, com o intuito de compreender melhor a construção da fidelização com seu cliente alvo. Os resultados demonstraram que há grande importância entre a paixão dos torcedores e fidelização de clientes no esporte em um momento de crise econômica no país.

Palavras-chave: Marketing esportivo; Paixão; Fidelização; Sócio torcedor; Crise econômica; Espanha; Barcelona Futebol Clube; Futebol.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, muitos países tiveram suas economias afetadas por uma crise. Independente de sua origem ou sua área, as crises geram devidos outros problemas, tanto para empresas, como falta de recursos, aumento de taxas, como para as pessoas, as quais são afetadas pelo aumento do desemprego, diminuição de gastos, altos impostos, entre outros.

Na Espanha, quando o assunto é economia, os dados não são positivos. Segundo a Eurostat (2015) a taxa de desemprego ultrapassa os 22%, alcançando a segunda colocação com um dos maiores índices de desemprego da Europa, ficando atrás apenas da Grécia, a qual apresenta 25,2% de sua população desempregada. A Espanha vem enfrentando tal problema há muitos anos e grande parte deste número é composta pela população jovem, com idades abaixo dos 25 anos.

A pesquisa aponta que as pessoas, devido às crises que circulam o mundo, passam por dificuldades financeiras e deixariam de gastar seu dinheiro com lazer e hobbies como ir ao cinema, teatro e festas e utilizariam seus salários apenas para fins de grande necessidade, como alimentação, saúde e educação, mas não é isso que acontece na cidade de Barcelona.

A identidade da população catalã é tão grande com o clube, que os apaixonados torcedores não deixam de ir ao estádio acompanhar seu clube de coração, muito menos de comprar produtos relacionados ao Barcelona e de seus ídolos, como Neymar e Messi, mundo a fora.

Com isso, este trabalho apresenta uma pesquisa cujo problema foi: “Quais os fatores determinantes que interferem diretamente no número de público pagante em um estádio de futebol em um período de crise?”.

O objetivo geral do presente artigo é demonstrar a importância da paixão, identidade e fidelização com os torcedores do Barcelona Futebol Clube, em um período de crise econômica na Espanha. Para isso, teve-se como objetivos específicos: (1) Descrever a história do Barcelona Futebol Clube; (2) Identificar a quantidade de sócios torcedores do clube e seus benefícios; (3) Levantar a frequência média de público pagante nos dois principais campeonatos em que a

equipe participa; (4) Demonstrar dados em relação à crise atuante na Espanha; (5) Apresentar a importância do 5º P do Marketing Esportivo e da fidelização do cliente.

O tema apresentado é de suma importância, uma vez que busca apresentar que, apesar da crise, se a organização se preocupar com a qualidade de seu produto ou serviço e, principalmente, mantiver uma boa relação com seu público alvo e trabalhar constantemente a fidelização destas pessoas, os problemas podem ser enfrentados como desafios e que é possível aumentar as vendas, a identidade e a afeição pela sua organização. No Esporte, o 5º P do mix de marketing é a Paixão, e ela também é uma das responsáveis por esse bom relacionamento entre clube x torcedor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Para Las Casas (2001) o princípio do marketing deu-se baseado nas trocas. Duas partes ou mais envolvidas, onde cada uma delas possuía algo de valor para a outra e com capacidade de comunicação e entrega, aceitação e rejeição, deram início a comercialização, em consequência, ao marketing.

Com o passar dos anos, este termo foi se desenvolvendo devido à globalização, tornando-se uma conotação mercadológica bastante ampla.

Marketing não é apenas conhecer o mercado, seus produtos e serviços, parceiros e concorrentes e saber se posicionar perante eles. A partir das ideias de Cobra (1992) além de tudo isso, está ligado à satisfação do cliente e à busca insaciável na melhora da qualidade de vida destas pessoas. Compreendendo-se este conceito, as organizações valorizam tal conhecimento e se orientam para adequar-se ao mercado. Este conceito vem sendo há muitos anos a chave de salvação de muitas empresas para sua permanência e estabilidade em mercados com constantes atualizações.

Para Kotler e Keller (2012) o marketing é a capacidade que uma pessoa ou organização tem de identificar uma necessidade pessoal ou social e conseguir convertê-la em algo satisfatório para o consumidor em uma oportunidade benéfica financeiramente para a empresa, havendo a obtenção de lucros. É a capacidade de

suprir a demanda de um determinado produto ou serviço de desejo do público a um preço justo.

Ainda de acordo com as ideias apresentadas por Kotler e Keller (2012) a administração voltada para o marketing auxilia a organização a optar por mercados-alvo de forma que as necessidades de seus clientes sejam sanadas de uma maneira mais eficaz que a de seus concorrentes, facilitando assim a captação e fidelização destes consumidores a partir da inovação e comunicação em níveis mais elevados.

Para McCarthy e Junior (1997), o marketing não se baseia apenas em vendas e propagandas, como dizem muitos autores. O conceito de marketing também possui um viés social, além de um grande conjunto de atividades divididas em duas áreas: *macromarketing* e *micromarketing*. O primeiro está ligado ao suprimento de necessidades dos consumidores, igualando a procura e demanda de produtos e serviços, e o segundo é mais diretamente voltado para sanar os desejos dos clientes e os objetivos das organizações, entregando aos mesmos, bens e serviços de qualidade. O marketing não é apenas um conceito para ser usado no meio empresarial, pois está diretamente ligado ao cotidiano do nosso dia a dia. No momento da compra de um produto ou serviço, a escolha da loja, as propagandas que assistimos na televisão, internet e espalhadas pelas ruas, tudo isto é marketing. (MCCARTHY, 1982)

Para McDonald (2001) o conceito de marketing voltado para preço, praça, produto e promoção é importante, entretanto, vem se tornando cada vez menos relevante. Atualmente o foco é voltado para o atendimento ao cliente e para o valor agregado de um produto ou serviço.

Vale ressaltar que o marketing deve sempre estar se atualizando de acordo com a globalização e com o mercado. Os desejos e vontades dos consumidores mudam com o passar dos anos. Estes vão ficando mais exigentes, e cobram dos fornecedores melhores qualidades, produtos inovadores e que facilitem o seu estilo de vida. Com isso, para sanar tais pontos citados acima, a indústria deve buscar inovações e melhorias a cada dia que passa, objetivando também estar à frente de seus concorrentes em um mercado tão competitivo atualmente.

2.2 Composto de Marketing

McCarthy criou em 1960, um conceito que muitos autores e pessoas voltadas para o estudo do Marketing, assim como Cardia (2004) defendem, a ideia do mix de marketing, ou os 4P's: Preço, Praça, Produto e Promoção. Este ideal baseia-se na ideia de que as pessoas devem fazer um estudo mais aprofundado focado nestas áreas e conhecer o mercado em que se deseja trabalhar. Saber se comunicar com seu público alvo da maneira correta, oferecendo um serviço ou produto de qualidade, por um preço justo e acessível, no local correto.

Para Cardia (2004), um dos pontos mais importantes para aqueles que trabalham ou estudam a indústria do esporte é conhecer os torcedores, fãs e apreciadores. Assim como no mercado tradicional há um público-alvo, no marketing esportivo o cliente em questão são os aficionados. O autor explica que se deve entender o comportamento dos fãs. Estes ultrapassam a racionalidade para defender a marca de um clube, equipe ou atleta, com uma grande dose de emoção em suas atitudes. Além da ligação emocional, há a fidelidade que esta pessoa tem perante aquilo que ela idolatra, podendo-se assim sentir o peso do quinto P (Paixão) do composto de Marketing. Há uma grande importância em se estudar o mercado em questão. A análise do tipo de esporte, poder socioeconômico dos times e de seus torcedores são apenas alguns fatores que devem ser levados em consideração no momento de oferecer um produto ou serviço e em como oferecê-los (CARDIA, 2004).

2.3 Marketing Esportivo

2.3.1 Conceito

De acordo com as ideias de Cardia (2004) o conceito de marketing esportivo não pode ser diferente do marketing em si, uma vez que este é a base para todas as suas outras variações. Apenas deve ser direcionado para o âmbito esportivo, mantendo também suas premissas e preocupações com o cliente, concorrentes, mercado, inovações, entre outros.

Ainda seguindo o pensamento de Cardia (2004), em relação ao Mix de Marketing tradicional, no esporte deve-se adicionar mais um P, sendo ele o de Paixão. O esporte proporciona diversos sentimentos e emoções naquelas pessoas que acompanham seus times, ídolos e seleções. Com isso, a paixão do torcedor, o

fanatismo e a afeição por um esporte devem ser levados em consideração no momento de estudar-se o público-alvo. Os produtos e serviços oferecidos para este mercado variam de ingressos para jogos a camisas de times, bola de basquete a taco de golfe, entre outros.

Segundo Pitts & Stotlar (2006), o marketing esportivo está ligado a todo tipo de produto esportivo, desde o início de sua produção, promoção, precificação, até a chegada final ao cliente em questão, satisfazendo assim o desejo do consumidor e o da organização.

Para Contursi (2000) o marketing esportivo é toda aquela atividade que está voltada para a satisfação das expectativas e necessidades do consumidor do esporte, sendo este dividido entre o marketing do esporte e o marketing através do esporte. O autor mostra em seu livro “Marketing Esportivo” uma série de pesquisas que mostram a evolução do esporte e o constante crescimento de pessoas que praticam atividades físicas das mais diversas especialidades. Conta também do gosto que as pessoas envolvidas no esporte têm, seja praticando, acompanhando, patrocinando ou comentando. Sendo assim, em uma Copa do Mundo, estão relacionados ao marketing esportivo: os torcedores, jogadores, organizadores, telespectadores, comentaristas, patrocinadores, todos.

Deve-se ressaltar também que o P de Paixão está diretamente ligado a agregação de valor ao seu produto. Para os fanáticos por futebol, a importância de estar presente em uma conquista da Copa do Mundo no estádio, acompanhando sua seleção e seus ídolos, é mais valiosa que o preço do ingresso. Ou para os fãs de futebol americano, assistir a uma final do *Super Bowl* é como um sonho de criança realizado.

2.3.2 História

Para Cardia (2004) o marketing e o esporte possuem uma relação muito antiga, desde o século XIX, independente de este ser chamado antigamente de patrocínio ou marketing esportivo. Empresas iniciaram a ligar suas marcas ao esporte em forma de patrocínio e isso foi se desenvolvendo e se estendendo até chegar aos Jogos Olímpicos de Estocolmo em 1912, onde organizações que não estavam relacionadas ao esporte resolveram apoiar tais práticas, com o intuito de

divulgação das marcas e comercialização. A partir disto, os jogos Olímpicos de Amsterdã em 1928, Berlim em 1936, e outros eventos esportivos como a Copa do Mundo de 1994, passaram a ter uma maior relação entre as partes. Estas ações foram se estendendo e se desenvolvendo, gerando uma grande relação entre as empresas e o esporte.

De acordo com Pitts (2002) o Marketing Esportivo deu-se início no ano de 1921, com a empresa Hillerich e Bradsby (H&B) que utilizou de um plano de marketing, analisando variáveis mercadológicas de *macromarketing* e *micromarketing* para alavancar a venda de seus tacos de basebol e da relação com seu cliente dentro do esporte.

Politi (2010) defende a ideia de que o marketing esportivo iniciou-se no ano de 1870 com a relação entre uma marca de tabacos e o Basebol. Entretanto, foi perceptível o desenvolvimento do marketing esportivo na década de 1940 com a primeira transmissão televisiva de um jogo de Basebol dos Estados Unidos. Com o passar dos anos, profissionais do marketing passaram a usar tal ferramenta como seu principal meio de comunicação com o mercado.

Para Pozzi (1998), o marketing esportivo vem se desenvolvendo bastante com o passar dos anos, possibilitando assim uma melhoria na organização de eventos, nas gestões dos clubes, na venda de produtos como camisetas, ingressos, bandeiras e gerando um benefício positivo para todos aqueles que estão ligados a estas atividades, tanto fornecedores como clientes.

Ainda de acordo com as ideias de Pozzi (1998), estar presente no esporte poder ser uma coisa muito boa para aqueles patrocinadores ou apoiadores, mas devido a algumas ocorrências isto pode ser levado para casos perigosos. O autor conta em seu livro alguns casos de torcedores e clubes que boicotaram a compra de produtos derivados de patrocinadores de seus clubes rivais, pelo simples fato de não simpatizarem com o clube em questão, demonstrando uma mistura de razão e emoção.

Depois de um jogo entre Palmeiras e Portuguesa, o ex-zagueiro palmeirense Tonhão chutou e pisou a camisa da Lusa. Foi o suficiente para que um dos diretores da Portuguesa, que por uma dessas coincidências da vida é também diretor do sindicato das

panificadoras de São Paulo, propusesse um boicote aos produtos da Parmalat. (POZZI, 1998, p. 22)

Em 1988, o esporte era a 22ª maior indústria nos Estados Unidos, movimentando uma quantia de cerca de 63 bilhões de dólares e crescendo uma média de 6,9% ao ano. Sendo assim, em 1999 este valor alcançaria a casa dos 136 bilhões de dólares por ano (PITTS; STOTLAR, 2002).

Isto mostra o que tamanha afeição por um clube ou um esporte pode gerar no consumo de produtos ou serviços de marcas que se propõem em entrar no mercado esportivo, ressaltando que o resultado desta experiência pode ser benéfico ou maléfico.

2.4 Marca e Branding

Para Martins (2000) a marca é a peça mais importante para uma organização, pois permite sua diferenciação no mercado perante suas concorrentes, concretizando o conceito de “único”. A marca também é a responsável por deixar uma imagem na cabeça do cliente, ativando não só seus atributos físicos, mas também psíquicos e mentais.

Kotler (2006) define marca como o nome, termo, desenho, ou conjunto destes que identificam uma organização, estando estes relacionados aos bens ou produtos oferecidos pela empresa, fazendo com que esta se destaque no mercado de trabalho e sinalizem determinado nível de qualidade com o objetivo de satisfazer seus clientes e facilitando sua fidelização.

A marca é muito mais do que apenas a sua representação gráfica, independente desta ser uma simbologia, um nome, um logotipo, ou a junção destes. É a promessa de benefícios ligada aos objetivos e ao ramo das organizações que fazem com que ela se destaque das demais. (MELO NETO, 2000)

Todo produto ou serviço deve ser reconhecido. O Branding é a utilização de estratégias visando atingir as estruturas mentais dos consumidores para que o relacionamento entre produtos e marcas se estabeleça em suas mentes, tornando seu processo de decisão mais eficaz, agregando valor à marca (KOTLER; KELLER, 2006).

O Branding é o processo de construção e gerenciamento de uma marca. Todo este processo está relacionado à situação atual do mercado e seu objetivo fim é o valor adicional agregado ao produto ou a prestação de serviços oferecido pela organização, conhecido como *brand equity* (MARTINS, 2000).

2.5 Patrocínio Esportivo

O patrocínio está diretamente ligado aos canais de comunicação utilizados pelas empresas. Dentro os canais de comunicação pessoais, destacam-se a troca de e-mails ou ligações entre duas ou mais pessoas e a visita a sites independentes (KOTLER; KELLER, 2006). Já os canais de comunicação não pessoais são aqueles direcionados para mais de uma pessoa, como a mídia, promoção de vendas, relações públicas, e, de acordo com Kotler e Keller (2006), o mais efetivo deste grupo, os eventos e experiências.

Para Pozzi (1998) o patrocínio esportivo está ligado ao investimento que uma organização faz em alguma plataforma relacionada ao esporte, seja ela um clube, um atleta ou um evento, com o objetivo de que o esporte o auxilie e amplie seus resultados nas suas estratégias de marketing, relacionadas à promoção, vendas, relacionamento com o cliente ou expansão da marca.

Morgan e Summers (2008) defendem que o patrocínio está em grande processo de desenvolvimento na atualidade e é um dos melhores meio de publicidade para as organizações, concluindo assim que o patrocínio é uma das maneiras mais efetivas das empresas aproximarem o contato com seu publico alvo, fornecedores e consumidores, facilitando o alcance dos seus objetivos de Marketing.

Cardia (2004) apresenta em seu livro uma pesquisa realizada pela Forbes, informando quais os principais motivos que levam uma empresa a patrocinar o esporte, sendo alguns deles: aumentar o reconhecimento da empresa e melhorar sua imagem.

De acordo com Machado e Zem (2003) muitas empresas utilizam do patrocínio para um viés social, com o objetivo de afastar crianças e adolescentes de atividades indevidas nas ruas dando a oportunidade às mesmas de praticarem atividades físicas e obtendo maior contato com o esporte.

Para Melo Neto (1995) as organizações que investem no esporte possuem um objetivo específico e características que se relacionam ao tripé do marketing esportivo, sendo este composto pela imagem, comunicação alternativa e o esporte como mídia. Com isso, se estabelece uma maior relação do consumidor com a marca.

2.6 Fidelização dos clientes

Na década de 80, muitos autores defendiam que a satisfação do cliente era algo primordial para as organizações. Empresas deveriam focar na melhoria constante do atendimento ao seu consumidor, com o objetivo de que este se sentisse feliz e comprasse mais, gerando lucros para as organizações. Porém, nos dias atuais, pesquisas mostram um resultado diferente. Apesar de importante, a mera satisfação do cliente não faz com que este se fidelize a sua empresa. (GRIFFIN, 1998)

Ainda de acordo com as ideias de Griffin (1998) atualmente, as empresas que buscam se diferenciar e se destacar no mercado, devem se preocupar com a fidelização de seus clientes, e isto não está ligado apenas em sanar suas necessidades, mas sim em estudar o comportamento de seus consumidores, conhecendo seus hábitos e com isso poder melhor atendê-los. .

Kotler e Keller (2006) definem que para conquistar seus clientes, as organizações não devem mais utilizar o padrão de pirâmide, onde a alta administração se encontra no topo e o cliente na base. Empresas que atuam buscando a construção de valor, satisfação e fidelidade ao cliente, invertem a pirâmide tradicional da Figura 2 (a), colocando a alta administração na base do organograma e o cliente no topo. Isto indica que o consumidor está em primeiro lugar, seguido dos funcionários que tratam diretamente com estas pessoas, e abaixo o pessoal de gerência e alta administração, tendo o cliente nas laterais para indicar que todos daquela organização se preocupam em melhor atendê-los, como mostra a figura 1.

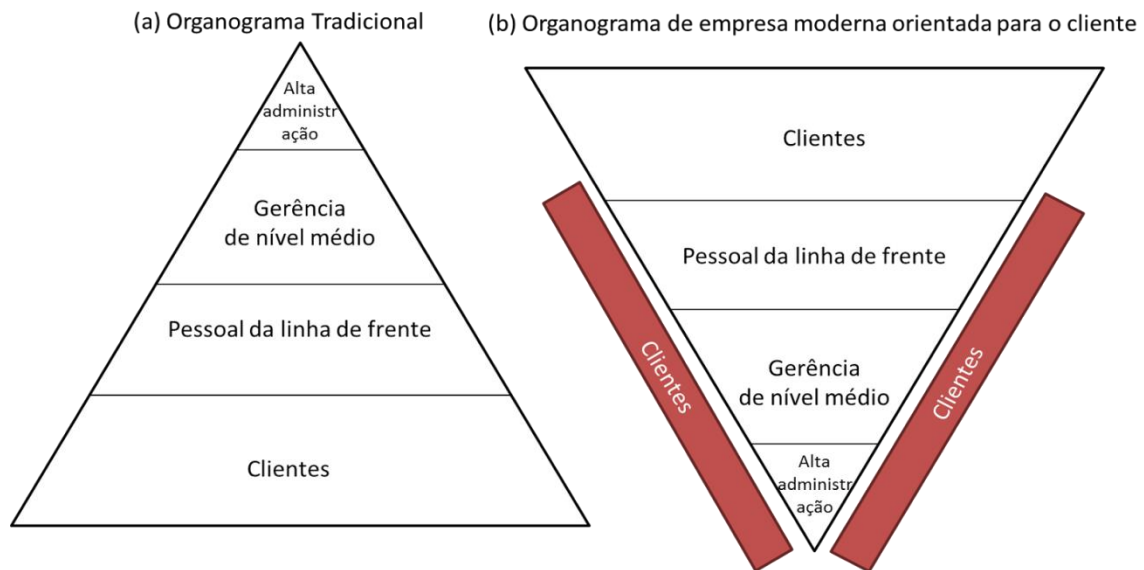


Figura 1: Organograma tradicional x organograma de empresa moderna orientada para o cliente

Fonte: Kotler; Keller (2006, p. 139).

2.7 A Espanha e sua economia

De acordo com a União Europeia (2014), a Espanha é um país pertencente à Península Ibérica, possuindo uma área de mais de 500.000 km² e 46 milhões de habitantes. Seu idioma principal é o espanhol e o país é membro da União Europeia desde o início do ano de 1986. Seu sistema político é a Monarquia Constitucional Parlamentar e sua principal moeda se tornou o Euro no ano de 1999.

Segundo Blumenschein (2012) a atual Espanha moderna começou a criar seus traços com a Reconquista da península Ibérica, a qual teria sido tomada pelas nações árabes. Este fato gerou a insatisfação de várias partes do país, o qual atua como Estado único desde o século XVI. Entretanto, tal dualidade ainda é assunto de derivados debates sobre os principais idiomas regionais, práticas jurídicas e aceitação ao governo.

Ainda de acordo com as ideias de Blumenschein (2012) a Espanha era considerada peça importantíssima no fluxo de metais preciosos na Europa, influenciando nos aspectos monetários do continente. Após alguns anos e devido ao grande número de crises políticas, concretizou-se tal insatisfação com o governo e iniciaram-se movimentos separatistas, em traços de nacionalismos subpeninsulares, reivindicando a independência regional.

A partir de 1840, com a chegada da revolução industrial à Catalunha, observou-se um grande desenvolvimento na economia de tal região, o que atraiu os olhos da Espanha devido à sua proximidade terrestre, criando um desejo de integração entre tais economias para o melhor desenvolvimento do Estado, o qual, após foi realizado. Com isso, o Estado teve de utilizar da força e da autoridade agressiva para conter manifestações regionais, gerando diversas e longas guerras e um regime autocrático para conter a situação. Na Constituição de 1978, a Catalunha foi reconhecida como Comunidade Autônoma, reconquistando sua economia própria e remodelando o mapa espanhol em 1995. Isto não concretizou sua independência (BLUMENSCHHEIN, 2012).

Em um estudo feito em 2012, a Catalunha apresentava a quarta melhor renda per capita do país, atrás apenas de duas Comunidades Autônomas (País Basco e Navarra) e da capital Madrid, concluindo um padrão de vida acima da média espanhola em geral (BLUMENSCHHEIN, 2012).

De acordo com Blumenschein (2012) a Guerra civil de 1936-1939 deixou o país debilitado demograficamente e de capital humano e, uma vez que a Espanha não entrou no Plano Marshall de reconstrução da Europa, seu desenvolvimento e planejamento custaram a acontecer na prática. A economia da Espanha que adentrará a zona do euro começa a se formar com os conhecidos Pactos de La Moncloa em 1977, um grupo de reformas econômicas que excluem os controles estatais do regime franquista e visam à redemocratização, com medidas liberais e de proteção.

A Espanha possui taxas históricas de desemprego no país. Isto influencia em crises conjunturais e nas contas externas. Problemas no trabalho, como rigidez e ineficiência, também podem ter contribuído para uma prolongada bolha imobiliária no país, gerando consequências diretas no endividamento das famílias e impacto na crise financeira global (BLUMENSCHHEIN, 2012).

Em 1989, a Espanha ingressou no Sistema Monetário Europeu, alterando seu modelo de funcionamento dos propostos no La Moncloa. Tal mudança trouxe ao país grandes incentivos em relação às metas de ajustes fiscais propostas em seu antigo modelo e um breve crescimento econômico entre 1989-1992. Este foi interrompido devido à reunificação da Alemanha, momento em que houve uma

contração monetária no país e a atratividade da Espanha caiu, causando uma taxa de desemprego de 25% (BLUMENSCHHEIN, 2012).

O quadro 1 mostra em números a queda do PIB (Produto Interno Bruto) da Espanha em 1993.

| Evolución anual PIB España | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| Fecha | PIB Mill. € | Var. Anual |
| 1989 | 357.882€ | 4,8% |
| 1990 | 401.686€ | 3,8% |
| 1991 | 443.715€ | 2,5% |
| 1992 | 463.263€ | 0,9% |
| 1993 | 425.936€ | -1,0% |
| 1994 | 425.089€ | 2,4% |

Quadro 1: Evolución anual PIB España
Fonte: Datosmacro, 2011

Ainda de acordo com Blumenschein (2012), a experiência vivida com a entrada no SME foi uma prévia dos problemas que viriam quando o país se juntasse à zona do euro, como o aumento do poder de compra em moeda estrangeira, sem incentivo ao aumento da produtividade interna, entre outros que escondem os problemas estruturais de competitividade da economia. A entrada no euro também teve participação nos fatores que causaram à Espanha dois problemas crônicos que o país enfrenta desde a primeira metade do século XX: o déficit externo persistente e os altos níveis de desemprego.

2.8 Futebol

O futebol não nos apresenta com clareza o início de sua história, mas acredita-se que sua criação é resultado de uma lenta evolução de vários outros esportes praticados com bola, que se desenvolveu por muitos anos até chegar aos

padrões utilizados atualmente, tanto em modo de jogo, físico, técnico e tático (VOSER, 2010).

Ainda seguindo as ideias de Voser (2010), o futebol possui uma história e um nome diferentes em diversos países, como *Kemari* no Japão, *Foot-Ball* na Inglaterra, *Epyskiros* na Grécia Antiga, *Haspartum* na Roma Antiga, *Soule* na França, entre outros.

O esporte futebolístico só começou a tomar o rumo que tem hoje quando John Charles Thring, em 1862, na Inglaterra, traçou uma lista de regras para o jogo que anos depois seria conhecido como Association Football. (DUNMORE; MURRAY; 2014)

De acordo com o Relatório Final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro, elaborado em 2000, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), o futebol mundial movimenta em torno de 250 bilhões de dólares por ano, apresentando uma importante participação na economia de vários países. A partir das ideias de Leoncini e Silva (2004) a Espanha é um dos principais países que investem no futebol como atividade econômica.

2.8.1 História do Barcelona FC

De acordo com o site oficial do Barcelona, o clube foi fundado em 1899, por um grupo de estrangeiros que viviam na cidade catalã, entre eles, Joan Gamper, o qual atuou como jogador, diretor e presidente. Nesta época, as pessoas estavam se interessando mais pela prática do esporte na Catalunha, tornando os jogos um evento de lazer moderno para a região.

Em 1908, o clube passou por algumas dificuldades, sendo questionado o fechamento de suas portas. Entretanto, Gamper assumiu a responsabilidade e, se tornou presidente, dando continuidade ao trabalho. Os resultados vieram à tona, e em menos de dez anos o clube aumentou seu número de membros de 201 para 2973. Isto consolidou o sonho de tornar o Barcelona o maior clube do mundo (FCBARCELONA, 2015).

Os anos entre 1930 e 1940 foram marcados por disputas sociais, políticas e econômicas, tanto no clube como no país. Integrantes da Guerra Civil chegaram a

ameaçar a tomada do Barcelona FC, e devido a este e outros problemas, como o assassinato de seu presidente na época, Josep Suñol, que houve uma queda em seu número de membros e o desligamento de alguns jogadores (FCBARCELONA, 2015).

Segundo dados do site oficial do clube, os anos pós-guerra civil foram os mais difíceis na história do clube, devido a algumas intervenções militares e governamentais. Entretanto, após esta fase vieram os anos de perseverança e de importantes títulos para o Barcelona em meados de 1950. Em 1957 foi inaugurado o estádio Camp Nou com capacidade máxima para 93.053 pessoas. Estes fatos foram importantes para o crescimento do número de membros do clube.

Durante os anos de 1960, a Catalunha recebeu um grande número de imigrantes, tornando o Barcelona uma importante peça para a integração entre a população, fortalecendo a identidade do clube com as pessoas e na relação clube x torcedores. Após a criação do estádio, o Barcelona passou por resultados negativos no aspecto esportista, uma vez que não possuía dinheiro para investir em grandes jogadores (FCBARCELONA, 2015).

Em 1969, Agustí Montal Costa foi eleito presidente do Barcelona e sua gestão se baseou em aproximar os sócios torcedores do clube, fazendo com que estes tivessem maior participação nas decisões do clube, com direito a voto. Sua atuação foi aprovada pelas pessoas e sua reeleição aconteceu em 1973, ano em que o presidente defendia arduamente as ideais catalãs perante os espanhóis, reconquistando os traços da Catalunha no escudo do clube e conquistando o direito de contratar jogadores estrangeiros, como Johan Cruyff. O Barcelona criou um sentimento de paixão muito forte com a população catalã, se aproximando mais ainda dos seus torcedores e passando pelas dificuldades da época juntos, fazendo o papel maior do que apenas um clube de futebol. Neste cenário surgiu o slogan “Més que un club”, em português, “Mais que um clube”, que o time leva até hoje estampado em sua camisa oficial (FCBARCELONA, 2015).

O site oficial o Barcelona apresenta que, com todo este desenvolvimento, o Barcelona cresceu e vivenciou seu primeiro título da Copa dos Campeões da Europa, em Maio de 1979, colocando o clube entre os melhores times do mundo no ranking. Durante os anos 80, o Barcelona passou por altos e baixos, tanto dentro

como fora do esporte. Várias estrelas como Maradona chegaram ao clube, mudando também seus gestores e a forma de trabalho. Tal desenvolvimento gerou ao clube milhões de contratos televisivos, o aumento da capacidade do Camp Nou e o crescimento no número de sócios para mais de cem mil pessoas.

No ano de 1988, Cruyff estava à frente do time catalão como dirigente e Nuñes como conselheiro administrativo. Estes se empenharam na formulação de um time empenhado e entusiasmado, gerando grandes resultados tanto nas arquibancadas lotadas como nos títulos que vieram. Entre 1990 e 1994, o Barcelona ganhou quatro títulos da Liga Espanhola e a Taça dos Campeões Europeus em 1992, realizando assim seu time dos sonhos e concretizando o Barcelona como um dos maiores nomes do futebol (FCBARCELONA, 2015).

A temporada de 1998-99 foi marcada pela comemoração do centenário do clube, com a participação de grandes nomes catalães que participaram da história do clube. Celebrou-se também o acontecimento dos títulos das quatro modalidades esportivas em atividade (Futebol, Basquete, Handebol e Hóquei) em seus respectivos campeonatos. Em 2003, a nova gestão do clube inicia seus trabalhos com cunhos sociais, o que gerou muitos resultados positivos para o Barcelona tanto no âmbito esportivo como no aumento do número de membros e progresso econômico. Para concretizar mais ainda o bordão “Mais que um clube”, o Barcelona fechou acordo com a Unicef em 2006, a qual foi responsável por cuidar da imagem do Barcelona no mundo inteiro, junto da contratação de vários ídolos do futebol como Ronaldinho Gaúcho (FCBARCELONA, 2015).

Comandado por Pep Guardiola e utilizando o modelo de jogo proposto por Cruyff, o clube se planejou e montou suas melhores estratégias, formando a melhor equipe da história do Barcelona Futebol Clube no ano de 2010. Tal equipe foi vencedora dos 6 campeonatos disputados pelo clube no ano de 2009, concretizando um feito histórico para os catalães, algo nunca visto antes no futebol Europeu. O clube apresenta como seus valores: a Catalanidade, a Universalidade, o Compromisso Social e a Democracia (FCBARCELONA, 2015).

3. METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, descritiva, documental e, por se tratar apenas de um clube específico, um estudo de caso.

A pesquisa se apresenta com abordagem qualitativa e quantitativa por trabalhar com dados numéricos estatísticos em relação a media de público pagante e a taxa de desemprego na Espanha e também por avaliar informações descritivas acerca da história do clube, das vantagens do sócio torcedor e do relacionamento entre clube e torcida. Segundo Richardson (1999) o método quantitativo tem o objetivo de garantir a precisão dos resultados e evitar distorção dos dados, fazendo com que o trabalho possua certa segurança perante as interferências. Já o método qualitativo busca compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa é de caráter documental, uma vez que os documentos analisados relacionados ao futebol foram obtidos através do site Oficial do Barcelona Futebol Clube e da página Sr. Gool, site estatístico esportivo, dinâmico e atualizado diariamente com dados coletados a partir dos borderôs oficiais das partidas, disponibilizados pelas federações e confederações de cada país, no caso deste trabalho, da *Real Federación Española de Fútbol* (RFEF) e da União das Federações Europeia de Futebol (UEFA). Os documentos estudados em relação à crise espanhola foram coletados no site oficial do Fundo Monetário Internacional (FMI).

Segundo Gil (1991), a pesquisa documental é um instrumento que apresenta uma grande diversificação de fontes, variando de cartas e diários pessoais a tabelas estatísticas atualizadas diariamente. No caso deste artigo, todo o estudo foi baseado no Barcelona Futebol Clube feito de forma secundária a partir de dados coletados por meio virtual.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes [...] O poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas, observações. (YIN, 2001, p. 27)

Ainda de acordo com as ideias de Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal o estudo focado em determinada população ou fenômeno.

Neste presente artigo, o estudo de caso buscou estudar mais a fundo a relação entre o Barcelona Futebol Clube e seus torcedores. A Paixão, quinto P do marketing esportivo, pôde ser muito bem demonstrada neste trabalho, concretizando a importância do bom relacionamento entre organização e torcida, em aspectos financeiros e de fidelidade com o clube em um cenário de crise no país.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Programa Sócio Torcedor

Segundo a revista Exame, em estudo realizado no mês de Maio de 2015, o Barcelona é o quinto clube com o maior número de sócios torcedores do mundo, sendo este representado por 154 mil sócios.

Segundo Pitts & Stotlar (2006), o marketing esportivo está ligado a todo tipo de produto esportivo, desde o início de sua produção, promoção, até a chegada final ao cliente em questão, buscando satisfazer seus desejos e expectativas. Para agradar seus torcedores, o Barcelona investe milhões de dólares por ano em produtos e serviços, uma vez que, segundo a revista americana Forbes, o Barcelona é o segundo time mais valioso do mundo, sendo avaliado em US\$3,16 bilhões, com uma renda de US\$ 657 milhões e lucro operacional de US\$ 174 milhões.

O Site do Barcelona apresenta os benefícios do programa de sócio torcedor para os aficionados pelo clube. Este programa busca aproximar àqueles torcedores apaixonados pela equipe e que estão dispostos a pagar mensalmente um valor que os de vantagens de estar mais próximos da história da instituição, podendo até tomar decisões importantes para o futuro do clube, como votar nas eleições para presidente e participar da Assembleia Geral, ter acesso às áreas restritas no Camp Nou, passar feedback direto para os principais gestores, entre muitas outras, além de ajudar financeiramente a equipe. Apenas os sócios podem desfrutar do clube por dentro e ter acessos às notícias e atividades internas de maneira rápida e fácil.

Para se tornar sócio, devem-se seguir alguns pré-requisitos como ter algum parente de primeiro grau já sócio, ter sido sócio do clube alguma vez pelo período de no mínimo dois anos, além de uma taxa de, em média, 170 euros (760 reais).

O programa de sócio torcedor também proporciona:

- Cartão de associado personalizado com foto
- Pacote de boas vindas
- Diploma assinado pelo presidente
- Emblema do clube em bronze
- Prêmio de fidelidade após 25, 50 e 75 anos como sócio do clube.
- Descontos nas lojas oficiais: de 5% a 10% em artigos do Barça.

Aqueles que se tornarem sócios torcedores também obtêm vantagens nas instalações do Barcelona, como a Camp Nou Experience, onde o torcedor visita a sala de troféus do clube, podendo tirar fotos e registrar os momentos dos grandes títulos da história do Barça, além de conhecer os vestiários, a sala de imprensa e o gramado do maior estádio da Europa. Há também uma porcentagem de descontos na compra de ingressos, para a prática de patinação no gelo e um espaço reservado para os sócios aposentados do clube, composto por tabuleiro de jogos, visitas culturais e até aulas de catalão.

As informações sobre o Barcelona chegam completas e em primeira mão para estas pessoas que fazem parte do programa de sócio torcedor. Além de aplicativos portáteis e e-mail, o acesso a algumas áreas no site é exclusivo para estes torcedores, além de uma revista bimestral que chega à residência do cliente com conteúdo de questões atuais que afetam o clube, notícias e atividades recentes.

O cartão de associados também proporciona uma experiência exclusiva em atividades culturais e esportivas organizadas pelo clube como a Liga de futebol para sócios e a FCBEscola em diversas áreas para as crianças. O clube também organiza sorteios para que alguns torcedores realizem seus sonhos e possam assistir a um jogo do Barcelona direto da cabine presidencial.

De acordo com as ideias de Kotler e Keller (2006) para buscar a satisfação e fidelização de seus clientes, estes devem aparecer em primeiro lugar na pirâmide, tendo contato com todos aqueles da organização. Para Cardia (2004) um dos pontos imprescindíveis no marketing esportivo é a paixão. Com isso, deve-se conhecer seu cliente e se aproximar do mesmo, criando uma ligação emocional com o público alvo, facilitando assim sua fidelização com a organização.

Tal proximidade do clube com seus torcedores fortalece a identidade entre ambos e instiga a paixão das pessoas pela organização, agregando maior interesse das pessoas em participarem de forma mais efetiva e intensa das atividades propostas pelo clube.

4.2 Público Pagante

A média de público pagante (MPP) em um campeonato de futebol é calculada pelo somatório de pessoas que compraram ingresso para assistir aos jogos no estádio sede de seu clube em todas as partidas, chamado de Total do público pagante (TPP) dividido pelo número de jogos no campeonato (JG).

Segundo a Pluri Consultoria (2012), em estudo divulgado no site do Globoesporte.com, o Barcelona Futebol Clube sempre esteve no topo dos rankings de maior público dos campeonatos. Em relação à temporada 2011/2012, o Barcelona foi o 3º colocado no ranking dos clubes com maiores médias de público pagante no mundo, com 74.582 torcedores por partida, ficando atrás apenas de Borussia Dortmund, da Alemanha, com média de 80.552 torcedores e do Manchester United, inglês, representado por 75.387 pagantes por jogo em seu estádio. Nas duas temporadas seguintes, as três posições do ranking se mantiveram, e o Barcelona teve uma média de público em 2012/2013 de 71.681 pagantes por jogo e 72.116 torcedores por partida na temporada de 2013/2014.

Para Cardia (2004) o esporte proporciona diversos sentimentos e emoções naquelas pessoas que acompanham seu clube de coração. A partir desta perspectiva, na temporada de 2014/2015, o Barcelona dominou alguns rankings de clubes que mais levaram torcedores aos seus estádios. Para isso, foram estudados os dois principais campeonatos que o clube participa, sendo eles a “UEFA

Champions League”, campeonato mais importante e o que envolve os maiores clubes da Europa, e “La Liga BBVA”, campeonato espanhol.

Na temporada de 2014/2015 da UEFA Champions League, os 3 jogos com maior média de público foram no Camp Nou, casa do clube catalão. Entre eles, o jogo entre Barcelona x Bayern de Munique (ALE), pela semifinal do campeonato, bateu o recorde do campeonato com 95.639 torcedores pagantes.


O Clube disputou seis jogos como mandante em seu estádio, sendo eles os três jogos iniciais da primeira fase, e mais três jogos da segunda fase (as oitavas-de-final, quartas-de-final e a semifinal). A equipe obteve uma média de 82.904 torcedores por jogo, somando quase quinhentos mil pessoas ao final dos 6 jogos. A final foi disputada contra o Juventus, clube italiano, em Berlim, na Alemanha, no estádio neutro Olympiastadion, onde não possuía um clube mandante.

O quadro 2 apresenta os três jogos com a maior média de público da temporada 2014/2015 da UEFA Champions League, onde todos foram na casa do Barcelona e o quadro 3 mostra o ranking dos cinco clubes que mais levaram torcedores aos seus estádios no campeonato.

| | | | |
|---|---|---|------------------------------------|
|  | X |  | 95.639 pagantes (SEMI FINAL) |
|  | X |  | 92.551 pagantes (OITAVAS DE FINAL) |
|  | X |  | 84.477 pagantes (QUARTAS DE FINAL) |

Quadro 2: Os 3 jogos com maior público pagante na UEFA 20014/2015.

Fonte: Adaptado de Sr. Gool, 2015

|  | Clube | MPP ▼ | TPP | JG |
|---|-----------------------|---------------|---------|----|
| 1 | Barcelona-ESP | 82.904 | 497.426 | 6 |
| 2 | Real Madrid-ESP | 71.580 | 429.479 | 6 |
| 3 | Bayern de Munique-ALE | 69.000 | 414.000 | 6 |
| 4 | Borussia Dortmund-ALE | 65.851 | 263.404 | 4 |
| 5 | Arsenal-ING | 59.878 | 299.391 | 5 |

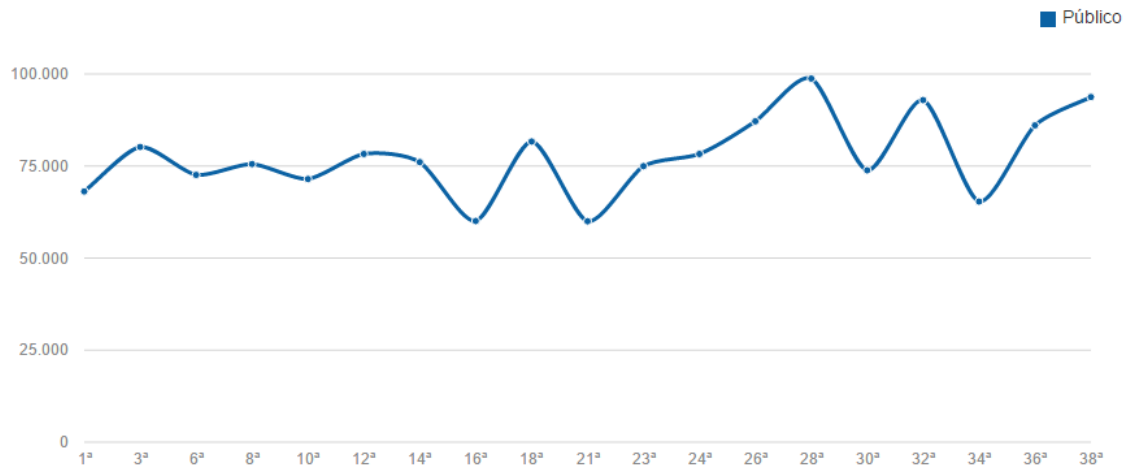
Quadro 3: Clubes com maior média de público na UEFA
 Fonte: Sr.Gooool, 2015

Diferente do campeonato brasileiro, o espanhol se inicia em meados de Agosto e a população conhece o campeão do país no final do mês de Maio do outro ano. O Barcelona conquistou em 2015 o seu 23º título.

Na temporada de 2014/2015 do campeonato espanhol, La Liga BBVA, o clube catalão participou de 38 jogos, sendo 19 deles como mandante no Camp Nou, tendo também a maior média de público pagante no campeonato, sendo ela de 77.632 torcedores por partida, somando mais de um milhão e quatrocentas mil pessoas nos 19 jogos. A partida com maior público pagante foi o clássico entre Barcelona x Real Madrid, com 98.760 torcedores no Camp Nou e a partida com menor número de pessoas assistindo a um jogo do clube catalão foi entre Barcelona x Villareal, com 60.005 torcedores.

O quadro 4 apresenta o número de pagantes no Camp Nou, por rodada do campeonato espanhol, e o quadro 5 mostra as maiores médias de público pagante no campeonato espanhol na temporada de 2014/2015.

Público por rodada




Quadro 4: Público por rodada no Camp Nou no campeonato espanhol em 2014/2015
Fonte: Sr. Gool, 2015.

| Clube | MPP | TPP | JG |
|--------------------------|--------|-----------|----|
| 1 Barcelona-ESP | 77.632 | 1.475.013 | 19 |
| 2 Real Madrid-ESP | 73.621 | 1.398.798 | 19 |
| 3 Atlético de Madrid-ESP | 46.130 | 876.462 | 19 |
| 4 Valencia-ESP | 42.412 | 805.828 | 19 |
| 5 Athletic-ESP | 40.654 | 772.422 | 19 |

Quadro 5: Maiores médias de público no campeonato espanhol em 2014/2015
Fonte: Sr. Gool, 2015.

Em comparação ao resto do mundo, na temporada de 2014/2015, o Barcelona também liderou os rankings de maior público pagante em sua casa. Em seus 26 jogos disputados no Camp Nou, sendo eles 19 do campeonato espanhol, 6 da UEFA Champions League e 1 da Super Copa da UEFA, o clube catalão obteve uma média de 77.861 torcedores por jogo, somando mais de 2 milhões de pagantes na temporada. Levando-se em consideração apenas os campeonatos nacionais, o Barcelona obteve a segunda colocação em média de público, representado por 77.632 torcedores por jogo, ficando atrás apenas de Borussia Dortmund (ALE), com 80.426 pessoas por partida na Bundesliga, campeonato alemão.

O quadro 6 mostra os 5 clubes que mais tiveram pagantes em seus campeonatos nacionais na temporada 2014/2015 e o quadro 7 apresenta o ranking dos cinco clubes que mais levaram torcedores aos seus estádios em 2014/2015.

|  | Clube | MPP ▼ | TPP | JG |
|---|-----------------------|---------------|-----------|----|
| 1 | Borussia Dortmund-ALE | 80.426 | 1.367.237 | 17 |
| 2 | Barcelona-ESP | 77.632 | 1.475.013 | 19 |
| 3 | Manchester United-ING | 75.335 | 1.431.362 | 19 |
| 4 | Real Madrid-ESP | 73.621 | 1.398.798 | 19 |
| 5 | Bayern de Munique-ALE | 72.882 | 1.239.000 | 17 |

Quadro 6: 5 clubes com mais pagantes em seus campeonatos nacionais em 2014/2015
Fonte: Sr. Gool (2015)

| | Clube | MPP ▼ | TPP |
|----|-----------------------|---------------|-----------|
| 1° | Barcelona-ESP | 77.861 | 2.024.379 |
| 2° | Borussia Dortmund-ALE | 77.650 | 1.630.641 |
| 3° | Manchester United-ING | 75.335 | 1.431.362 |
| 4° | Real Madrid-ESP | 73.131 | 1.828.277 |
| 5° | Bayern de Munique-ALE | 71.870 | 1.653.000 |

Quadro 7: 5 clubes com maior média de público em 2014/2015
Fonte: Sr Gool (2015)

Como mostram os dados, tanto na UEFA Champions League como no campeonato Espanhol, o Barcelona domina os rankings de médias de público pagantes por partida. O clube sempre se preocupou em melhorar a qualidade de seus jogadores, montando uma equipe vencedora de títulos e sempre se preocupando com a satisfação de seus torcedores. Com isto, os resultados de uma

multidão em seus jogos ocorrem devido à construção da identidade do clube com sua torcida, da fidelização de seu público alvo e pela paixão dos torcedores pelo clube que amam.

4.3 Crise Espanhola x Paixão do torcedor

De acordo com os dados apresentados pelo FMI (Fundo Monetário Internacional), a Espanha não apresenta um cenário positivo no aspecto econômico. Apesar de alguns índices terem se desenvolvido nos últimos anos como mostra o anexo A, o país ainda não conseguiu se reestabelecer e se recuperar.

| Dado / Ano | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PIB | -0.6 | -2.1 | -1.2 | 1.4 | 3.1 |
| Dívida do setor privado (% do PIB) | 276 | 263 | 249 | 236 | 229 |
| Dívida corporativa | 189 | 177 | 168 | 159 | 156 |
| Dívida das famílias | 87 | 85 | 81 | 77 | 73 |
| Taxa de desemprego (%) | 21.4 | 24.8 | 26.1 | 24.5 | 22.0 |

Tabela 1: Índices econômicos da Espanha em 2015
Fonte: Adaptado de FMI, 2015.

De acordo com a tabela 1, o PIB (Produto Interno Bruto), o qual representa a soma de bens e serviços finais produzidos pelo país em um determinado ano, estava com índices negativos nos anos de 2011, 2012 e 2013. Apesar de ter apresentado crescimento nos anos de 2014 e 2015, a economia do país ainda não se recuperou dos déficits ocorridos nos anos anteriores. Estes dados interferem fortemente nas decisões políticas e econômicas tomadas pela Espanha, o que influencia o país tanto nas organizações como nas famílias em geral.

A dívida do setor privado, somatório das dívidas corporativas e das dívidas familiares, representam atualmente 229% do PIB do país. Este dado também demonstra a dificuldade econômica que a Espanha enfrenta. Tanto as empresas como as famílias se demonstram endividadas, o que faz com que as empresas tenham dificuldades em manter e contratar funcionários, pagar salários, investir em tecnologia e outros fatores que poderiam melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. As pessoas também são prejudicadas em suas atividades diárias, o que faz com que estas diminuam o consumo de coisas que não são prioridades para sua sobrevivência, dificultando os gastos com *hobbie*, lazer, e coisas consideradas supérfluas, sendo assim, o salário costuma ser gasto, de preferência, em alimentação, saúde e educação.

O dado que mais chama a atenção, em relação à má situação econômica da Espanha, é a alta taxa de desemprego no país. Na verdade, este é um problema crônico que já é enfrentado pela Espanha há muitos anos. O quadro mostra que 22% da população espanhola se encontra desempregada em 2015, sendo que mais de 50% da população jovem compõe esta taxa.

Devido aos déficits no PIB e às altas dívidas do país, as empresas e as famílias se endividam e passam por dificuldades de desenvolvimento econômico. Como as empresas não conseguem contratar, muitas pessoas ficam sem emprego, e, por não receberem salário, não possuem dinheiro para investir. Isto faz com que o país sinta os reflexos na economia, dificultando a sua batalha contra a crise.

Em contrapartida à situação econômica espanhola, o Barcelona Futebol Clube se demonstra com altos índices de sócios-torcedores, que pagam mensalmente ao clube uma quantia em dinheiro para ajudar a equipe financeiramente e desfrutar de uma considerável quantia de benefícios. Mais que isso, o clube está nas primeiras posições do ranking de equipes que mais levam torcedores ao seu estádio por partida, com ingressos que variam de 34 euros a 600 euros.

Independente da situação financeira não se apresentar boa, os catalães não medem esforços para alimentar sua paixão pelo clube e acompanha-lo de perto em seus jogos no Camp Nou. A relação entre o clube e seus torcedores é muito próxima e foi muito bem desenvolvida desde a sua fundação.

O Barcelona sempre esteve de portas abertas para os catalães e sempre defendeu suas cores, colocando o cliente (torcedor) em primeiro lugar. A preocupação com o bem estar de seus sócios, seja investindo na qualidade da equipe e contratando os melhores jogadores para alcançar sempre as primeiras posições no campeonato ou se importando em criar melhores condições de acesso às áreas restritas do clube como diferencial competitivo, fez com que os torcedores se apaixonassem cada vez mais pela equipe e gastassem grande parte de seu dinheiro com a organização.

O prazer de acompanhar o Barcelona de perto não é considerado apenas como assistir a um simples jogo de futebol para seus torcedores, mas sim de viver uma experiência em sua vida, de paixão e felicidade, que lhe trará desejos e expectativas de reviver o momento em qualquer outra oportunidade.

5. COSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, muitos países vêm passando por crises econômicas e financeiras, que afetam não só o governo, mas principalmente as empresas e pessoas físicas. Estes aspectos interferem em atitudes políticas das partes governamentais, nas estratégias organizacionais e até na mudança de hábito dos consumidores. Na Espanha, as grandes dívidas, altas taxas de inflação e desemprego, entre outros, fazem com que as pessoas fiquem amedrontadas perante o mercado e sintam tais reflexos na economia.

Entretanto, apesar do cenário negativo, o Barcelona Futebol Clube criou uma relação muito forte com seus torcedores e soube fortalecer a Paixão, 5º P do marketing esportivo, e utilizá-la como estratégia para aumentar seu número de sócios torcedores, fãs e aficionados pelo clube, levando uma grande quantidade de pagantes em todos os seus jogos no Camp Nou, estádio do clube catalão.

Fatos históricos como a separação da Catalunha e da Espanha, preocupação com a qualidade do time e dos bens e serviços prestados pela equipe, como o plano de sócio torcedor e a contratação de um grupo seletivo de ótimos jogadores, e principalmente a proximidade com seu cliente foco, foram aspectos importantes para criar esta concreta relação com os torcedores e despertar e fortalecer a paixão dentro destas pessoas.

A partir da pesquisa realizada neste artigo, pode-se observar a importância da paixão como um fator estratégico a ser utilizado pelo Barcelona Futebol Clube

para se aproximar de seus torcedores e, apesar da Espanha passar por um momento de crise, as pessoas não abandonam o clube e continuam investindo seus salários no desenvolvimento da equipe e alimentam a cada dia essa afeição por aquilo que amam.

A produção deste artigo científico teve como objetivo analisar a importância do 5º P do marketing esportivo em um momento de crise econômica no país e como a boa relação entre clube e torcedores é essencial para o desenvolvimento do clube e da fidelização de seu cliente. Para isso, foram levantados dados relacionados a história do Barcelona, descrição do programa de sócio torcedor e número de sócios, número de pagantes no estádio Camp Nou e informações sobre a crise espanhola.

Um fator limitante para a realização do presente artigo foi a falta de dados em relação à renda líquida do clube em seus jogos realizados no Camp Nou, o que poderia enriquecer mais a pesquisa com dados financeiros, e demonstrações de lucros e despesas da equipe.

Como agenda futura aconselha-se que a pesquisa seja realizada com clubes que não possuam um forte trabalho de fidelização com seus torcedores e que não tenham um alto índice de pagantes em seus estádios, podendo-se assim relacionar dados negativos com a importância da Paixão no marketing esportivo.

REFERÊNCIAS

- BLUMENSCHNEIN, F. FGV PROJETOS. **A crise econômica na Espanha e o setor elétrico no Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://fgvenergia.fgv.br/sites/fgvenergia.fgv.br/files/>> Acesso em: 5 set. 2015.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- CONTURSI, E. B.. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- DATOSMACRO. **Pib de Espanha**. 2011. Disponível em: <<http://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2011>>. Acesso em: 12 set. 2015.
- DUNMORE, T; MURRAY, S. **Futebol para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.
- EXAME. **Os 30 times com mais sócios-torcedores no mundo**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/album-de-fotos/os-30-times-com-mais-socios-torcedores-no-mundo#5>>. Acesso em: 15 set. 2015.
- FGV. **Relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.
- FORBES. **20 clubes de futebol mais valiosos do mundo**. 2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/listas/2015/05/os-20-clubes-de-futebol-mais-valiosos-do-mundo/#foto1>>. Acesso em: 2 out. 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBO. **Os 100 maiores clubes do mundo em média de público**. 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/os-100-maiores-clubes-do-mundo-em-media-de-publico.html>>. Acesso em: 29 set. 2015.
- GRIFFI, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.
- IMF – International Monetary Fund. **Executive Board Concludes 2015 Article IV Consultation with Spain**. 2015. Disponível em: <<http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2015/pr15378.htm>>. Acesso em: 30 set. 2015.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**. v.12, n.1, p.11-23, jan.-abr. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a03v12n1>>. Acesso em: 20 set. 2015.

MARTINS, J. R. **Branding**, São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JUNIOR, W.D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCCARTHY, E.J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MELO NETO, F. P. de. **Marketing de Patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

_____. de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.x'

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

_____. **Fundamentos do Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2006.

POLITI, C. **Conheça um pouco da história do marketing esportivo**. Jul. 2010. Disponível em: <<http://www.tracto.com.br/conheca-um-pouco-da-historia-do-marketing-esportivo>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

POZZI, L. F. **A grande jogada: teoria e prática de marketing esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

RICHARDSON, R. J., et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, C. M.; BASTOS F. C. **Gestão do Esporte: definindo a área**. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbefe/v25nspe/10.pdf>>. Acesso em 20 set. 2015.

Site Oficial Barcelona Futebol Clube. **Sócios**. Disponível em: <<http://www.fcbarcelona.com.br/socios>>. Acesso em: 21 set. 2015.

SR. GOOOL. **Ranking**. La Liga. 2015. Disponível em: <<http://www.srgool.com.br/classificacao/La-Liga/Unica/2015#ranking>>. Acesso em: 11 set. 2015.

_____. **Barcelona**. UEFA Champions League. 2015. Disponível em: <http://www.srgool.com.br/clubes/Barcelona-ESP#lista_jogos>. Acesso em: 10 set. 2015.

SUMMER J.; MORGAN, M. J. **Marketing esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

UNIAO EUROPEIA. **Espanha**. Disponível em: <http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/spain/index_pt.htm>. Acesso em 8 set. 2015.

UOL. **Alemanha tem maior media de publico na Europa**. 2015. Disponível em: <<http://futebolemnumeros.blogosfera.uol.com.br/2015/05/25/alemanha-tem-maior-media-de-publico-na-europa/>>. Acesso em: 11 set. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO

ANEXO A – Tabela sobre os Principais Indicadores da Economia espanhola. (FMI, 2015)

| Main Economic Indicators | | | | | | | | | | |
|---|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| (Percent change unless otherwise indicated) | | | | | | | | | | |
| | Projections | | | | | | | | | |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Demand and supply in constant prices | | | | | | | | | | |
| Gross domestic product | -0.6 | -2.1 | -1.2 | 1.4 | 3.1 | 2.5 | 2.2 | 2.0 | 1.9 | 1.8 |
| Private consumption | -2.0 | -2.9 | -2.3 | 2.4 | 4.4 | 2.6 | 2.5 | 2.3 | 1.8 | 1.6 |
| Public consumption | -0.3 | -3.7 | -2.9 | 0.1 | 0.3 | -0.7 | -0.3 | -0.3 | 0.0 | 0.0 |
| Gross fixed investment | -6.3 | -8.1 | -3.8 | 3.4 | 5.2 | 3.2 | 2.7 | 2.5 | 2.4 | 2.2 |
| Total domestic demand | -2.7 | -4.2 | -2.7 | 2.3 | 3.5 | 2.1 | 2.0 | 1.9 | 1.6 | 1.4 |
| Net exports (contribution to growth) | 2.1 | 2.2 | 1.4 | -0.8 | -0.4 | 0.5 | 0.3 | 0.2 | 0.4 | 0.4 |
| Exports of goods and services | 7.4 | 1.2 | 4.3 | 4.2 | 6.5 | 5.8 | 5.6 | 5.4 | 4.9 | 4.4 |
| Imports of goods and services | -0.8 | -6.3 | -0.5 | 7.6 | 8.3 | 4.7 | 5.3 | 5.1 | 4.2 | 3.8 |
| Savings-Investment Balance (percent of GDP) | | | | | | | | | | |
| Gross domestic investment | 21.4 | 19.7 | 18.5 | 18.9 | 19.1 | 19.3 | 19.4 | 19.4 | 19.4 | 19.4 |
| Private | 17.7 | 17.4 | 16.4 | 16.9 | 17.2 | 17.3 | 17.4 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| Public | 3.7 | 2.4 | 2.1 | 2.0 | 1.9 | 1.9 | 1.9 | 1.9 | 1.9 | 1.9 |
| National savings | 18.3 | 19.5 | 20.0 | 19.7 | 20.0 | 20.2 | 20.5 | 20.6 | 20.7 | 20.9 |
| Private | 24.0 | 27.4 | 24.6 | 23.5 | 22.5 | 21.3 | 21.0 | 20.6 | 20.3 | 20.5 |
| Public | -5.7 | -7.9 | -4.7 | -3.8 | -2.5 | -1.1 | -0.5 | -0.1 | 0.4 | 0.5 |
| Foreign savings | 3.2 | 0.3 | -1.4 | -0.8 | -0.9 | -1.0 | -1.1 | -1.2 | -1.3 | -1.5 |

Fonte: IMF, 2015.

| | | | | | | | | | | |
|--|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| Household saving rate (percent of gross disposable income) | 11.9 | 9.5 | 10.4 | 9.7 | 9.5 | 9.8 | 10.1 | 10.2 | 10.2 | 10.3 |
| Private sector debt (percent of GDP) | 276 | 263 | 249 | 236 | 229 | 225 | 220 | 216 | 212 | 207 |
| Corporate debt | 189 | 177 | 168 | 159 | 156 | 154 | 151 | 149 | 147 | 143 |
| Household debt | 87 | 85 | 81 | 77 | 73 | 71 | 69 | 67 | 65 | 64 |
| Credit to private sector 1/ | -3.2 | -9.9 | -10.2 | -6.5 | 0.4 | 0.7 | 0.8 | 1.0 | 1.1 | 1.2 |
| Potential output growth | 0.0 | -0.2 | -0.3 | 0.6 | 1.1 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.3 | 1.3 |
| Output gap (percent of potential) | -3.1 | -4.9 | -5.8 | -5.0 | -3.2 | -1.8 | -0.9 | -0.2 | 0.4 | 0.8 |
| Prices | | | | | | | | | | |
| GDP deflator | 0.1 | 0.2 | 0.7 | -0.5 | 0.8 | 0.6 | 0.9 | 1.1 | 1.3 | 1.6 |
| HICP (average) | 3.1 | 2.4 | 1.5 | -0.2 | -0.2 | 1.0 | 1.0 | 1.3 | 1.4 | 1.5 |
| HICP (end of period) | 2.4 | 3.0 | 0.3 | -1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.2 | 1.5 | 1.5 |
| Employment and wages | | | | | | | | | | |
| Unemployment rate (percent) | 21.4 | 24.8 | 26.1 | 24.5 | 22.0 | 20.1 | 18.8 | 17.6 | 16.6 | 15.8 |
| Labor productivity 2/ | 2.0 | 2.4 | 2.1 | 0.2 | 0.2 | 0.5 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 |
| Labor costs, private sector | 2.8 | 1.0 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.6 | 0.9 | 1.0 | 1.0 | 1.1 |
| Employment growth | -1.6 | -4.3 | -2.8 | 1.2 | 2.8 | 2.0 | 1.6 | 1.4 | 1.3 | 1.2 |
| Labor force growth | 0.3 | 0.0 | -1.1 | -1.0 | -0.5 | -0.4 | -0.1 | -0.1 | 0.1 | 0.2 |
| Balance of payments (percent of GDP) | | | | | | | | | | |
| Trade balance (goods and services) | -0.2 | 1.6 | 3.4 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 3.0 | 3.1 | 3.4 | 3.8 |
| Current account balance | -3.2 | -0.3 | 1.4 | 0.8 | 0.9 | 1.0 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.5 |
| Net international investment position | -89 | -90 | -94 | -93 | -90 | -86 | -82 | -78 | -74 | -70 |
| Public finance (percent of GDP) | | | | | | | | | | |
| General government balance 3/ | -8.9 | -6.6 | -6.3 | -5.7 | -4.4 | -3.0 | -2.5 | -2.0 | -1.5 | -1.5 |
| Primary balance | -7.5 | -7.9 | -4.0 | -2.9 | -1.8 | -0.6 | -0.1 | 0.2 | 0.7 | 0.7 |
| Structural balance | -7.3 | -4.0 | -3.2 | -2.6 | -2.4 | -1.9 | -1.9 | -1.9 | -1.8 | -1.9 |
| General government debt | 69 | 84 | 92 | 98 | 98 | 99 | 98 | 97 | 96 | 94 |

Fonte: IMF, 2015.

ANEXO B - Os 100 maiores clubes do mundo em média de público (GLOBO, 2014)

| Rank 2014 | Rank 2013 | Rank 2012 | Clube | País | Média de Público 2014-2013 | % de ocupação médio | Média de Público 2013-2012 | Média de Público 2012-2011 | Variação % |
|-----------|-----------|-----------|---------------------|---------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| 1 | 1 | 1 | Borussia Dortmund | Alemanha | 80.297 | 100% | 80.558 | 80.552 | 0% |
| 2 | 2 | 2 | Manchester United | Inglaterra | 75.207 | 99% | 75.530 | 75.387 | 0% |
| 3 | 3 | 3 | Barcelona | Espanha | 72.116 | 73% | 71.681 | 74.582 | 1% |
| 4 | 5 | 4 | Real Madri | Espanha | 71.558 | 84% | 69.262 | 72.316 | 3% |
| 5 | 4 | 5 | Bayern Munique | Alemanha | 71.000 | 100% | 70.954 | 69.053 | 0% |
| 6 | 6 | 6 | Schalke 04 | Alemanha | 61.569 | 100% | 61.171 | 61.218 | 1% |
| 7 | 7 | 7 | Arsenal | Inglaterra | 60.013 | 99% | 60.079 | 60.000 | 0% |
| 8 | 12 | 12 | Borussia Mönch. | Alemanha | 52.239 | 97% | 49.557 | 51.882 | 5% |
| 9 | 36 | 10 | Hertha Berlin | Alemanha (2ª) | 51.889 | 70% | 40.021 | 53.449 | 30% |
| 10 | 8 | 11 | Hamburgo | Alemanha | 51.825 | 98% | 52.931 | 53.436 | -2% |
| 11 | 10 | 14 | Ajax | Holanda | 50.907 | 96% | 50.490 | 50.147 | 1% |
| 12 | 11 | 8 | Stuttgart | Alemanha | 50.498 | 84% | 50.106 | 54.359 | 1% |
| 13 | 9 | 15 | Newcastle United | Inglaterra | 50.395 | 96% | 50.517 | 49.951 | 0% |
| 14 | 70 | - | River Plate | Argentina | 49.368 | 73% | 39.111 | - | 26% |
| 15 | 15 | 13 | Celtic | Escócia | 47.079 | 77% | 46.715 | 50.904 | 1% |
| 16 | 14 | 18 | Manchester City | Inglaterra | 47.075 | 98% | 46.974 | 47.045 | 0% |
| 17 | 13 | 37 | Eintracht Frankfurt | Alemanha | 47.053 | 91% | 48.126 | 37.335 | -2% |
| 18 | 20 | 22 | Atlético de Madri | Espanha | 46.247 | 84% | 44.868 | 44.729 | 3% |
| 19 | 17 | 21 | Inter Milão | Itália | 46.246 | 58% | 45.796 | 44.778 | 1% |
| 20 | 32 | 17 | Colônia | Alemanha (2ª) | 46.235 | 93% | 40.774 | 47.719 | 13% |
| 21 | 19 | 23 | Feyenoord | Holanda | 45.757 | 89% | 45.441 | 44.722 | 1% |
| 22 | 22 | 20 | Hannover 96 | Alemanha | 45.635 | 93% | 44.547 | 44.826 | 2% |
| 23 | 24 | 25 | PSG | França | 45.420 | 99% | 43.235 | 42.891 | 5% |
| 24 | 21 | 24 | Liverpool | Inglaterra | 44.671 | 98% | 44.749 | 44.253 | 0% |
| 25 | 48 | 9 | América | México | 44.567 | 42% | 35.100 | 53.750 | 27% |

Fonte: GLOBO, 2014.

| Rank 2014 | Rank 2013 | Rank 2012 | Clube | País | Média de Público 2014-2013 | % de ocupação médio | Média de Público 2013-2012 | Média de Público 2012-2011 | Variação % |
|-----------|-----------|-----------|----------------------|--------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| 26 | 26 | 26 | Benfica | Portugal | 43.613 | 86% | 42.364 | 42.730 | 3% |
| 27 | 25 | 33 | Seattle Sounders | EUA | 43.124 | 85% | 43.104 | 39.514 | 0% |
| 28 | 18 | 19 | Rangers | Escócia (3ª) | 42.657 | 84% | 45.744 | 46.324 | -7% |
| 29 | 29 | 30 | Chelsea | Inglaterra | 41.482 | 99% | 41.462 | 41.484 | 0% |
| 30 | 34 | 34 | Sunderland | Inglaterra | 41.090 | 84% | 40.563 | 39.047 | 1% |
| 31 | 31 | 29 | Tigres | México | 41.050 | 80% | 41.000 | 41.625 | 0% |
| 32 | 33 | 31 | Werder Bremen | Alemanha | 40.657 | 97% | 40.704 | 40.749 | 0% |
| 33 | 40 | 35 | Napoli | Itália | 40.632 | 67% | 39.636 | 38.121 | 3% |
| 34 | 38 | 41 | Roma | Itália | 40.436 | 55% | 39.894 | 36.219 | 1% |
| 35 | 42 | 44 | Guangzhou Evergrande | China | 40.428 | 67% | 37.250 | 35.886 | 9% |
| 36 | 28 | 28 | Nuremberg | Alemanha | 40.412 | 81% | 41.518 | 41.968 | -3% |
| 37 | 23 | 16 | Milan | Itália | 39.874 | 49% | 44.178 | 49.020 | -10% |
| 38 | 43 | 48 | Beijing Guoan | China | 39.269 | 61% | 36.879 | 34.884 | 6% |
| 39 | 35 | - | Lille | França | 38.662 | 77% | 40.366 | 16.971 | -4% |
| 40 | 41 | 45 | Juventus | Itália | 38.328 | 93% | 38.711 | 35.520 | -1% |
| 41 | 52 | 32 | Olympique Marseille | França | 38.129 | 64% | 33.653 | 40.445 | 13% |
| 42 | 44 | 54 | Everton | Inglaterra | 37.732 | 94% | 36.356 | 33.228 | 4% |
| 43 | 46 | 47 | Urawa Red Diamonds | Japão | 37.100 | 58% | 36.003 | 34.910 | 3% |
| 44 | 39 | 36 | Valencia | Espanha | 36.435 | 69% | 39.684 | 37.342 | -8% |
| 45 | 77 | - | Boca Juniors | Argentina | 36.389 | 74% | 31.218 | - | 17% |
| 46 | 49 | 51 | Aston Villa | Inglaterra | 36.081 | 84% | 35.060 | 33.883 | 3% |
| 47 | - | - | Rosário Central | Argentina | 35.900 | 86% | - | - | - |
| 48 | 45 | 43 | Tottenham Hotspur | Inglaterra | 35.808 | 99% | 36.066 | 36.036 | -1% |
| 49 | - | - | Newells Old Boys | Argentina | 35.235 | 64% | - | - | - |
| 50 | 27 | - | Fenerbahce | Turquia | 34.811 | 69% | 42.255 | - | -18% |

Fonte: GLOBO, 2014.

| Rank: 2014 | Rank: 2013 | Rank: 2012 | Clube | País | Média de Público 2014-2013 | % de ocupação médio | Média de Público 2013-2012 | Média de Público 2012-2011 | Variação % |
|------------|------------|------------|----------------------|---------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| 51 | 55 | 56 | Olympique Lyon | França | 34.414 | 82% | 32.084 | 33.067 | 7% |
| 52 | 50 | 60 | West Ham United | Inglaterra | 34.197 | 97% | 34.717 | 30.923 | -1% |
| 53 | 16 | 57 | Fortuna Düsseldorf | Alemanha (2ª) | 33.982 | 71% | 46.097 | 32.026 | -26% |
| 54 | 81 | 50 | Sporting Lisboa | Portugal | 33.703 | 67% | 26.521 | 34.490 | 27% |
| 55 | 30 | 40 | Shakhtar Donetsk | Ucrânia | 33.335 | 65% | 41.203 | 36.903 | -19% |
| 56 | 54 | 53 | PSV Eindhoven | Holanda | 33.024 | 94% | 33.176 | 33.288 | 0% |
| 57 | 37 | - | Galatasaray | Turquia | 32.918 | 83% | 39.989 | - | -18% |
| 58 | 51 | 49 | Athletic Club Bilbao | Espanha | 32.851 | 83% | 34.158 | 34.671 | -4% |
| 59 | 87 | - | Fiorentina | Itália | 32.057 | 68% | 25.654 | 21.412 | 25% |
| 60 | 57 | 63 | Lazio | Itália | 31.905 | 44% | 31.730 | 29.828 | 1% |
| 61 | - | - | Lens | França (2ª) | 31.016 | 75% | 16.179 | 21.774 | 92% |
| 62 | 60 | 55 | Mainz 05 | Alemanha | 30.984 | 91% | 31.156 | 33.074 | -1% |
| 63 | 47 | 38 | Real Betis | Espanha | 30.688 | 60% | 35.998 | 37.235 | -15% |
| 64 | 56 | 42 | Sevilla | Espanha | 30.622 | 67% | 31.816 | 36.184 | -4% |
| 65 | 114 | - | Saint-Étienne | França | 30.595 | 86% | 22.966 | 21.478 | 33% |
| 66 | 62 | 78 | Southampton | Inglaterra | 30.212 | 94% | 30.855 | 26.420 | -2% |
| 67 | 69 | 68 | Twente Enschede | Holanda | 29.546 | 98% | 28.616 | 28.119 | 3% |
| 68 | 58 | 27 | Kaiserslautern | Alemanha (2ª) | 29.529 | 59% | 31.720 | 42.429 | -7% |
| 69 | 67 | 62 | Augsburg | Alemanha | 29.325 | 96% | 29.078 | 30.259 | 1% |
| 70 | 374 | 421 | Cruzeiro | Brasil | 28.911 | 50% | 11.677 | 10.377 | 148% |
| 71 | 59 | 87 | Jiangsu Sainty | China | 28.808 | 47% | 31.163 | 24.634 | -8% |
| 72 | 63 | 46 | Porto | Portugal | 28.685 | 57% | 30.278 | 35.176 | -5% |
| 73 | 71 | 59 | Monterrey | México | 28.634 | 74% | 28.160 | 31.222 | 2% |
| 74 | 72 | 67 | Bayer Leverkusen | Alemanha | 28.452 | 95% | 28.120 | 28.331 | 1% |
| 75 | 99 | 96 | St. Pauli | Alemanha (2ª) | 28.371 | 98% | 24.201 | 23.220 | 17% |

Fonte: GLOBO, 2014.

| Rank 2014 | Rank 2013 | Rank 2012 | Clube | País | Média de Público 2013-2012 | % de ocupação médio | Média de Público 2013-2012 | Média de Público 2012-2011 | Variação % |
|-----------|-----------|-----------|------------------------|-----------------|----------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|------------|
| 76 | - | - | Nantes | França | 28.169 | 75% | 18.671 | 13.419 | 51% |
| 77 | 79 | 70 | Wolfsburg | Alemanha | 28.102 | 94% | 26.686 | 27.616 | 5% |
| 78 | 68 | 64 | Basel 1893 | Suíça | 27.841 | 72% | 28.741 | 29.775 | -3% |
| 79 | 144 | - | Shandong Luneng | China | 27.683 | 49% | 20.148 | - | 37% |
| 80 | - | - | Independiente | Argentina | 27.556 | 57% | - | - | - |
| 81 | 84 | - | Yokohama Marinos | Japão | 27.496 | 38% | 25.952 | - | 6% |
| 82 | 112 | - | Cardiff City | Inglaterra (2ª) | 27.430 | 102% | 22.999 | 22.100 | 19% |
| 83 | 83 | - | Brighton & Hove Albion | Inglaterra (2ª) | 27.283 | 89% | 26.373 | 20.028 | 3% |
| 84 | 92 | 84 | Dynamo Dresden | Alemanha (2ª) | 27.004 | 84% | 24.961 | 24.811 | 8% |
| 85 | 82 | 69 | Hoffenheim | Alemanha | 26.875 | 96% | 26.383 | 27.892 | 2% |
| 86 | 80 | 76 | Norwich City | Inglaterra | 26.805 | 99% | 26.672 | 26.606 | 0% |
| 87 | 97 | - | Racing Club | Argentina | 26.737 | 50% | 24.345 | - | 10% |
| 88 | 76 | - | Dynamo Kiev | Ucrânia | 26.681 | 38% | 27.689 | 21.288 | -4% |
| 89 | 95 | 39 | Santa cruz | Brasil (3ª) | 26.578 | 44% | 24.347 | 36.916 | 9% |
| 90 | 78 | 71 | Stoke City | Inglaterra | 26.137 | 97% | 26.722 | 27.226 | -2% |
| 91 | 85 | - | Albirex Niigata | Japão | 26.112 | 62% | 25.868 | - | 1% |
| 92 | - | - | Colón | Argentina | 25.778 | 55% | - | - | - |
| 93 | 118 | - | Deportivo Guadalajara | México | 25.446 | 56% | 22.312 | - | 14% |
| 94 | 93 | 85 | Club Brugge | Bélgica | 25.378 | 87% | 24.769 | 24.772 | 2% |
| 95 | 90 | 86 | West Bromwich | Inglaterra | 25.194 | 95% | 25.255 | 24.770 | 0% |
| 96 | - | - | Elche | Espanha | 25.104 | 70% | 14.953 | 8.671 | 68% |
| 97 | 125 | - | Leeds United | Inglaterra (2ª) | 25.088 | 62% | 21.572 | 23.283 | 16% |
| 98 | 117 | - | FC Tokyo | Japão | 25.073 | 50% | 22.674 | - | 11% |
| 99 | 121 | - | Leicester City | Inglaterra (2ª) | 24.990 | 77% | 22.055 | 23.037 | 13% |
| 100 | 88 | 81 | Fulham | Inglaterra | 24.977 | 97% | 25.423 | 25.399 | -2% |

Fonte: GLOBO, 2014.