

**COMPETÊNCIA E ESTRATÉGIAS DE CO-CRIAÇÃO
CLUBE-ADEPTO NO FUTEBOL PROFISSIONAL: ESTUDOS DE CASO**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre
em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Doutor Tiago Miguel Patrício Ribeiro (presidente)

Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia (vogal)

Doutor Jorge Alexandre Pereira Soares (vogal)

Marco Antonio Carvalho Alves de Siqueira

Dezembro de 2020

Dedico esse trabalho a todos os colegas que me acompanharam e incentivaram nessa jornada, como Affonso Sala, Fábio Pedroso, Maria João Sousa, Patrícia Rafael e, particularmente, Fernanda Coimbra, que tornaram esse caminho muito mais enriquecedor e agradável.

Agradeço minha esposa Luciana, que me inspirou e apoiou em todos os instantes, mesmo diante de todos os sacrifícios que fizemos para viabilizar esse sonho.

Agradeço o contributo científico dos professores António Rosado, Luiz Haas, Tiago Ribeiro, Thiago Santos e, em especial, do meu orientador, professor Abel Correia, o qual tem grande responsabilidade do início ao fim dessa trajetória. Agradeço, ainda, ao Professor Jorge Alexandre Soares, cuja participação em muito cresceu à avaliação desta dissertação. Da mesma forma, dirijo-me aos participantes da pesquisa, assim como os gestores que forneceram informações essenciais para o resultado final do trabalho.

Dedico, também, aos gestores do desporto, atletas, adeptos e outros agentes desportivos afetados pela pandemia, sem esquecer de milhões de famílias afetadas direta ou indiretamente em todo o mundo.

Agradeço mais uma vez à minha mãe, pelas palavras que mudaram a minha vida: “Se existe algo que os pais podem oferecer aos filhos e ninguém pode tirar-lhes, é o estudo”. Digo o mesmo para o meu filho Lucas, minha maior fonte de inspiração.

Resumo

A indústria do futebol consiste num ambiente dinâmico em que os clubes buscam alternativas para conquistar maior adesão dos adeptos aos seus produtos e serviços como forma de obter vantagem competitiva. Analisando a gestão do desporto sob o prisma do novo paradigma de marketing conhecido como *Service-Dominant logic*, os adeptos participam ativamente da co-criação de valor. Contudo, os clubes continuam a exercer papel central na sua rede de valor para a qual devem oferecer proposições de valor e desenvolver estratégias para estimular e facilitar a co-criação com seus adeptos. Com base no modelo desenvolvido por Karpen et al. (2012) para a indústria de serviços, aplicado às estratégias de crescimento adaptadas por Kunkel et al. (2014) ao contexto do desporto, foi realizado estudo de caso múltiplo com clubes de futebol profissional de Portugal, Brasil e Estados Unidos, composto por entrevistas em profundidade com gestores e análise documental. Foi identificada relação entre cada uma das seis componentes da competência de co-criação propostas e as estratégias de co-criação clube-adepto, que no entanto costumam variar mediante o tipo de serviço oferecido pelo clube e diferentes segmentos de adeptos, como sócios, detentores de bilhetes de época, membros de comunidades e adeptos em geral. O desenvolvimento dessas capacidades apresenta-se com um caminho a ser seguido para aumentar a participação dos fãs e, ao mesmo tempo, o controlo do clube sobre a co-criação dos adeptos, resultando em benefícios para ambas as partes.

Palavras-chave: co-criação, clubes, adeptos, estratégia, gestão do desporto, estudo de caso

Abstract

Football industry consists in a dynamic environment where clubs look for new ways to increase fan engagement toward its products and services to achieve competitive advantage. Analysis of the new marketing paradigm called Service-Dominant in a sport management perspective fans participate actively in value co-creation. Even though, clubs still maintain central role in its value network, thus may not only offer value propositions but stimulate and facilitate co-creation with its fans. Based on Karpen et al. (2012) model to the service industry in the sport context, a study multiple case study has been conducted on elite football clubs from Portugal, Brazil, and United States, including in-depth interviews with managers and document analysis. It has been identified a relationship among each of the six co-creation capability framework components and club-to-fan co-creation strategies. However, these capabilities seem vary according different types of service and fans segments, such as affiliates, season ticket holders, fans communities' members and general supporters. Developing these capabilities is a pathway to be followed to both increase fan participation and remain clubs' control over fan co-creation, resulting in mutual benefits.

Keywords: co-creation, clubs, fans, strategy, sport management, case study

Índice

Resumo	3
Introdução.....	6
1 Revisão da literatura	10
1.1 Goods-Dominant logic	11
1.2 Service-Dominant logic.....	12
1.3 Co-criação no desporto	13
1.4 Co-criação dos adeptos.....	14
1.4.1 Papel das comunidades de adeptos	14
1.4.2 Co-destruição	15
1.4.3 Antecedentes da co-criação dos adeptos.....	16
1.4.4 Processo de co-criação dos adeptos.....	17
1.4.5 Plataformas de co-criação dos adeptos.....	17
1.4.6 Benefícios da co-criação	18
1.4.7 Competência de co-criação	20
1.4.8 Estratégias de co-criação.....	22
1.5 Síntese da revisão da literatura.....	24
2 Modelo de análise e hipóteses	27
2.1 Modelo de análise.....	27
2.2 Hipóteses.....	29
2.3 Conceptualização.....	32
2.4 Objetivos	33
3 Método.....	34
3.1 Participantes.....	35
3.1.1 Clube A	37
3.1.2 Clube B.....	37
3.1.3 Clube C.....	37
3.1.4 Clube D	37
3.2 Instrumentos	38
3.2.1 Validade de face	38
3.2.2 Validade de conteúdo.....	38
3.3 Procedimentos.....	39
3.4 Tratamento de dados.....	45
4 Estudo de Caso #1: Clube A	45
4.1 Resultados clube A.....	46
4.1.1 Competência de co-criação clube A.....	46
4.1.2 Estratégias de co-criação clube A	50
4.2 Discussão dos resultados clube A	52
4.3 Conclusão clube A	54
5 Estudo de Caso #2: Clube B.....	57

5.1	Resultados clube B.....	57
5.1.1	Competência de co-criação clube B.....	57
5.1.2	Estratégias de co-criação clube B.....	64
5.2	Discussão dos resultados clube B.....	67
5.3	Conclusão clube B.....	70
6	Estudo de Caso #3: Clube C.....	72
6.1	Resultados clube C.....	73
6.1.1	Competências de co-criação clube C.....	73
6.1.2	Estratégias de co-criação clube C.....	78
6.2	Discussão clube C.....	81
6.3	Conclusão clube C.....	81
7	Estudo de Caso #4: Clube D.....	83
7.1	Resultados clube D.....	83
7.1.1	Competência de co-criação clube D.....	83
7.1.2	Estratégias de co-criação clube D.....	86
7.2	Discussão dos resultados D.....	87
7.3	Conclusão clube D.....	88
8	Resultados e Discussão.....	88
9	Conclusões.....	97
9.1	Síntese do estudo.....	97
9.2	Contributos teóricos.....	97
9.3	Implicações de gestão.....	97
9.4	Limitações do estudo.....	97
9.5	Futuros estudos.....	97
	Referências.....	98

Lista de abreviaturas

AS Roma = Associazione Sportiva Roma

COVID-19 = *corona virus disease* 2019

CRM = *Customer Relationship Management*

GDL = *Goods-Dominant logic*

Manchester United FC = Manchester United Football Club

MyFC = *MyFootballClub Society Ltd.*

OTT = *over-the-top*

SDL = *Service-Dominant logic*

SVF = *Sports Value Framework*

UGC = *user-generated content*

Introdução

Apresentação do problema

A indústria do desporto transformou-se num negócio milionário nas últimas décadas, de relevante impacto económico em diversas regiões do mundo, tanto em termos geração de receitas quanto nos custos de organização e manutenção de eventos, ligas e clubes. Este cenário condicionou as organizações do desporto de topo a planearem e adotarem práticas organizacionais mais complexas, profissionais e atuais, a fim de otimizar as receitas comerciais seja em termos de patrocínios, direitos de transmissão, bilhética em dias de jogos, venda de produtos oficiais e outras fontes alternativas, para cobrir altos custos para manter os atletas de elite e modernas infraestruturas de treinamento, competição e gestão, além de remunerar os investidores e acionistas. Este fenómeno pode ser observado principalmente em clubes de modalidades com audiência de massa e que passaram a atender a uma base de fãs e outros stakeholders a nível global, como ocorre com os principais clubes de futebol. Somente na Europa, o valor empresarial somado das 32 principais entidades beira os 40 mil milhões de euros em 2020, 50% maior do que o registado em 2015 (KPMG International [KPMG], 2020).

Com a escalada de custos, acompanhados de novas oportunidades relacionadas aos avanços tecnológicos, os clubes de todo o mundo procuram formas inovadoras de criar valor e, conseqüentemente, aumentar suas receitas. Os adeptos, por sua vez, nunca tiveram tantas oportunidades de interação, que vão além do período de jogo. Os adeptos da era digital não querem ser meros espectadores, mas também participar ativamente na criação e distribuição de conteúdo. Por outro lado, os clubes podem beneficiar-se da tecnologia para entregar experiências que transformam espectadores em participantes (Deloitte Touche Tohmatsu [Deloitte], 2020).

A partir dos anos 1990s e, principalmente, no novo milênio, regista-se uma evolução do conceito de criação de valor no desporto, uma vez que o papel passivo dos consumidores tem sido desafiado. Os adeptos são vistos como peças fundamentais de uma constelação de *stakeholders* que criam valor em torno dos clubes.

O novo paradigma de marketing, conhecido como *Service-Dominant logic* [SDL], fez com que muitas organizações do desporto migrassem da entrega de valor para a co-criação de valor. Contudo, ao menos no contexto da gestão de arenas, espectadores ainda são vistos como meros consumidores ao invés de co-criadores de valor (Bamford, Hannibal, Kauppi, & Dehe, 2018).

A co-criação é um desafio para os gestores do desporto, pois requer uma mudança no paradigma tradicional e prevê alguma perda de controlo por parte da organização diante de outros atores, nomeadamente os adeptos.

O valor é co-criado por um processo colaborativo entre empresas, consumidores e outros atores, onde o papel das organizações é integrar recursos através de proposições de valor (Woratschek, Horbel, & Popp, 2014).

Kolyperas, Maglaras e Sparks (2018), após refletirem sobre os diferentes papéis exercidos pelos fãs na co-criação, sugerem diferentes estratégias pelas quais as organizações do desporto podem utilizar para reagir ao processo de co-criação dos adeptos a fim de gerar valor para as mesmas, seja ao participar, facilitar, incorporar ou criar oportunidades que atendam à demanda por criação, mesclando o mundo real e virtual. Segundo Woratschek et al. (2014), compreender o processo de co-criação pode levar às organizações do desporto a desenvolverem estratégias mais apropriadas.

Portanto, a co-criação dos adeptos é inerentemente inevitável (McDonald & Karg, 2014, Kolyperas et al., 2018), mas a co-criação de valor não é um processo incontrolável, numa perspetiva puramente determinista, ainda que o nível de controlo dos clubes possa ser delimitado pelas atividades da sua rede de valor. Diante do novo cenário, clubes são demandados a criar estratégias de co-criação e construção de marca colaborativa (Horbel, & Popp, 2014; Woratschek et al., 2014).

Finalmente, não faria sentido lógico, ao contextualizar esse estudo, ignorar o fato de que parte fundamental do mesmo, incluindo a recolha e tratamentos de dados, foi realizada durante a pandemia da COVID-19. Mais do que uma contextualização histórica, dada a magnitude da pandemia e os impactos evidentes na indústria do desporto, simbolizado de forma emblemática pelo adiamento dos Jogos Olímpicos Tokyo 2020, este fator pode ter impacto na relevância da investigação da temática da co-criação clube-adepto e, inclusive, nos dados obtidos e interpretação dos resultados. Por motivos opostos daqueles que gostaríamos num contexto normal, o real impacto da co-criação dos adeptos nos eventos desportivos pode ser percebida e eventualmente medida através do isolamento compulsório desta variável uma vez que nos confrontamos com a inevitável retomada das atividades desportivas de massa com portas fechadas nas principais competições nacionais e internacionais, eliminando uma parte fundamental da co-criação para a experiência dos fãs, sejam aqueles que costumam frequentar as arenas ou para a audiência da TV, gerando impactos imprevisíveis para os próximos anos sobre os demais stakeholders e toda a rede de criação de valor, formando um terreno rico a ser explorado pela academia. Por outro lado, reconhecer, conhecer e fomentar a co-criação dos adeptos fora dos estádios, nomeadamente nos meios digitais, parece ganhar ainda maior relevância, colocando-se entre as poucas alternativas viáveis para reduzir o impacto da pandemia sobre as receitas atuais e futuras dos clubes. Diante desse cenário de mudanças profundas, o papel e a capacidade de reação dos clubes no desenvolvimento de estratégias de co-criação junto aos seus adeptos e adequadas

ao contexto (*value-in-context*) pode ser fator decisivo de vantagem competitiva para os clubes, com o potencial de alterar a ordem no Futebol mundial.

Definição do problema

De acordo com o *Sports Value Framework* [SVF] (Woratschek et al., 2014), o fenômeno da co-criação pode ser observado em três diferentes níveis. No *intra-level*, pode-se observar fenômenos que ocorre dentro das comunidades de adeptos ou dentro das organizações do desporto. O *micro-level* refere-se às relações básicas entre os atores, como o relacionamento adepto-clube, enquanto o *meso-level* trata de todo o ecossistema de integração de recursos.

Os resultados da revisão da literatura apontam para um número razoável de artigos sobre a co-criação dos adeptos (Hedlund, 2014; Horbel & Popp, 2014; Kolyperas, Maglaras & Sparks, 2018; McDonald & Karg, 2014; Santos, Correia, Biscaia & Pegoraro, 2018; Ulrich, 2014). Os artigos identificados, focam nos antecedentes, atitudes, comportamentos dos adeptos e suas consequências, onde o envolvimento dos clubes ocorre de forma indireta. Os benefícios para as organizações do desporto também foram explorados (Bamford et al., 2014; McDonald & Karg, 2014; Santos et al. 2018), sempre como consequência do comportamento dos adeptos. Mais do que isso, grande parte dos estudos avançaram em direção co-criação entre os adeptos, no *intra-level* (Woratschek et al., 2014), pouco restando em relação à co-criação clube-adepto. Porém, como argumentam Woratschek et al. (2014), esse nível mais básico, quando analisado isoladamente, possui capacidade limitada de explicar a co-criação, por isso haveria necessidade de ser complementado por estudos no *micro-level*, por exemplo clube-adepto ou clube-patrocinador e, principalmente, no *meso-level*, envolvendo os todos os atores da rede de valor.

Nos trabalhos focados no *intra-level*, os ativos dos clubes costumam ser representados através equipa e dos símbolos enquanto plataformas as quais os fãs utilizam para co-criar valor, de forma indireta ou relativamente passiva. Contudo, sabe-se pouco sobre a importância e o envolvimento direto e deliberado da gestão do clube no processo de co-criação. Ainda que Santos et al. (2018), tenham se aprofundado nos benefícios, formas e estratégias de interação clube-adepto como um precedente da co-criação, o processo de co-criação em si foi explorado principalmente ao nível adepto-adepto.

De forma geral, algumas estratégias podem ser extraídas a partir de breves estudos de caso, como da St. Pauli FC e Manchester City FC (Kolyperas et al., 2018) ou citações de casos reais (Santos et al., 2018), como da AS Roma e Manchester United FC. Outras possíveis estratégias podem ser identificadas apenas através de recomendações dos autores, muitas vezes presentes nas implicações de gestão dos estudos. Em outros casos, são indicados objetivos e não exatamente as estratégias para atingi-los, mas que abrem

possibilidades concretas de desenvolver futuros estudos nesse sentido. Em suma, nenhum artigo localizado dedicou-se efetivamente a entender quais as possíveis estratégias os clubes poderiam adotar para promover e, principalmente, incluir a co-criação dos adeptos nas práticas de marketing das organizações.

Adeptos e clubes são atores fundamentais da co-criação de valor diante do paradigma da SDL aplicada ao contexto desportivo. Através do novo paradigma da SDL, uma das principais mudanças em relação ao modelo tradicional de gestão do desporto é a participação ativa dos adeptos na criação de valor, o que se reflete na revisão da literatura sobre o tema. Contudo, sob a perspectiva da teoria dos stakeholders alinhada à SDL, as organizações, no caso os clubes, são o elemento central da rede de criação de valor (McDonald & Karg, 2014), ainda que os consumidores / adeptos sejam, reconhecidamente, atores fundamentais. Este conceito vai ao encontro a uma das premissas fundamentais do *Sport Value Framework* (Woratschek et al., 2014), o valor é sempre criado pelas organizações, adeptos e outros stakeholders, onde todos os atores podem potencialmente fornecer inputs para a co-criação. Portanto, não parece ser possível minimizar o papel dos clubes na co-criação dos adeptos, considerando o *micro-level*, ou seja, a co-criação clube-adepto ou adepto-clube, nem mesmo limitar o envolvimento dos clubes às atividades desportivas (serviço principal), mas também, por exemplo, enquanto coorganizadores de eventos (Woratschek et al., 2014) e geradores e distribuidores de conteúdo.

Segundo Karpen, Bove e Lukas (2012) o paradigma da SDL deve ser representado de forma prática nas organizações através de uma orientação estratégica para o *serviço*. Esta orientação tem como base um grupo de capacidades das organizações, que permitem facilitar e promover a co-criação de valor. Nesse cenário, as organizações passam a ser requisitadas como facilitadoras e promotoras da co-criação de valor. Contudo, no âmbito do desporto, nenhum dos estudos identificados contemplou propriamente o papel estratégico exercido pelas organizações sob o novo paradigma e que, em tese, podem representar vantagem competitiva para os clubes.

Portanto, não se pode presumir que, sendo o processo de co-criação dos adeptos parte inerente à gestão do desporto, por vezes alheia ao controlo dos clubes, onde os fãs por vezes assumem o papel dos executivos dos clubes (Kolyperas et al. 2018), os gestores desportivos, inverteriam os papéis com os adeptos. Ainda que esta afirmação possa ser em parte verdadeira, em alguns contextos específicos, grande parte dos estudos indicam que os resultados da co-criação dos adeptos nem sempre são positivos e a co-destruição deve ser sempre considerada como um risco inerente ao processo (Stieler et al. 2014).

Assim como nas estratégias emergentes, a co-criação pode ocorrer de forma ordenada, mesmo que divergindo das intenções estratégicas iniciais do clube, onde a colaboração dos adeptos apenas definiria os limites entre os quais as estratégias dos clubes

deveriam navegar (Mintzberg & Waters, 1985). Mais do que isso, no contexto da SDL, as estratégias de co-criação poderiam significar uma forma deliberada de delegar parte do controlo aos adeptos. Sendo assim, os gestores não deveriam agir passivamente, mas, ao contrário, elaborar estratégias para aproveitar ao máximo o potencial de co-criação dos seus seguidores e dirimir os riscos inerentes à co-criação dos adeptos. Seria de grande valia compreender a perceção das organizações a cerca de sua competência de co-criação e identificar quais estratégias alinhadas à SDL vêm sendo planeadas e implementadas por parte dos clubes, estabelecendo uma relação entre competência e estratégias.

Sendo assim, a pergunta de partida é qual o papel prático dos clubes de futebol na co-criação dos adeptos.

Organização do Estudo

Na busca resultados consistentes, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, o presente estudo é composto de dois métodos de investigação subsequentes. Uma perspetiva semelhante foi utilizada por Ribeiro, Correia, Biscaia e Bason (2020), no contexto de questões organizacionais dos Jogos Olímpicos.

A primeira etapa consiste numa revisão da literatura, que permite representar em profundidade o estado atual de conhecimento sobre o tema da co-criação dos adeptos no Desporto, de forma a comparar e integrar as conclusões dos autores dos estudos primários, fundamentalmente em revistas científicas da área de especialidade.

A segunda etapa consiste num estudo de caso múltiplo de clubes de futebol profissional, utilizando a estratégia de estudo multimétodo exploratório para coleta de dados através de entrevistas qualitativas semiestruturadas e análise documental.

1 Revisão da literatura

A gestão do desporto é uma área de estudo relativamente nova no que tange aos estudos científicos, o mesmo ocorrendo com o desenvolvimento do conceito de co-criação no âmbito dos estudos de gestão e marketing. A interseção entre a área de especialidade gestão do desporto e co-criação, conseqüentemente, está em fase embrionária, com estudos nas principais revistas académicas registados principalmente nos últimos seis anos. O papel dos adeptos, enquanto consumidores do desporto, tem sido explorado, com as devidas especificidades da indústria, demonstrando ser um terreno fértil para a co-criação e sua respetiva investigação científica. Contudo, ainda não se construiu uma ponte entre os estudos de marketing, mais especificamente no setor de serviços, e a co-criação no âmbito das organizações do desporto.

Pelos destacados componentes de emoção e envolvimento, o desporto constitui um ambiente rico para o estudo da co-criação (McDonald & Karg 2014). A partir dos anos 1990s e principalmente no novo milênio, regista-se uma evolução do conceito de criação de valor no desporto, uma vez que o papel passivo dos consumidores tem sido desafiado (Kolyperas et al., 2018). Serviços do desporto passaram a migrar da *entrega* de valor, suportada pela *Goods-Dominant logic*, para *co-criação* de valor, uma perspetiva de criar valor com os fãs, reconhecendo a importância do consumo colaborativo (Hedlund, 2014), enquadrada na *Service-Dominant Logic* (SDL) (Kolyperas et al., 2018). Uma vez que o *serviço* é a base das trocas económicas no desporto, suas atividades não podem mais ser vistas como produtos ou serviços acabados, mas apenas como uma plataforma para co-criação de valor (Woratschek et al. 2014, 20), por parte dos adeptos e outros stakeholders que coexistem e criam valor, através de interações onde estes atores integram recursos (Kolyperas et al., 2018).

1.1 Goods-Dominant logic

De acordo com o modelo tradicional de marketing, também conhecido como *Goods-Dominant logic* [GDL], apenas as organizações criariam valor, o qual é determinado através de uma cadeia de valor, onde as empresas controlam todo o processo produtivo, agregando recursos internos e externos aos produtos (McDonald & Karg, 2014; Woratschek et al., 2014). Na GDL, os produtos são a base para a criação de valor (Woratschek et al., 2014), numa relação de troca em que produtos e serviços acabados por dinheiro (Stieler, Weismann, & Germelmann, 2014; Woratschek et al., 2014). Mas, a distinção entre empresas e consumidores é obsoleta, uma vez que todos os stakeholders integram recursos para criação de valor (Woratschek et al., 2014).

Embora reconheça os recursos complementares, o modelo de consumo no desporto esteve baseado no modelo tradicional (Woratschek et al., 2014), em que a criação de valor se baseia nas atividades das organizações, na perceção dos adeptos sobre essas atividades e relacionamento entre entidades e fãs, gerando intenções de comportamento, satisfação e lealdade (McDonald & Karg, 2014). Havia um consenso na indústria de que o valor seria criado por um grande número de organizações que combinavam seus recursos do lado da oferta, como clubes, ligas, empresas de media e organizadores de eventos, no caso da indústria do desporto, os quais criavam produtos para atender o lado da demanda, basicamente os adeptos (Woratschek et al., 2014). Portanto, também não se pode dizer que no modelo tradicional os adeptos sejam negligenciados, mas são apenas considerados como consumidores de valor através dos produtos (como eventos) oferecidos pelas organizações.

1.2 *Service-Dominant logic*

Segundo Kolyperas et al. (2018, p. 2), "a GDL não pode acomodar totalmente o poder dos adeptos no processo de co-criação de valor", por isso seria necessário adotar uma evolução da filosofia de marketing voltado ao serviço (McDonald & Karg, 2014), conhecida como *Service-Dominant Logic* (SDL), que tem por base a co-criação de valor, aplicada ao ambiente do desporto. Na visão da SDL, o consumidor é sempre co-criador de valor e às vezes co-produtor, gerando vários benefícios como lealdade e vantagem competitiva através de melhores produtos e serviços (McDonald & Karg, 2014).

A SDL contrapõe-se à GDL (McDonald & Karg, 2014), uma vez que nessa nova perspectiva a base das trocas económicas é o *serviço*, no sentido dos benefícios prestados às partes interessadas, onde o valor é criado através de um processo colaborativo e participação ativa entre empresas, clientes e outros stakeholders (McDonald & Karg, 2014; Woratschek et al., 2014). Os produtos físicos e serviços seriam apenas plataformas para satisfazer os consumidores, em que estes agem de forma ativa para criar valor (McDonald & Karg, 2014). Outra premissa da SDL prevê que valor é sempre determinado pelo beneficiário, o que significa que cada elemento pode ter uma perceção diferente sobre a mesma proposição de valor (Stieler et al., 2014). A criação de valor pode ser individual ou coletiva, mas a perceção de valor é determinada pela experiência individual de cada consumidor (Ulrich, 2014).

Ao aplicar a SDL à gestão do desporto, a co-criação ocorre através do relacionamento e interação entre organizações do desporto, seu pessoal e os adeptos, gerando capital social e benefícios mútuos (Hedlund, 2014; McDonald & Karg, 2014). O valor é criado por essa rede de stakeholders, que costuma girar em torno da organização do desporto (McDonald & Karg, 2014), como organizadores de eventos, ligas, imprensa, órgãos de segurança, empresas de *catering*, voluntários, dentre os quais os adeptos atores são essenciais, pois contribuem com a atmosfera antes, durante e após os eventos (Woratschek et al., 2014). Portanto, as organizações do desporto não deveriam ser vistas como *produtores*, pois na verdade coordenam uma rede de parceiros e intermediam atividades para implementar o evento, como clubes e adeptos (Woratschek et al., 2014).

De acordo com a nova perspectiva de SDL, o valor é criado em uso, ou seja, simultaneamente ao real uso dos produtos e serviços, considerando suas experiências e interesses individuais (*value-in-use*) (Woratschek et al., 2014), com consumidores e outros atores desempenhando um papel ativo (McDonald & Karg, 2014). Essa é uma das premissas propostas no *Sports Value Framework* (SVF), proposto por Woratschek et al. (2014), como forma de observar o fenómeno da gestão do desporto sob a perspectiva da SDL. Ainda de acordo com o SVF, os eventos desportivos nem podem mais ser considerados produtos ou mesmo serviços, mas meras plataformas para integrar recursos ao processo de co-criação

de valor, através da configuração de uma rede de valor. O valor depende do contexto (*value-in-context*), ou seja, a relação recíproca entre atores específicos, cada um integrando recursos de suas próprias redes sociais (*network-with-network*) (Woratschek et al., 2014).

A SDL, conseqüentemente, coloca os adeptos como atores-chave da integração de recursos para co-criação de valor no contexto desportivo (Kolyperas et al., 2018). Os adeptos esperam ter resultados diferentes a partir de uma determinada proposição de valor, uma vez que estão cientes da co-criação de valor a partir do nível pessoal de adesão..

1.3 Co-criação no desporto

Uma das características da indústria do desporto é a ritualização da qual os fãs participam para enriquecer sua experiência de consumo, antes, durante e depois dos jogos utilizando instrumentos e bandeiras, para personalizar e enriquecer suas experiências de consumo, antes, durante e após os jogos (McDonald & Karg, 2014), e as firmas utilizam recursos desses e outros atores, (ex. patrocinadores) para criar o máximo de valor possível, o que está alinhado à teoria dos stakeholders (McDonald & Karg, 2014). Os componentes do evento desportivo interagem entre si num determinado contexto para criar o valor percebido para os adeptos (*value-in-use*), integrando, aplicando recursos e gerando relacionamento (Hedlund, 2014). Atletas, treinadores e staff das organizações interagem com grupos de adeptos para criar a experiência do evento nas arenas (Hedlund, 2014). Nos eventos em arenas desportivas, prioritariamente, as interações ocorrem entre atletas-atletas, atletas-adeptos, adeptos-adeptos, mas também com treinadores, árbitros e staff do evento (Hedlund, 2014).

Woratschek et al. (2014), ao desenvolverem o *SFV*, propõem que a co-criação no ambiente desportivo pode ser avaliada em três diferentes níveis, do mais simples para o mais complexo: *intra-level* (entre indivíduos num mesmo grupo de atores), *micro-level* (díade ou tríade) entre dois ou três atores, e *meso-level* (ecossistema), considerando as interfaces entre os diferentes níveis de stakeholders.

No *intra-level*, empresas e consumidores apenas podem fazer proposições de valor, pois dependem de outros atores para criar valor. Nesse nível, os adeptos agem em grupos, integrando suas redes sociais, criando valor entre os adeptos, por isso, não devem ser encarados como atores independentes (Woratschek et al. 2014). Contudo, esse nível, de maneira isolada, não seria suficiente para compreender a co-criação dos adeptos. No *micro-level*, as relações mais importantes são aquelas entre atores que representam o lado da demanda ou da oferta, assim como a correlação entre ambos os lados. Segundo Woratschek et al. (2014), a co-criação de valor só poderia ser analisada por inteiro no *meso-level*, ou seja, considerando todos os atores a se relacionarem numa rede de valor e integram recursos de seus contextos específicos, muitas vezes incluindo atores alheios à indústria do desporto,

como Política, governos e organizações de outras indústrias. Derradeiramente, toda a economia seria representada pelo *macro-level*.

1.4 Co-criação dos adeptos

O desporto é um contexto de consumo sociocultural, experiencial, simbólico e ideológico que se torna terreno fértil para a co-criação dos adeptos, dentro da perspectiva da SDL (Kolyperas et al. 2014). Os adeptos são atores chave no ecossistema do desporto, incluindo serviços disponíveis para colaboração e co-criação (McDonald & Karg, 2014, Kolyperas et al., 2018). Eles co-criam constantemente com as organizações e, no caso do desporto profissional, apresentam um comportamento ritualístico evidente (McDonald & Karg, 2014). Os fãs participam do evento desportivo, tanto individual ou coletivamente, tomam decisões que os levem a personalizar suas experiências de consumo (McDonald & Karg, 2014).

Seguindo a perspectiva da SDL, os espectadores co-criam valor para a experiência nas arenas desportivas, integrando recursos ao participarem de cânticos, performances e coreografias, contribuindo para a atmosfera do evento. A atmosfera é apenas uma dimensão de valor que contribui para o valor global (Stieler et al., 2014). Segundo Bamford et al. (2018), os fãs são co-produtores tanto da operação quanto da atmosfera dos eventos em arenas desportivas.

Um dos possíveis níveis de co-criação de valor ocorre pela interação de consumidor para consumidor, quando estes estão fisicamente, psicologicamente ou mentalmente conectados (Ulrich, 2014). Através do envolvimento em diferentes grupos de referências (família, amigos, etc.) e respetivas atividades (torcer, provocar, participar de rituais), fãs aumentam sua percepção de valor dos eventos ao vivo (Ulrich, 2014). Diante da grande significância emocional e dessa forte identificação com o grupo, a co-criação dos adeptos explica a relação entre os facilitadores e usuários do desporto enquanto lazer e negócio.

A co-criação dos adeptos é altamente dependente do contexto (*value-in-context*), como motivações pessoais e sociais dos mesmos, seu nível de participação em comunidades de fãs, o tipo de plataforma utilizada (Ulrich, 2014), a performance desportiva da equipa e a qualidade do serviço (Bamford et al., 2018).

1.4.1 Papel das comunidades de adeptos

As comunidades de adeptos, sob o prisma de comunidades de consumo desportivas, agem como atores no processo de co-criação de valor no desporto, através da transformação de recursos dos clubes para os beneficiários (Pongsakornrunsilp & Schroeder, 2011). Essas comunidades desempenham um importante papel no relacionamento entre os fãs, clubes e seu pessoal, reforçando o conceito de que o senso de afiliação fortalece o sentimento de

aceitação social, gerando oportunidades de participação em atividades de co-criação de valor entre membros (Hedlund, 2014). Por outro lado, quando os adeptos que se sentem membros do grupo tendem a aprender e participar em tradições e rituais e outras atividades ligadas à equipa, investindo recursos ou participando em atividades de co-criação e consumo colaborativo (Hedlund, 2014), reforçam o senso de afiliação (Hedlund, 2014).

Através das comunidades de consumo, os clubes atribuem aos membros mais experientes da comunidade a tarefa de educar novos fãs sobre rituais e tradições da equipa, gerando um maior sentimento de pertencimento, assim como atrair novos membros (Hedlund, 2014). As claques desempenham o papel de especialistas nos rituais, encarregados de comunicar e educar os demais, seja através da observação ou cópia (McDonald & Karg, 2014). Nessas coletividades, os adeptos exercem papéis dinâmicos, de forma que podem assumir o papel tanto de fornecedores, geralmente atribuídos aos mais experientes, quanto de beneficiários, normalmente atribuída aos menos experientes (Pongsakornrunsilp & Schroeder, 2011). Os ‘guardiões’ da marca, por exemplo, são responsáveis por disseminar a história, cultura e mitos acerca do clube, agindo de forma a controlar o risco de co-destruição a partir de ‘ameaças externas’, como a globalização, consumerização e atuação de proprietários ‘indiferentes’. (Pongsakornrunsilp & Schroeder, 2011).

1.4.2 Co-destruição

A co-criação sugere que a relação entre clubes e adeptos deva ser recíproca, gerando benefícios mútuos, mas isso conta com uma série de desafios inerentes à perda de controlo sobre o processo e eventual comportamento destoante por parte dos fãs (McDonald & Karg, 2014). A co-criação dos adeptos pode desconstruir a semântica das marcas, criando auto-narrativas conectadas com seu próprio universo social, o que nem sempre acresce valor aos clubes (marcas) (Kolyperas et al., 2018). As interações entre adeptos também nem sempre são positivas e podem diminuir o valor percebido pelos fãs, fenômeno conhecido como co-destruição (Ulrich, 2014). A co-destruição é sempre um resultado que pode ser esperado possível do processo de criação de valor, consequência de um desperdício de recursos. Comportamentos extremos a parte, a co-destruição pode ser vista como uma parte inerente da audiência (Stieler et al., 2014). Ela ocorre quando os resultados da colaboração dos adeptos resultam num declínio da percepção de valor para ao menos uma das partes envolvidas.

A co-destruição não depende apenas do comportamento colaborativo, mas também das expectativas (Stieler et al., 2014). Assim como a co-criação, ela é sempre determinada pelo beneficiário, o que condiz com a SDL. No caso de suas expectativas individuais prévias não serem totalmente atendidas, resultam numa diminuição da satisfação. A desvalorização ocorre quando alguma dimensão não oferece uma percepção de valor satisfatória, o que

sempre ocorre a nível individual e não pode ser medido globalmente (Stieler et al., 2014). Contudo, diferentes grupos de fãs, com diferentes expectativas no contexto dos estádios, possuem percepções diferentes de co-criação ou co-destruição. Ainda assim, a co-destruição não deve ser considerada necessariamente um mau uso ou sabotagem dos recursos, uma vez que o que pode criar valor para uns, destrói valor para outros, por isso requer uma análise individual e não global. Por isso, também, a co-destruição não deve ser vista como o oposto da co-criação, pois o valor não necessariamente precisa ser co-criado antes de ser destruído.

Nos estádios, a criação de valor (ou destruição) depende da integração de recursos de subgrupos heterogêneos de adeptos e das expectativas individuais de cada adepto. Stieler et al. (2014) descobriram que a reação dos adeptos no contexto dos protestos silenciosos na Bundesliga em discordância com a experiência segura nos estádios, pode ser dividida em cinco grupos: partindo daqueles que sentiram falta da atmosfera do estádio ou se sentiram restringidos do seu desejo de colaborar, chegando àqueles que apreciaram o silêncio e concentraram-se nos atletas ou encararam o protesto como uma demonstração de poder. Um quinto grupo não sentiu interferência relevante dos protestos.

Kolyperas e Sparks (2019), observaram, ainda que no contexto das *fan festivals*, que, por um lado, os organizadores do evento devem inibir comportamentos agressivos e garantir a segurança dos participantes, mas por podem atuar na co-destruição de valor, na percepção dos adeptos, quando focam em aspetos de organização e segurança que acabam por restringir a criação da atmosfera esperada, interferindo na experiência e autenticidade.

Por outro lado, as comunidades de adeptos também podem agir como guardiões das tradições do clube em relação a comportamentos e estratégias dos gestores da organização que, na visão dos fãs, estão desalinhados com sua história e valores fundamentais (Pongsakornrunsilp & Schroeder, 2011).

1.4.3 Antecedentes da co-criação dos adeptos

Para Brodie, Hollebeek, Jurić e Ilić (2011), o envolvimento dos adeptos frequentemente precede experiências de co-criação.

A experiência do adepto com o clube é um importante antecedente de co-criação em diferentes contextos de marketing:

a positive consumer experience with an organization may lead to an increased predisposition to share positive word-of-mouth about the brand, to invest time, energy, and value in promoting the brand, to aid in innovation processes of products and services, to repeat purchases and to participate in value co-creation related to the organization. (Santos et al., 2018, para. 6).

O senso de afiliação é outro fator significativo para a participação, assim como influencia diretamente nas intenções de comparecer aos jogos, comprar produtos e recomendar a equipa (Hedlund, 2014).

1.4.4 Processo de co-criação dos adeptos

1.4.5 Plataformas de co-criação dos adeptos

Segundo Horbel, Popp, Woratschek e Wilson (2016), os organizadores de eventos, sejam em estádios, bares ou transmissões públicas determinam o contexto em que os adeptos podem co-criar, primeiramente porque atores diferentes se reúnem em cada plataforma e, segundo, porque a forma dos atores relacionarem-se também é afetada pelo contexto. Portanto, demonstra-se o papel das organizações a integrarem recursos para facilitar a co-criação entre os adeptos.

Ulrich (2014) identificou que a co-criação entre os adeptos de desportos coletivos (adepto-adepto) acontece em múltiplas plataformas (Figura 1), muito além das arenas de jogos, antes, durante e depois dos eventos (McDonald & Karg, 2014), sendo que algumas não relacionadas à equipa e à liga e outras não, contribuindo com sua percepção de valor. Primeiramente, as plataformas foram categorizadas em quatro quadrantes, considerando as dimensões âmbito da co-criação que pode ser âmbito conjunto (com interferência da equipa) ou âmbito do cliente (onde não há influência externa) e por tipo de plataforma de co-criação de valor, sendo subdivididas em plataformas físicas e plataformas virtuais (Ulrich, 2014).

Entre as plataformas físicas do âmbito conjunto (equipa/adeptos), estão, naturalmente, o estádio, locais oficiais de encontros de adeptos, bares temáticos geridos pelo clube e autocarros e comboios organizados pelos clubes. Ainda entre as plataformas físicas, ainda foram identificados a própria casa, onde se assiste aos jogos com amigos, bares e pubs não operados pela equipa, com a presença de adeptos da equipa ou rivais, além de transportes públicos ou organizados pelos fãs, através dos quais realizam viagens para o estádio de forma ritualizada, nos mesmos horários e meios de transporte, reunindo-se no entorno da arena antes do jogo (Ulrich, 2014), sendo esses últimos de âmbito do consumidor (adeptos).

Entre as plataformas físicas de âmbito conjunto estão, por exemplo, a página oficial da equipa no Facebook e fóruns oficiais online, enquanto fóruns online independentes e salas de chat privadas encontram-se na esfera do consumidor. Porém, o próprio autor adverte que a lista de plataformas é um tanto quanto arbitrária, uma vez que os adeptos podem criar basicamente em qualquer local. Horbel et al. (2016), Kolyperas e Sparks (2019) identificaram como plataformas de co-criação dos adeptos os locais de transmissões públicas, como as *fan fests*.

1.4.6 Benefícios da co-criação

Espectadores interagem com outros atores, como outros espectadores, prestador de serviço, media, patrocinadores, atletas, treinadores, etc. em sistemas de serviço (*service systems*), gerando benefícios mútuos. Estas atividades dentro e fora das arenas estreitam o relacionamento entre os adeptos e acrescem valor através da satisfação da motivação social. Nos eventos desportivos, os fãs colaboram como forma de acrescer valor à experiência, intensificando o sentimento de afiliação (*membership*) e pertencimento (*belonging*) com outros fãs (Hedlund, 2014), aumentando o envolvimento atitudinal e emocional em relação à equipa a curto, médio e longo prazo (McDonald & Karg, 2014), o que os leva a maior participação em rituais e tradições, resultando em intenções de assistir a mais jogos, consumir produtos e recomendar os jogos para seus amigos (McDonald & Karg, 2014; Hedlund, 2014), principalmente quando os fãs estão envolvidos em múltiplos rituais (McDonald & Karg, 2014).

Os rituais criam uma atmosfera emocional nos estádios, promovendo história e tradição e aumentando a satisfação dos fãs em relação ao jogo (McDonald & Karg, 2014), mas também resultam na atratividade de toda a liga (Ulrich, 2014). Por isso, os adeptos que participam dos rituais não apenas enriquecem sua própria experiência como daquele não-participantes que vivenciam a atmosfera criada por eles, servindo tanto para motivar outros adeptos a comparecerem aos jogos quanto fortalecendo seu envolvimento com o clube (McDonald & Karg, 2014).

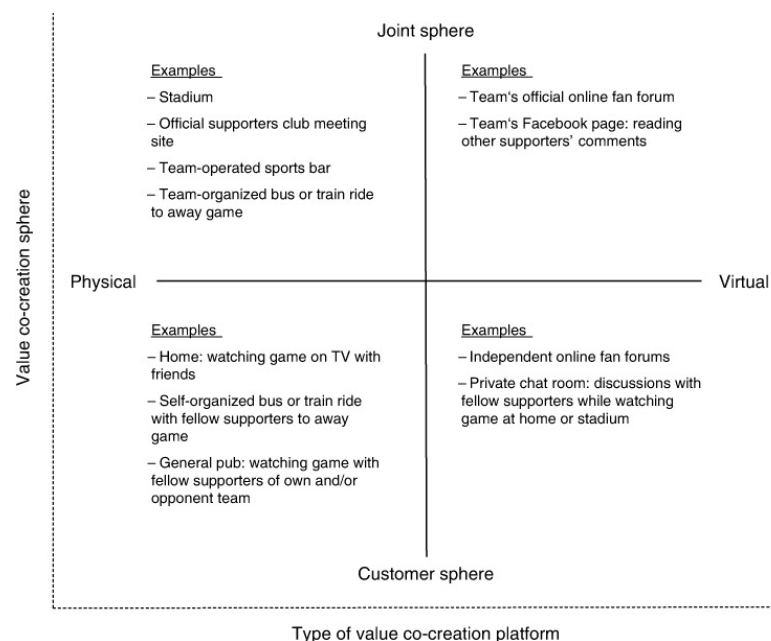


Figura 1. Typology of customer-to-customer value co-creation platforms in team sports. From “Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports” by S. Ulrich, 2014, European Sport Management Quarterly, 14 (1), p. 33. Copyright 2014 by Routledge.

Fenômeno semelhante ocorre nas *fan fests*, onde os adeptos geram suas próprias experiências, as quais são compartilhadas não apenas com outros adeptos mais próximos, mas para uma audiência maior, seja para amigos ausentes ou adeptos distantes, através da captura digital de imagens e da cobertura de media (Kolyperas & Sparks, 2018). Rituais são forças formadoras de comunidades, através de integração social e senso de unidade, levando à troca de conhecimento, interação e criação de valor (McDonald & Karg, 2014). McDonald e Karg (2014), destacam a importância das comunidades para a prática dos rituais e consequente aumento da lealdade dos adeptos, sendo essas coletividades peças-chave do processo (*value-in-context*) (Kolyperas et al., 2018) e configurando um canal importante para os gestores obterem algum controle sobre o processo. As relações entre adeptos podem ser mais autênticas e realistas do que relações dos fãs com seus clubes favoritos, substituindo ou complementando esta relação, gerando lealdade (Ulrich, 2014). O processo de co-criação dos fãs estabelece um círculo virtuoso, onde o valor obtido é redistribuído para as comunidades de adeptos.

Já o clube pode contar com um rol de benefícios estratégicos a partir da co-criação, “incluindo objetivos financeiros, sociais e promocionais” (McDonald & Karg, 2014, p. 293). A co-criação dos adeptos pode promover comportamentos positivos no contexto dos media sociais (Santos et al., 2018). A proliferação da Internet e das novas medias multiplicou as oportunidades de interação entre os fãs, para além dos dias de jogos, através de conversas da vida cotidiana, em ambientes físicos e virtuais, estendendo-se por toda a semana (Ulrich, 2014). O envolvimento psicológico - a nível cognitivo, afetivo e comportamental - dos consumidores no processo de co-criação, facilitado pelos media sociais, são a chave para criar relacionamentos com as marcas e nas comunidades de consumo (Santos et al., 2018). Através de plataformas virtuais, a interação dos adeptos com seus clubes também é capaz de gerar intenções de comportamentos positivos e aumenta a adesão em relação aos clubes (Santos et al., 2018). A co-criação também pode estar relacionada à melhor percepção de valor a cerca de produtos e serviços (Bamford et al., 2018). Segundo Kunkel, Doyle, Funk, Du e McDonald (2016) o envolvimento da comunidade na criação do emblema e das cores de um novo clube pode estar relacionado a níveis mais altos de associação de marca nesses requisitos, podendo resultar em maior lealdade em relação ao clube.

Outros benefícios da co-criação, sob a perspectiva das organizações do desporto, podem ser a redução de custos e a possibilidade de personalizar a oferta para os fãs,

tornando os produtos objetos inacabados que recebem inputs dos consumidores (McDonald & Karg, 2014).

1.4.7 Competência de co-criação

A orientação de uma organização para a SDL requer comportamentos estratégicos específicos, os quais seriam representados por um portfólio de capacidades de interação para aprimorar e facilitar a co-criação com os consumidores (Karpen et al., 2012): capacidade de interação individualizada (*individuated interaction capability*); capacidade de interação relacional (*relational interaction capability*); capacidade de interação ética (*ethical interaction capability*); capacidade de interação empoderadora (*empowered interaction capability*); capacidade de interação desenvolvimental (*developmental interaction capability*); e capacidade de interação integrada (*concerted interaction capability*).

A capacidade de interação individualizada consiste em entender o processo de integração de recursos dos consumidores para a criação de valor, assim como os respectivos contextos e expectativas. Já a capacidade de interação relacional é a competência organizacional de melhorar o relacionamento com os consumidores e outros stakeholders.

A capacidade de interação ética refere-se a uma conduta justa e não-oportunista na interação com os consumidores, respeitando o contexto e ofertando benefícios mútuos. Capacidade de interação empoderadora, por sua vez, é a competência organizacional de desenvolver o potencial colaborativo dos consumidores na co-produção, de acordo com suas expectativas. A capacidade de interação desenvolvimental trata-se da habilidade organizacional de partilhar seu próprio conhecimento e know-how para municiar os consumidores e outros consumidores com os recursos e competências necessárias para que atinjam os resultados esperados na criação de valor, de maneira mais eficiente.

Finalmente, a capacidade de interação integrada refere à competência da organização para coordenar o processo de criação de valor, através de plataformas de design e sincronização para facilitar, com o mínimo esforço, as colaborações dos consumidores e outros atores da rede de valor.

Lazarus, Krishna e Dhaka (2014), sustentam que o conceito capacidade de interação pode ser utilizado para criar estratégias em várias indústrias de serviço, seguindo as premissas da SDL. Porém, em muitos casos, as empresas fracassam na tentativa de absorver o potencial de co-criação dos consumidores. A disposição de co-criar (*willingness to co-create*) da empresa, associada à disposição de co-criação dos consumidores, levaria a maior interação, o que finalmente impactaria na *extensão* da co-criação.

A disposição de co-criar trata-se da intenção estratégica de utilizar a co-criação como ferramenta para atingir vantagem competitiva da organização e pode ser demonstrada, por exemplo, através da criação de plataformas que facilitem a co-criação ou campanhas para gerar interesse na co-criação ou o uso de ferramentas como realidade virtual ou gamificação (Lazarus et al., 2014).

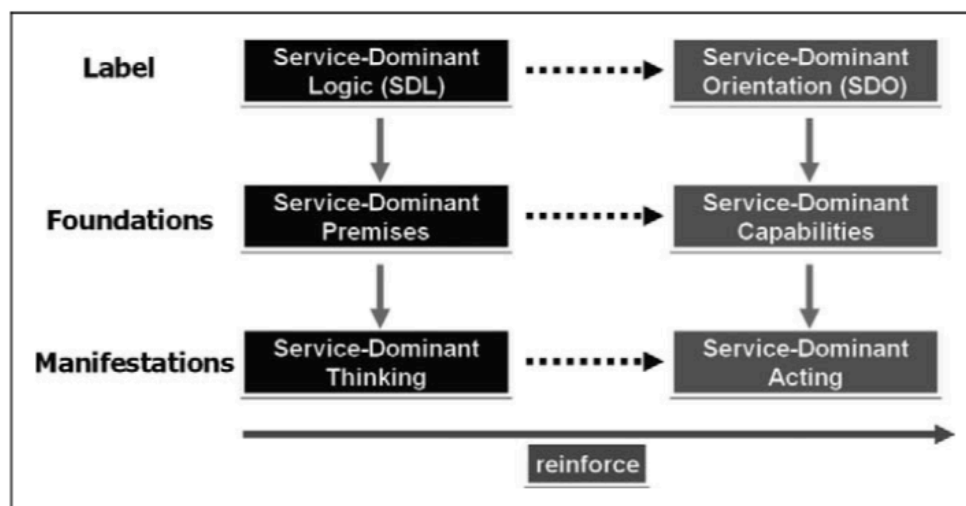


Figura 2. Conceptual relationships between S-D logic and S-D orientation. From "Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation", by I. O. Karpen. L. L. Bove. B. A. Lukas, 2012, *Journal of Service Research*, 15(1), p. 23. Copyright 2011 by Sage Publications Inc.

Por outro lado, a organização também pode oferecer benefícios devido à participação, que aumentem a disposição de co-criar dos consumidores (Lazarus et al., 2014). No contexto das organizações do desporto, podem ser encontradas na literatura especializada uma série de referências que vão de encontro aos conceitos de competência de co-criação e predisposição em co-criar (Hedlund, 2014; Kolyperas et al., 2018; McDonald & Karg, 2014; Ulrich, 2014; Santos et al., 2018), contudo, as mesmas costumam fazer parte das implicações dos artigos, como sugestão de contrapartida da gestão ao comportamento de co-criação dos adeptos.

Ao adaptar as premissas e modelos propostos por Karpen et al. (2012) ao contexto dos clubes profissionais, tomando por base os contributos dos principais estudos em gestão do desporto (Hedlund, 2014; Kolyperas et al., 2018; McDonald & Karg, 2014; Santos et al., 2018; Ulrich, 2014;), é possível encontrar, provisoriamente, um conjunto de capacidades fundamentais que, em tese, expressariam a orientação do clube para a SDL. Ademais, essa competência de co-criação (Lazarus et al., 2012) seria a base para a formulação e implementação das estratégias enquanto práticas de co-criação clube-adepto propriamente ditas.

Para ser revertida em ação, a SDL requer das organizações uma orientação para o serviço, que podem ser traduzidos através de determinadas estratégias que, por sua vez, dependem de capacidades específicas (Karpen et al., 2012).

Neste contexto, estratégias passam a ser vistas como decisões no sentido de facilitar e aprimorar a co-criação de valor com sua rede de stakeholders, entre eles os consumidores (Karpen et al., 2012), aumentando sua vantagem competitiva. No contexto do desporto, da mesma forma, estratégias que facilitem a interação adepto-adepto poderiam resultar em vantagem competitiva para os clubes (Ulrich, 2014).

1.4.8 Estratégias de co-criação

Os gestores do desporto, progressivamente, reconhecem a importância de desenvolver estratégias para aumentar o valor para a organização (Hedlund, 2014). À medida que mudam seu foco da criação de valor *para* os adeptos para a criação de valor *com* os adeptos (McDonald & Karg, 2014), as organizações reconhecem a importância de criar serviços e atividades de marketing colaborativas, que podem ser apresentadas em diferentes formas nas organizações do desporto (Kolyperas et al., 2018).

A co-criação dos adeptos depende de uma infinidade de estímulos por parte da organização do desporto e de diversos stakeholders. Os gestores dos clubes devem criar estratégias de co-criação e construção de marca colaborativa, uma vez que exercem controlo limitado sobre sua rede de valor (Woratschek et al., 2014). Como a co-criação dos fãs é inerentemente incontrolável, os clubes devem considerar uma estratégia caracterizada por um mix de integração e controlo, com observação respeitosa e transformação construtiva (Kolyperas et al., 2018).

A partir do reconhecimento do papel desempenhado das comunidades de adeptos na criação de valor, muitas organizações do desporto mudaram seu foco dos adeptos individuais para as comunidades de adeptos (Hedlund, 2014), a fim de gerar co-criação e consumo colaborativo para seus eventos. Sendo assim, as organizações deveriam destinar mais recursos para entender como colaborar e co-criar com os adeptos, impulsionando a comunidade de fãs (Hedlund, 2014).

Os clubes também deveriam identificar como os adeptos avaliam suas experiências e considerar quais dimensões de valor são mais importantes para eles (Kolyperas et al., 2018). Compreender a dinâmica de seus comportamentos ritualísticos é fundamental para os clubes promoverem e beneficiarem-se da co-produção, o que é facilitado pelo fato dos adeptos se inspirarem em rituais de outras ligas (McDonald & Karg, 2014).

Para Ulrich (2014), poderiam ser desenvolvidas estratégias específicas para cada tipologia de plataformas de co-criação, como, por exemplo, criar plataformas para a co-criação na esfera conjunta (clube-adepto). Nas redes sociais, a facilitação do processo de co-

criação pode ser atingida através do desenvolvimento de plataformas de interação entre os adeptos (Santos et al., 2018), o que, por sua vez, levaria à adesão (*engagement*) dos adeptos nas redes. Os clubes deveriam criar ambientes em que os adeptos possam interagir ativamente (Santos et al., 2018), alavancando funcionalidades em suas plataformas online, como compartilhamento de conteúdo sobre o orgulho de serem adeptos, através de publicações, compartilhamento de conteúdo, informações, rituais e tradições da equipa, mas também sobre a importância de interagir com os demais adeptos (Santos et al., 2018), além de oferecer oportunidades de criação, mas também criar ferramentas para aumentar a eficácia dessas interações, resultando num relacionamento contínuo com a equipa.

Organizações do desporto profissional também deveriam desenvolver plataformas *user-friendly* ou utilizar os recursos das redes sociais para compartilhar informação relevante, design atrativo e possibilidades de entretenimento nos media sociais para interagir com os adeptos, de forma a colaborar para a geração de novos modelos de negócio e processos de distribuição (Santos et al., 2018). O Manchester United FC, por exemplo, desenvolveu uma ferramenta que permite aos adeptos visualizar todas as redes sociais do clube numa única plataforma (Santos et al., 2018), enquanto a AS Roma criou uma plataforma online que permitiu aos adeptos opinarem sobre o redesenho do website oficial da equipa (Santos et al., 2018). Já o MyFC é uma plataforma online e primeira comunidade específica de um clube de futebol, que fornece ferramentas de *crowd-sourcing* e *crowd-funding*, facilitando que os adeptos dirijam um clube de futebol real, onde, inicialmente, poderiam escolher patrocínios, criar as camisolas da equipa e seleccionar inclusive os jogadores (Kolyperas et al., 2018). Os clubes ainda poderiam mesclar o mundo real e virtual, oferecendo experiências simuladas e "autopersonalizadas" (Kolyperas et al., 2018).

Os clubes podem, ainda, participar e se envolver em atividades de co-criação dos adeptos, incorporando às suas estratégias de marketing (Kolyperas et al., 2018) para ganhar um grau de controlo, como demonstra o estudo de caso do St. Pauli FC. Quando os adeptos transformaram a equipa um fenómeno *kult* ligado ao ativismo social de esquerda e outras subculturas, o conceito foi incorporado pela equipa, o que apesar de modificar seu posicionamento e afetar em determinadas situações a sua política comercial, resultou em importantes ganhos financeiros.

As organizações podem monitorar passivamente o processo de co-criação dos fãs, observando os comportamentos e *user-generated content* [UGC] (ex. Social media) (Kolyperas et al., 2018). De acordo com McDonald e Karg (2014), os clubes devem monitorar o comportamento ritualístico dos fãs para restringir o comportamento num sentido indesejado e excessos que levem a comportamentos desviantes (ex. hooliganismo). As organizações do desporto podem aumentar sua influência e conhecimento sob a percepção de valor dos

adeptos através do desenvolvimento plataformas próprias de co-criação e do monitorando as atividades de co-criação dos fãs nas esferas física e virtual, (Ulrich, 2014).

1.5 Síntese da revisão da literatura

No modelo tradicional de gestão do desporto, seguindo o modelo económico baseado em trocas, conhecido com *Goods-Dominant logic* (GDL), onde apenas as organizações criar valor, oferecendo produtos acabados em troca de recursos financeiros (Stieler et al., 2014), gerando nos consumidores intenções de comportamento, satisfação e consequente lealdade (Ulrich, 2014, 2014). Contudo, a indústria do desporto trata-se de um contexto específico onde vários atores coexistem e co-criam valor, sendo as atividades desportivas plataformas para que isso ocorra (Kolyperas et al., 2018), o que está alinhado à *Service-Dominant Logic* (SDL). A SDL é uma evolução da teoria de marketing, na qual produtos e serviços são meras plataformas para entrega de serviços, através das quais os consumidores e outros atores (Ulrich, 2014) agem ativamente para criar valor. Essa nova perspetiva contrapõe-se ao modelo tradicional baseado em trocas (McDonald & Karg, 2014), o qual não é capaz de acomodar principalmente o papel dos adeptos na co-criação de valor (Kolyperas et al., 2018). Por esse motivo, os serviços desportivos migraram da entrega de valor, proposta pela GDL, para a co-criação de valor, enquadrada na SDL (Hedlund, 2014; Kolyperas et al., 2018), alinhado ao modelo do *Sport Value Framework* (Woratschek et al., 2014), que propões analisar a gestão do desporto por essa nova ótica. Na SDL, o valor é sempre determinado em uso (Ulrich, 2014) e pelo beneficiário (McDonald & Karg, 2014; Stieler et al., 2014; Ulrich, 2014), o que significa que, embora a co-criação de valor seja um processo coletivo (Ulrich, 2014), no qual diversos atores interagem e integram recursos (Kolyperas et al., 2018), este é altamente influenciado pela percepção de valor individual, que depende da experiência de cada um destes atores mesmo sob uma mesma proposição de valor (Stieler et al., 2014).

Pelos destacados componentes de emoção, envolvimento e identificação de grupo, o desporto constitui um ambiente rico para o estudo da co-criação (McDonald & Karg, 2014) (Kolyperas et al., 2018). Nesse sentido, os adeptos são atores-chave no ecossistema do desporto, no qual se incluem serviços disponíveis para colaborações e co-criação (Kolyperas et al., 2018). Este entendimento está alinhado à SDL, onde o consumidor é sempre co-criador de valor e por vezes assume o papel de co-produtor (McDonald & Karg, 2014), assumindo parte do papel dos gestores de marketing das organizações do desporto (Kolyperas et al., 2018) e gerando benefícios como lealdade e vantagem competitiva através de melhores produtos e serviços (McDonald & Karg, 2014).

O envolvimento do consumidor com as organizações depende de experiências interativas com a organização e a co-criação com outros consumidores (Santos et al., 2018). Um ótimo exemplo de co-criação é a participação dos adeptos na ritualização dos eventos,

em que onde grupos de adeptos interagem entre si e com atletas, treinadores e staff dos clubes (Hedlund, 2014), através de cânticos, performances e coreografias (McDonald & Karg, 2014; Stieler et al. 2014) e as firmas utilizam recursos desses e outros atores, (ex. patrocinadores) para criar o máximo de valor possível. Dessa forma, os adeptos estão a desempenhar um papel decisivo na criação de valor nas arenas, criando uma atmosfera emocional, promovendo a história e tradição dos clubes, aumentando, assim, a satisfação dos demais adeptos (McDonald & Karg, 2014). Nesse contexto, o controlo exercido pelos organizadores dos eventos na co-criação dos adeptos é limitado a apresentar proposições de valor (Stieler et al., 2014).

Os adeptos interagem e integram recursos com os demais adeptos através de múltiplas plataformas, tanto físicas, não apenas dentro e no entorno dos estádios, mas também em estações e viagens de comboio e autocarro, bares, restaurantes, quanto virtuais, antes durante e depois dos eventos, com ou sem a interferência direta dos clubes. A co-criação dos adeptos também se estende para além dos dias de jogos, permeando a vida cotidiana dos mesmos durante toda a semana, o que se intensificou com a proliferação da Internet e dos novos media (Ulrich, 2014).

Durante o processo, os adeptos podem desempenhar o papel de assimiladores, adaptadores ou autenticadores, sob os quais avaliam, recriam e reposicionam o significado das proposições de valor apresentadas pelas organizações. Um exemplo é como os adeptos do St. Pauli FC associaram a equipa ao ativismo social de esquerda (Kolyperas et al., 2018).

As comunidades de adeptos amplificam o papel crucial dos adeptos na co-criação de valor, uma vez que o senso de coletividade amplifica a co-criação e valor concebida a nível individual (Kolyperas et al., 2018). A co-criação entre os adeptos, dentro e fora das arenas, seja através da participação em rituais antes, durante e depois dos jogos (McDonald & Karg, 2014) ou em ambientes virtuais, no contexto da adesão nas redes sociais (Santos et al., 2018), estreitam o relacionamento entre os mesmos, satisfazendo a motivação a nível pessoal (Ulrich, 2014), intensifica o envolvimento dos adeptos em relação à equipa (McDonald & Karg, 2014), aumentando a preferência em relação a produtos e serviços ofertados pela mesma (Hedlund, 2014) e aumentam o sentimento de afiliação (*membership*) e pertencimento (*belonging*) à comunidade de adeptos (Hedlund, 2014; McDonald & Karg, 2014; Santos et al., 2018). Da mesma forma, o senso de pertencimento ao grupo faz com que os adeptos aprendam e se envolvam mais nos rituais e outras atividades ligadas à equipa (Hedlund, 2014). Sendo assim, a co-criação dos fãs estabelece um círculo virtuoso, onde o valor obtido é redistribuído entre a comunidade de adeptos, que são peças chave para o processo (Kolyperas et al., 2018).

Contudo, o processo de co-criação de valor não representa sempre valor acrescido, uma vez que os resultados dessa colaboração nem sempre são positivos. Por vezes, a co-criação pode resultar num declínio da perceção de valor e consequente diminuição da satisfação de alguns dos atores envolvidos no processo, fenómeno conhecido como co-destruição. A co-destruição, como o nome pode sugerir, não é o oposto da co-criação, uma vez que nem sempre representa um mau uso ou sabotagem dos recursos. No contexto dos estádios, a co-destruição não depende do contexto colaborativo, mas principalmente das expectativas de subgrupos heterogêneos, onde co-criação de uns pode representar a co-destruição de valor para outros, com base em suas expectativas prévias (Stieler et al., 2014). Em outros contextos, grupos de adeptos podem reposicionar as marcas de forma autónoma, através de diferentes significados históricos, lógicas tribais, rituais e processo de socialização. A co-criação pode ocorrer de desconstruir a semântica das marcas e criar auto-narrativas com o próprio universo social dos adeptos, muitas vezes de forma destoante ou mesmo contrária ao posicionamento proposto pela organização (Kolyperas et al., 2018).

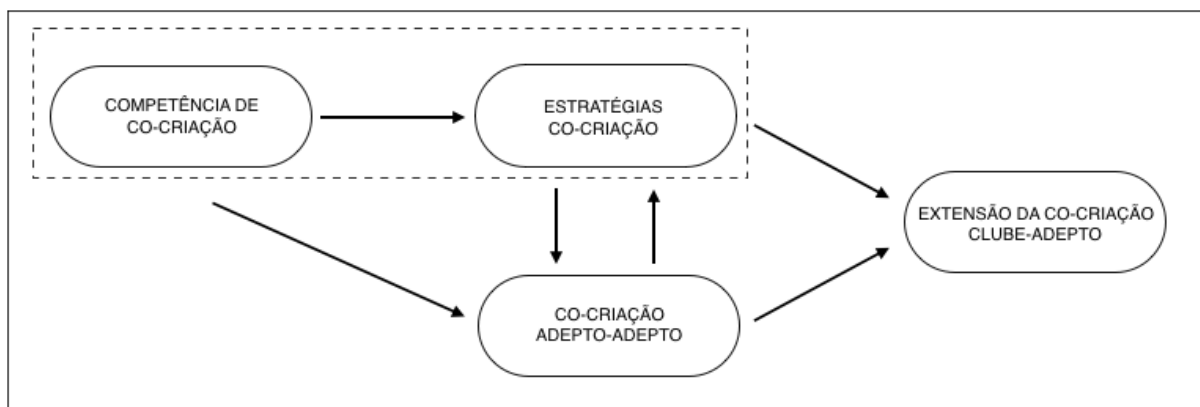


Figura 3. Processo de co-criação clube-adepto. Adapted from “Co-creation Willingness Matrix and Capability Continuum for classification and scaling of services” by D. Lazarus, A. Krishna and S. Dhaka, 2014, *Journal of Global Marketing*, 27, p. 220. Copyright 2014 by Taylor & Francis Group.

A co-criação envolvendo os adeptos depende de uma infinidade de estímulos por parte da organização do desporto e demais atores. As organizações do desporto podem ganhar um certo grau de controlo ao participarem e envolverem-se no processo de co-criação dos fãs, assim como monitorando passivamente o processo, observando o comportamento e o conteúdo gerado pelos fãs (Kolyperas et al., 2018). Como a co-criação dos adeptos é um processo inerentemente incontroável, os clubes devem considerar uma estratégia caracterizada por uma mistura de integração e controlo, com observação respeitosa e transformação construtiva (Kolyperas et al., 2018). Os clubes também devem desenvolver plataformas próprias ou utilizar os recursos das já existentes para partilhar conteúdo sobre rituais e tradição do clube, informações em tempo real, cenas de bastidores e concursos (Santos et al., 2018).

Segundo Karpen et al. (2012), a orientação de uma organização para a SDL pode se manifestar através de um conjunto de competências organizacionais, que por sua vez amparam atividades práticas de co-criação. Por isso, segundo Lazarus et al. (2014), essas capacidades reunidas podem ser consideradas como a competência de co-criação das organizações. Essa competência, por sua vez, seria a base para o desenvolvimento de estratégias de co-criação.

Como a co-criação dos adeptos depende de uma série de estímulos dos stakeholders e, ao mesmo tempo, costuma ocorrer de forma autónoma, os clubes deveriam criar estratégias para integrar os recursos dos adeptos (Kolyperas et al., 2018) e exercer maior controlo sobre sua rede de valor (Woratschek et al., 2014).

2 Modelo de análise e hipóteses

A definição de um modelo de análise surge da necessidade de traduzir o fenómeno estudado, no caso as estratégias de co-criação clube-adepto, numa linguagem que propicie prosseguir o estudo de forma restrita e precisa no que tange à recolha e análise de dados (Quivy & Champenhoudt, 1992). Na medida que não havia estudos da perspetiva estratégica das organizações do desporto foi necessário recorrer a artigos de outras áreas de especialidade, com o respaldo dos conceitos ao contexto de gestão do desporto, com o amparo de obras dessa especialidade. Também se julgou necessário delimitar o significado dos termos ‘estratégia’, no sentido mais amplo, e ‘co-criação clube-adepto’, num sentido mais restritivo.

2.1 Modelo de análise

O modelo de análise sugerido para este estudo (Figura 4) pretende identificar e verificar em profundidade a relação existente entre a competência de co-criação e as estratégias de co-criação clube-adepto.

A dimensão ‘competência de co-criação’ foi adaptada de Karpen et al. (2012) no contexto da indústria de serviços (Figura 2). A orientação de uma organização para a SDL requer um portefólio de capacidades para aprimorar e facilitar a co-criação com os consumidores: capacidade de interação individualizada; capacidade de interação relacional (c) capacidade de interação ética; (d) capacidade de interação empoderadora; (e) capacidade de interação desenvolvimental; e (f) capacidade de interação integrada. Essas capacidades de interação são a base da competência de co-criação da organização que, por sua vez, resulta em atividades de co-criação, o que na interpretação da presente investigação poderia envolver estratégias de co-criação clube-adepto a nível de negócio, no sentido de planos e práticas de marketing específicas.

A dimensão 'estratégias de co-criação' foi adaptada de Kunkel et al. (2014), que o utilizou para estudar estratégias de desenvolvimento de marca no contexto das ligas desportivas. As respetivas componentes foram extraídas pelos autores do modelo de estratégias de crescimento de Ansoff (1957): desenvolvimento de produtos, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação.

Segundo Ansoff (1957), haveria quatro alternativas básicas de estratégias produto-mercado para o crescimento dos negócios das organizações. Penetração de Mercado é uma forma de aumentar a performance mantendo os produtos para atingir os mesmos consumidores ou conquistar novos consumidores nos mesmos segmentos. Desenvolvimento de Mercado é uma estratégia pela qual a organização busca adaptar seus produtos atuais para conquistar novos segmentos de mercado. Desenvolvimento de produto é uma estratégia que visa desenvolver produtos novos ou com novas características para melhorar a performance junto ao mercado-alvo atual. Diversificação é consiste numa estratégia que combina simultaneamente o desenvolvimento de novos produtos para conquistar novos mercados.

A relevância da componente diversificação mesmo não tendo sido confirmada pelo referido estudo no contexto das ligas, foi mantida por precaução para o contexto dos clubes. Os indicadores também foram adaptados das categorias de serviços resultantes de Kunkel et al. (2014).

A definição de estratégias de crescimento está alinhada aos benefícios esperados da co-criação clube-adepto para as organizações, assim como as estratégias de desenvolvimento da marca e a co-criação de valor.

As componentes estão alinhadas a alguns dos principais outputs esperados da co-criação dos consumidores/adeptos no que se refere a integrarem recursos no desenvolvimento de novos produtos, aprimoramento dos produtos existentes e criação de conteúdo para a marca (Karpen et al., 2012; Santos et al., 2018), participação dos adeptos (Hedlund, 2014; Santos et al., 2018), extensão de marca (Bertschy et al., 2019), entre outros.

Para a componente "penetração de mercado", o indicador acesso aos media e marketing, foi dividido em dois indicadores, sendo que "acesso aos media" foi substituído por "conteúdo da marca". A componente desenvolvimento de mercado que seria representada somente pelo indicador "expansão da liga" que abrangia apenas o sentido territorial, foi adaptado ao contexto dos clubes como "expansão territorial", acrescentando o novo indicador "segmentação", considerando que a exploração de novos segmentos de mercado, inclusive mas não restrito ao sentido geográfico, conforme o modelo original de Ansoff (1957).

Para a componente "desenvolvimento de produto", o indicador "qualidade de produto" foi mantido, mas foi acrescido o indicador "extensão de marca", no sentido de englobar outros produtos e serviços desenvolvidos pelos clubes a parte do produto principal (equipa de

desporto), incluindo a experiência em dias de jogos. Já o indicador “identidade única dos clubes” foi adaptado para identidade da marca, mantendo um conceito praticamente idêntico. O indicador “estrutura de competição” foi retirado por não se adequar ao contexto dos clubes.

Embora a componente original de Ansoff (1957) diversificação não tenha sido comprovado por Kunkel et al. (2014), a mesma foi incluída no estudo por dois motivos. Primeiro, talvez a dimensão possa ser comprovada em outros contextos de ligas e, em especial, para clubes. Segundo, a revisão da literatura de co-criação no desporto dá pistas para identificar-se com o conceito de diversificação (Bertschy, Mühlbacher & Desbordes, 2019). A componente será representada somente pelo indicador “extensão de marca para o desenvolvimento de novos mercados”.

O modelo foi considerado o mais adequado por vários motivos. Em primeiro lugar porque os indicadores propostos constituem uma forma de categorizar as estratégias de marketing das organizações do desporto pelo escopo. Em segundo lugar, como modelo foi aplicado à percepção dos adeptos em relação à marca, está alinhado a uma das premissas fundamentais da SDL segundo a qual o valor é determinado pelo beneficiário. Mais do que isso, a desenvolvimento da percepção da marca tem relação com o conceito de brand equity, a qual pode ser considerada um tipo de criação de valor, uma vez que grande parte do valor das organizações está relacionado a recursos intangíveis (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014). Ademais, não se pretende exaurir todas as estratégias possíveis através da co-criação, por isso o modelo adotado ajuda a delimitar o escopo da investigação.

2.2 Hipóteses

O conceito de capacidade de interação individualizada (Karpen et al., 2012), coincide com as recomendações de diversos autores sobre a necessidade de destinar recursos para compreender o comportamento co-criativo dos adeptos (Hedlund, 2014). Os clubes deveriam monitorar constantemente o processo de co-criação dos fãs, observando os comportamentos e UGC (Kolyperas et al., 2018), assim como seu comportamento ritualístico (McDonald & Karg, 2014). Portanto, a componente representaria a competência do clube monitorar constantemente o comportamento individual dos adeptos de forma a conhecer de que forma criam valor, a partir de diferentes experiências de consumos e contextos. Esta competência organizacional dos clubes, daria origem a estratégias como o desenvolvimento plataformas próprias de co-criação e monitoramento das atividades de co-criação dos fãs nas esferas física e virtual, o que poderia aumentar sua influência e conhecimento sob a percepção de valor dos adeptos (Ulrich, 2014). Hipótese 1 (h1): A capacidade de interação individualizada contribui para as estratégias de co-criação clube-adepto.

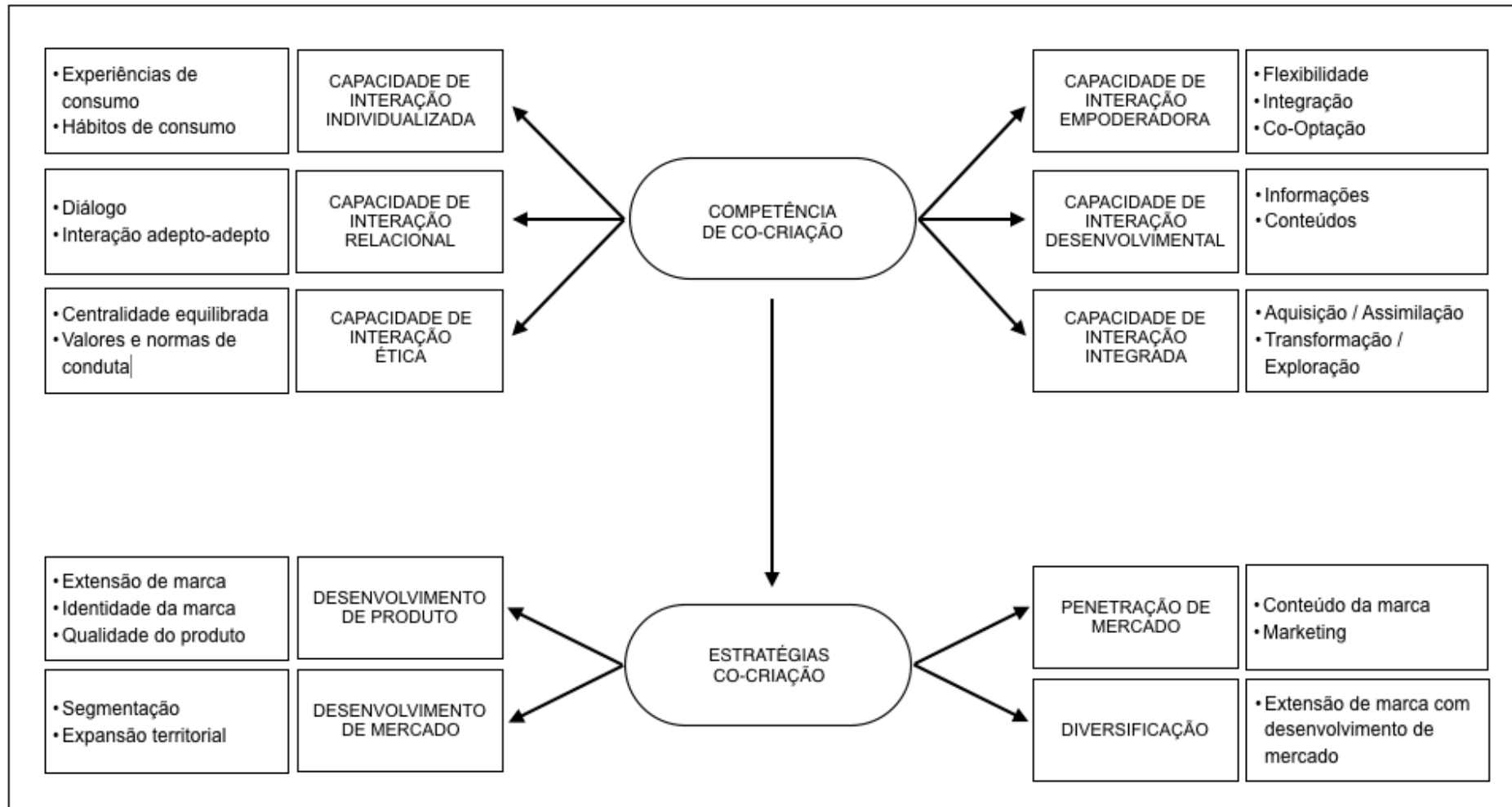


Figura 4. Competência de co-criação e estratégias de co-criação clube-adepto. Adapted from "Linking Service-Dominant logic and strategic business practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation", by I. O. Karpen, L. L. Bove, B. A. Lukas, 2012, Journal of Service Research, 15(1), 23. Copyright 2012 The authors; and "Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product" by Kunkel, T., Doyle, J., & Funk, D., 2014, Sport Management Review 17(2014), Copyright 2013 Sport Management Association of Australia, and New Zealand

A capacidade de interação relacional (Karpen et al., 2012), consiste na competência das organizações em criar diálogos com os consumidores. No contexto do desporto, o clube promoveria a interação com seus adeptos, através de comunicação de duas vias, fomentando o diálogo entre as partes.

A interação entre os adeptos é outro fator fundamental para promover a interação destes com o clube (Hedlund, 2014; Santos et al., 2018), por isso os gestores das organizações deveriam desenvolver estratégias para impulsionar e aumentar a eficácia dessas interações (Santos et al., 2018), que poderia resultar em vantagem competitiva (Ulrich, 2014). Estratégias dos clubes no sentido de comunicar e apoiar as comunidades de consumo de adeptos, como alguns clubes já vêm fazendo, poderiam ser uma forma mais eficaz de desenvolver e manter o relacionamento com os fãs e promover o consumo colaborativo (Hedlund, 2014). Hipótese 2 (h2): A capacidade de interação relacional contribui para as estratégias de co-criação.

O clube é capaz de reconhecer os benefícios mútuos, no caso para os adeptos, da interação e colaboração com o clube, assim como valorizar as possíveis contribuições dos seus seguidores. As organizações do desporto devem assegurar que os adeptos reconhecem os benefícios mútuos, para si próprios e para os clubes (McDonald & Karg, 2014; Santos et al., 2018), mas também inibindo comportamentos destoantes de alguns (McDonald & Karg, 2014) que levem à co-destruição de valor para outros (Stieler et al., 2014). Os clubes também deveriam reagir às atividades dos adeptos de modo a não frustrar suas motivações de participação, observando sem intervir (Kolyperas et al., 2018) e respeitando suas normas (McDonald & Karg, 2014), eventualmente integrando essas atividades aos seus esforços de marketing ou ao menos buscando não alterar drasticamente a co-criação dos seus seguidores (Kolyperas et al., 2018). Hipótese 3 (h3): A capacidade de interação ética contribui para as estratégias de co-criação.

No contexto das organizações do desporto, os adeptos seriam encorajados a assumir parte do papel dos gestores de Marketing, incluindo atividades de co-criação e co-produção (Kolyperas et al., 2018), o que depende da disposição dos clubes em ceder controlo e, consequentemente, assumir riscos inerentes da perda de controlo sobre o processo (McDonald & Karg, 2014). "Marcas desportivas (clubes) podem ganhar um grau de controlo ao participar e se envolver em atividades de co-criação dos fãs", incorporando às suas estratégias de marketing (Kolyperas et al., 2018), como fez o St. Pauli FC. Hipótese 4 (h4): A capacidade de interação empoderadora contribui para as estratégias de co-criação.

De acordo com Karpen et al. (2012), as organizações deveriam disponibilizar informações e recursos para serem utilizadas como plataformas para a co-criação dos consumidores. No desporto, os clubes poderiam compartilhar informações em tempo real e

fornecer elementos à co-criação dos adeptos, através do compartilhamento de conteúdo, como cenas de bastidores da equipa, informações, rituais e tradições da equipa (Santos et al., 2018). Hipótese 5 (h5): A capacidade de interação desenvolvimental contribui para as estratégias de co-criação.

Os clubes poderiam disponibilizar ferramentas e plataformas que facilitem a co-criação (Hedlund, 2014), como investir na criação de ambientes em que os adeptos possam interagir entre si ou alavancar as funcionalidades das plataformas online já existentes, como compartilhamento conteúdo sobre o orgulho de serem adeptos e a importância de interagirem entre si (Santos et al., 2018). Poderiam também ser criadas plataformas para a co-criação na esfera conjunta (clube-adepto) ou ainda ambientes que mesclam o mundo real e virtual (Kolyperas et al., 2018). O Manchester United, como exemplo, desenvolveu uma ferramenta que permite aos adeptos visualizar todas as SNS do clube numa única plataforma (Santos et al. 2018). A AS Roma, por sua vez, criou uma plataforma online que permitiu aos adeptos opinarem sobre o redesenho do website oficial da equipa (Santos et al. 2018). Já o MyFC é uma plataforma online e primeira comunidade específica de um clube de futebol, que fornece ferramentas de *crowd-sourcing* e *crowd-funding*, facilitando que os adeptos dirijam um clube de futebol real, onde, inicialmente, poderiam escolher patrocínios, criar as camisolas da equipa e selecionar inclusive os jogadores (Kolyperas et al., 2018). Hipótese 6 (h6): A capacidade de interação integrada contribui para as estratégias de co-criação.

A combinação desse conjunto de capacidades organizacionais determinaria a competência de organização dos clubes, resultando no desenvolvimento de estratégias do co-criação.

Hipótese 7 (h7): A competência de co-criação contribui para as nas estratégias de co-criação.

2.3 Conceptualização

Para efeitos do presente estudo, define-se o conceito de co-criação enquanto a participação e colaboração direta, no caso dos adeptos e dos clubes, no sentido de co-produção (McDonald & Karg, 2014), portanto que envolve o investimento de tempo, energia e/ou valores, com o intuito de incrementar a atmosfera dos eventos, produzir e distribuir conteúdo para a marca e colaborar com a inovação de produtos e serviços. Consequentemente, o entendimento sobre co-criação clube-adepto será considerado como um conjunto de práticas que envolvem integração intencional de recursos, tanto de adeptos quanto de gestores de clubes, que ocorrem simultaneamente, contribuindo para a criação de valor para a marca ou para a organização, como através criação da experiência, da geração de conteúdo ou da inovação em produtos e serviços.

Como *estratégia*, entende-se tanto um plano consciente, em forma de uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação, quanto um conjunto de práticas da organização (Mintzberg & Quinn, 2003). Sendo assim, enquadram-se estratégias deliberadas, realizadas ou não, assim como estratégias emergentes, que tenham sido interiorizadas e tornadas deliberadas (Mintzberg & Waters, 1985), ainda que não tenham sido planejadas, ou ainda que reflitam uma combinação dos dois conceitos, ainda que um dos dois costume predominar.

Nesse caso, as estratégias estarão restritas às atividades de marketing *business-to-consumer* (B2C) dos clubes, portanto que intencionem, por exemplo, fortalecer a marca, inovação em produtos e serviços, contemplando os demais componentes do seu marketing mix, ou seja, promoção, distribuição e políticas de preço.

A partir de uma perspectiva genérica, a estratégia de co-criação clube-adepto poderia compreender a incorporação das premissas da SDL nas estratégias de marketing do clube, através de competências estratégicas alinhadas à SDL (Karpen et al., 2012).

Através de um foco nas atividades de co-criação dos adeptos, como estratégias de co-criação clube-adepto entende-se os meios designados pelos clubes para promover, facilitar, incorporar ou controlar a co-criação dos adeptos, tanto a nível individual quanto coletivo.

As interações entre adeptos que resultam na co-criação, mesmo que utilizem recursos que pertençam à organização, como o nome, símbolos, equipa e a história do clube, que ocorram de forma autônoma, sem envolvimento ativo da gestão da organização, serão considerados como co-criação adepto-adepto, ainda que sejam parte fundamental do modelo completo, estão excluídas do foco do presente estudo.

2.4 Objetivos

O presente estudo visa identificar o papel prático dos clubes no processo de co-criação dos adeptos. Isso poderia ser explicado através da existência da competência de co-criação e os eventuais contributos desta competência para o desenvolvimento de estratégias de co-criação clube-adepto implementadas e/ou planejadas em clubes de futebol profissional.

Portanto, a pergunta de investigação pode ser subdividida em três objetivos fundamentais:

Discutir o nível atual de difusão da competência de co-criação nos clubes.

Identificar estratégias de clubes de futebol a nível de negócio que envolvam a participação dos adeptos.

Explorar e discutir a relação existente, na prática, entre a competência de co-criação e as estratégias de co-criação.

3 Método

A escolha do método consiste numa decisão que deve estar fundamentada no escopo da investigação, seus objetivos e a pergunta de partida. Por se tratar de um tema relativamente recente e contatando-se, através da revisão da literatura, a escassez de estudos sobre o papel ativo das organizações na co-criação no âmbito do desporto, o estudo de caso foi considerado o método investigativo mais adequado, como forma de compreender o fenómeno em profundidade, a partir de um contexto específico, reconhecendo, assim, o carácter exploratório da pesquisa.

Portanto, a investigação consiste num estudo de caso exploratório, adotando uma estratégia multimétodo (Brewer & Hunter, 1990), o que é comumente recomendado para estudos de caso (Eisenhardt, 1989). A estratégia pressupõe combinar diferentes métodos tradicionais de investigação, fazendo uso das principais vantagens e potencialmente dirimir as desvantagens de cada método quanto utilizados individualmente, principalmente no sentido de gerar potencial viés nos resultados do estudo. Contudo, um dos estudos de caso apresentados contou com apenas um método de coleta de dados devido a limitações de acesso aos gestores para as entrevistas.

A estratégia multimétodo permitiria aplicar a tática da triangulação (Denzin, 1978, como citado em Brewer & Hunter, 1990; Webb et al., 1996) entre as evidências encontradas através de instrumentos diferentes instrumentos e técnicas, o que por um lado pode levar ao questionamento de descobertas conflitantes, mas, por outro, pode tanto reforçar as descobertas, contribuindo para a validação cruzada.

Os métodos de recolha de dados selecionados para recolha de dados foram o estudo de campo através de entrevistas semiestruturadas e a recolha de dados preexistentes através da análise de documentos. As entrevistas em profundidade são propriamente adequadas no sentido de dar aos atores a possibilidade de apresentar os acontecimentos e experiências de acordo com suas próprias referências e sistema de valores. Já a variante semiestruturada foi selecionada para evitar que a recolha de dados se distancie dos elementos centrais da análise (Quivy & Campenhout, 1992). Entretanto, o estudo de caso do clube D não contou com esse método.

A análise de documentos de forma sistemática costuma ser empregue e recomendada particularmente para permitir a triangulação como parte de uma estratégia multimétodo em estudos qualitativos (Bowen, 2009), combinada a outros métodos, como como o caso das entrevistas em profundidade. A análise de documentos consiste num método eficiente para otimizar recursos de pesquisa e não- intrusivo. Estratégias semelhantes às preconizadas por Bowen (2009), foram também utilizadas anteriormente no contexto da co-criação e gestão do desporto por Lorgnier e Su (2015) ao abordarem estratégias de coopetição e co-criação no

contexto de clubes náuticos; Parent, Rouillard e Leopkey (2011) ao analisarem estratégias do governo Canadense no âmbito aos Jogos Olímpicos de 2010; e Ribeiro et al. (2020), ao investigarem a estrutura e dinâmica organizacional nos Jogos Olímpicos Rio 2016.

Para que seja possível aplicar a triangulação cruzada dos dados indicada aos estudos exploratórios multimétodo, o estudo procurou cumprir os princípios de independência e interdependência, integração e contraste (Brewer & Hunter, 1990). Para tanto, cada método foi utilizado de forma independente, focados na pergunta de investigação, com a preocupação e combinar métodos reativos e não-reativos, buscando deliberadamente comparar através dos contrastes observados a partir da aplicação dos diferentes métodos, o que permite explorar o fenômeno mais profundamente. Ademais, o estudo buscou incentivar os participantes a assumirem papel ativo nas fases subsequentes, validando os dados obtidos.

No estudo de campo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas junto a gestores das áreas correlatas ao marketing dos clubes, com poder de decisão na formulação e implementação de estratégias, com o intuito de validar as componentes da competência de co-criação e explorar novos elementos, assim como explorar a correlação entre as componentes da competência de co-criação e as estratégias efetivamente adotadas ou planejadas pelos clubes, como forma de desenhar um esboço do papel dos clubes na co-criação com os adeptos, o que, em tese, permitiria estabelecer o status atual do alinhamento estratégico dos clubes com a SDL.

O método de investigação subsequente foi a análise de documentos, com o objetivo de observar resíduos físicos que deem pistas sobre as capacidades organizacionais e, principalmente, os comportamentos (estratégias) de co-criação adotadas pelos clubes, a partir de documentos de acesso público e privado dos clubes. O principal objetivo desta etapa seria adquirir o máximo de conhecimento possível sobre as estratégias de marketing recentes do clube e possibilitar o cruzamento dos resultados com aqueles verificados na etapa anterior. Contudo, no estudo de caso do clube D, a análise documental foi aplicada como método principal.

3.1 Participantes

Nos estudos de caso, recomenda-se que os participantes sejam escolhidos de forma não-aleatória, considerando as unidades de análise consideradas de maior potencial de contribuir de maneira mais rica no sentido de explorar a pergunta e os objetivos de investigação.

Sendo assim, o critério estabelecido para selecionar os participantes, enquanto unidades de análise e observação, considerou a necessidade de identificar clubes potencialmente mais inovadores, potencialmente mais alinhados estrategicamente com a

SDL, o que contou com a opinião de especialistas em gestão do desporto, observações indiretas por parte do investigador.

Uma das vantagens da perspectiva multimétodo é a possibilidade de adotar diferentes tipos de unidades de observação e análise, o que possibilita analisar a organização como um todo, não um mero agregado dos seus membros, aumentando a consistência do estudo (Brewer & Hunter, 1990).

O fato da coleta de dados coincidir com o período de pandemia de COVID-19 alterou os planos iniciais, já que passaram a ser admitidas entrevistas por vídeo chamada no lugar das entrevistas presenciais. O aparente problema tornou-se uma oportunidade à medida que permitiu estudar clubes de outras regiões e uma solução mediante a baixa adesão inicial dos clubes portugueses.

Enquanto unidades de análise do estudo de campo foram considerados clubes de futebol profissional da divisão de elite dos respetivos países. A ideia inicial era chegar a uma lista final de 3 a 5 clubes. Uma premissa inicial foi que os clubes contassem com gestores com fluência no idioma Português, língua na qual seria conduzida toda a investigação. Ao todo, foram contactados potenciais participantes de trezes clubes, sendo seis clubes de Portugal, cinco do Brasil e dois dos Estados Unidos. Contudo, foram utilizados diferentes critérios para chegar a essa lista preliminar, de acordo com o mercado. Em Portugal, foram incluídos clubes que tivessem participado de competições internacionais nas últimas cinco épocas desportivas. Esse critério foi adotado a partir da premissa de que os clubes com melhor performance e a competir em alto nível teriam maior demanda e oportunidades de inovação como forma de adquirir vantagem competitiva. No Brasil, o investigador recorreu a sua própria experiência profissional e avaliações de experientes gestores do desporto de sua rede de contactos para determinar os clubes mais inovadores, uma vez que 24 clubes se enquadravam no critério de participações internacionais. Nos Estados Unidos, considerado o maior e talvez mais inovador mercado no desporto internacional, bastou atender à premissa inicial para ao menos dois gestores com poder de decisão.

Os participantes selecionados a participar do estudo, enquanto unidades de análise foram quatro clubes de futebol profissional, sendo dois do Brasil, um dos Estados Unidos e outro de Portugal.

Para o estudo de campo, seria essencial identificar as unidades individuais de observação cujo conhecimento e experiência melhor representassem a coletividade do clube em termos de estratégias de marketing. Sendo assim, para as entrevistas em profundidade foram selecionados dois gestores dos designados clubes, enquanto membros do agregado da organização, com poder de tomada de decisão em áreas correlatas ao marketing e comunicação das organizações. O segundo participante de cada clube foi sempre escolhido

a partir da sugestão do primeiro, sendo que num dos clubes brasileiros não possível conciliar a agenda desse segundo entrevistado, que havia respondido positivamente.

3.1.1 Clube A

O clube B, fundado no início do século XX, está situado na região do Sul do Brasil. O clube ganhou destaque a nível nacional nas últimas décadas, com a formação de craques internacionais e conquistas a nível nacional. O sucesso do clube é atribuído em grande parte à gestão profissional e inovadora, tornando-se um modelo a ser seguido no país. O clube A foi também pioneiro na região de uma série de iniciativas de marketing.

3.1.2 Clube B

O clube B está situado numa das capitais da região Nordeste do Brasil. Fundando nas primeiras décadas do século XX, o clube tem sua base de adeptos a nível regional, principalmente na própria capital do estado. O clube B viveu suas principais glórias a nível nacional na segunda metade do século XX, conquistando títulos a nível nacional. Nos anos 2000, o clube foi relegado às divisões inferiores a nível nacional, retornando à elite anos depois, mas foi acometido por problemas de gestão que demandaram uma nova reestruturação.

3.1.3 Clube C

O clube C é um clube norte-americano de futebol, sediado numa conhecida do seu país. O clube assumiu o nome e modelo atual há poucos anos, quando conquistou uma das franquias da Major League Soccer (MLS), liga profissional nacional de futebol. O clube C é considerado regional, com adeptos principalmente na própria cidade e adjacências. Trata-se de uma empresa privada de capital limitado, que recentemente inaugurou seu novo estádio. Figura entre os cem clubes de maior capacidade financeira do mundo (Soccerex, JF Consulting & CIES Sport, 2019).

3.1.4 Clube D

O clube D, fundado no início do século XX é um dos clubes mais populares de Portugal, com expressão a nível nacional, muitos títulos nacionais, além de responder por grande base de sócios. O clube pode ser considerado um exemplo de inovação, principalmente nas ações que visam a adesão dos adeptos em termos de envolvimento e comportamento de consumo. Também figura na lista dos cem clubes de maior capacidade financeira do mundo (Soccerex, JF Consulting & CIES Sport, 2019).

3.2 Instrumentos

A fim de realizar as entrevistas semiestruturadas, foi elaborado um guião de entrevista, dividido conformes as dimensões do modelo de análise, conforme as tabelas 1 e 2, formado por questões abertas, de forma a permitir que os participantes desenvolvessem os temas com algum grau de liberdade, e que cobrisse de forma mais abrangente os conceitos e dimensões fundamentais apontados pelo modelo de análise e, por consequência, à pergunta de investigação. O guião também é fundamental para que todos os participantes sejam questionados sobre os mesmos temas, de forma homogênea (fonte).

Seguindo os procedimentos recomendados para a análise de documentos (Bowen, 2009), foi criada uma lista prévia de documentos que incluiu os relatórios de gestão dos clubes, revistas eletrônicas e sites de gestão do desporto internacionais e locais, no caso do Brasil, e o site oficial no caso do clube D e sites de notícias desportivas. Foram considerados elegíveis apenas documentos e notícias de julho de 2017 a setembro de 2020.

Foram realizadas buscas nos sites dos clubes e solicitados junto aos entrevistados acesso a documentos oficiais de acesso público ou restrito. Além disso, foram realizadas buscas pelos nomes dos clubes A, B, C e D em 5 revistas internacionais, nomeadamente SportsPro Magazine, SportBusiness International Magazine, Street & Smith's Sports Business Journal e FC Business Magazine, e dois influentes sites locais de gestão do desporto, no caso do Brasil, nomeadamente MKT Esportivo.com e Máquina do Esporte.

Para o estudo de caso do clube D, no qual a análise documental constituiu o único método de coleta de dados, também foram incluídas buscas por notícias com a palavra-chave 'marketing' no site do clube e pelo nome do clube associado à palavra-chave 'marketing' em sites locais de notícias desportivas. Para o mesmo clube, foram incluídas pesquisas nos principais sites desportivos locais, nomeadamente Record, A Bola e O Jogo.

3.2.1 Validade de face

De forma a garantir que as questões de entrevista foram formuladas de forma pertinente a representar cada uma das componentes da competência de co-criação e estratégias de co-criação (Brewer & Hunter, 1990, p. 131), o guião de entrevista foi submetido à peritagem de investigador experiente em gestão do desporto, o qual responde pela orientação do autor deste estudo.

3.2.2 Validade de conteúdo

A fim de garantir que as questões foram formuladas adequadamente de forma a identificar com maior grau de precisão as dimensões dos fenômenos sociais a serem observados, o instrumento de medição foi submetido a validação por peritagem cinco investigadores e docentes em gestão do desporto, sendo de quatro deles doutorados (dois

professores catedráticos) e um doutorando. O procedimento foi adotado a fim de verificar se o instrumento seria adequado para medir os conceitos fundamentais deste estudo, ou seja, competência de co-criação e estratégias de co-criação clube-adepto, indicando a validade de face e validade de conteúdo, o que é um pré-requisito para possibilitar a testagem, à frente, da validade do constructo (Brewer & Hunter, 1990).

3.3 Procedimentos

Embora seja praxe apontar apenas os procedimentos utilizados para a aplicação do método de investigação, a opção por detalhar também os procedimentos da revisão da literatura tem por objetivo demonstrar o rigor científico com que essa primeira fase foi elaborada, mas também permitir, de forma transparente, que os leitores, peritos e avaliadores possam considerar potenciais impactos ou eventuais vieses que os procedimentos adotados durante a revisão possam refletir na identificação do gap de investigação, no modelo de análise e, conseqüentemente, nos resultados do estudo.

3.3.1.1 Procedimentos da revisão sistemática de literatura

Os artigos foram localizados através de buscas no serviço de indexação eletrónica Biblioteca do Conhecimento (b-on.pt), sendo selecionados apenas artigos em Língua Inglesa, publicados em revistas académicas, sem qualquer restrição por área geográfica. Por se tratar de um assunto relativamente recente na literatura de gestão do desporto, também não foi aplicada uma limitação temporal aos artigos como critério de inclusão / exclusão da pesquisa. Numa primeira rodada de buscas, foram considerados elegíveis inicialmente os artigos colhidos a partir da busca dos termos '*co-creation*', '*fan*', '*supporter*' e '*sport*'. O termo *co-creation* deveria constar no título do artigo ou termos do assunto.

Os artigos elegíveis deveriam conter, cumulativamente, as palavras-chave '*fan*' ou '*supporter*' nos termos do assunto ou no resumo e cumulativamente '*sport*'. Excluídos os artigos exibidos em duplicidade, foram selecionados apenas artigos publicados nas principais revistas académicas de gestão do desporto, conforme definidas em estudos bibliotecários: *Journal of Sport Management*, *Sport Management Review*, *Sport Marketing Quarterly*, *European Sport Management Review*, *International Journal of Sport Management and Marketing*, *International Journal of Sport Management and Sponsorship* e *International Journal of Sport Management* (Filo et al. 2015).

A qualidade dos artigos foi interpretada unicamente atribuída por terem sido publicados em revistas com *peer review*, identificadas através de buscas na plataforma Scimago (SJR).

Tabela 1

Guião de Entrevista de Competência de Co-Criação dos Clubes

Dimensão	Indicador	Pergunta
Capacidade de interação individualizada	Experiências de consumo	Refleta sobre a relevância para o clube de analisar as experiências individuais de consumo dos adeptos.
	Hábitos de consumo	Refira o nível de informação individual que o clube dispõe sobre o perfil e hábitos de consumo dos seus adeptos.
Capacidade de interação relacional	Diálogo	Pela sua vivência na organização, como é que vê o relacionamento interativo entre o clube e seus adeptos? Como acontecem essas relações?
	Interação adepto-adepto	Gostaria que especificasse os meios que o clube costuma utilizar para estimular a interação entre os seus adeptos. Quais os benefícios esperados desse tipo de interação?
Capacidade de interação ética	Centralidade equilibrada	Quais os benefícios que os adeptos costumam receber a partir da colaboração com o clube?
	Valores e normas de conduta	Em que medida os valores organizacionais e normas de conduta ética são considerados na interação do clube com seus adeptos?
Capacidade de interação empoderadora	Flexibilidade	Como é que o clube se posiciona face a colaborações dos adeptos com as atividades de marketing do clube?
	Integração	Quais seriam as vantagens / desvantagens para o clube de incluir as ideias e as sugestões dos adeptos nos seus esforços de marketing?
	Co-optação	De que modo o clube costuma estimular os adeptos a colaborarem?
Capacidade de interação desenvolvimental	Informações	Refira os meios utilizados pelo clube para fornecer informações de interesse da sua comunidade de adeptos?
	Conteúdo	De que modo o clube costuma estimular a colaboração dos adeptos nas suas atividades de marketing?
Capacidade de interação integrada	Aquisição / Assimilação	De que forma o clube costuma agir no sentido de disponibilizar conteúdos sobre sua história e seus ídolos para os adeptos?
	Transformação / Exploração	Refira e especifique agora as ferramentas e os processos utilizados pelo clube para integrar e utilizar as ideias e as sugestões dos adeptos.

Tabela 2

Guião de Entrevista para Estratégias de Co-Criação Clube-Adepto

Dimensão	Indicadores	Pergunta
Desenvolvimento de Produto	Extensão da marca	Fale sobre projetos recentes que contaram com a participação direta dos adeptos na conceção de novos produtos ou serviços.
		Refira-se a novos produtos e serviços do clube que tenham sido inspirados a partir da observação do comportamento dos adeptos.
	Identidade da marca	Refira a produtos e serviços do clube que foram alterados a partir da reação ou colaboração dos adeptos.
		Ocorreram situações em que o clube utilizou os adeptos como recursos para incrementar a experiência de consumo dos demais seguidores?
Qualidade do produto	Ocorreram situações em que os adeptos opinaram sobre a formação da equipa de jogo?	
Penetração de Mercado	Conteúdo da Marca	Fale sobre projetos recentes que contaram com a participação direta dos adeptos na criação de conteúdo.
		Refira ações recentes em que conteúdos criados pelos adeptos foram incorporados à comunicação do clube. Dê exemplo de alguma situação ocorrida em que o comportamento dos adeptos levou o clube a rever as estratégias e atividades para a marca.
	Marketing	Será que aconteceram situações no clube em que os adeptos tenham exercido um papel ativo na precificação, distribuição e divulgação de produtos e serviços?
Desenvolvimento de Mercado	Segmentação	Fale sobre situações específicas em que adeptos colaboraram com o clube para atrair novos adeptos ou desenvolver novos mercados.
Diversificação	Expansão territorial	Ocorreram casos em que os adeptos foram consultados sobre a introdução de novos produtos e serviços para atingir novos mercados? Em caso afirmativo, descreva como ocorreu.

Tabela 3

Exemplo de instrumento de coleta, tratamento e análise de dados da análise documental aplicado ao clube D

#	Nome Documento	Tipo Documento	Seção	Autor	Data	Evidência	Rótulo	Competência	Estratégia
2	[nome documento]	relatório interno	[nome da seção]	Clube D	30/06/2019	[trecho do texto]	conteúdo	desenvolvimental	penetração mercado
3	[nome documento]	relatório interno	[nome da seção]	Clube D	30/06/2019	[trecho do texto]	transformação	desenvolvimental	(vazio)
10	[nome documento]	relatório interno	[nome da seção]	Clube D	30/06/2019	[trecho do texto]	conteúdo	Desenvolvimental relacional empoderadora	penetração mercado
12	[nome documento]	site oficial	Notícias	Clube D	28/03/2019	[trecho do texto]		ética	penetração mercado
13	[nome documento]	site gestão	[nome da seção]	[nome autor]	13/03/2017	[trecho do texto]	conteúdo da marca	desenvolvimental	penetração mercado
24	[nome documento]	site desporto	[nome da seção]	[nome autor]	24/10/2019	[trecho do texto]	identidade da marca	empoderadora	desenvolvimen to produto
42	[nome documento]	site oficial	Notícias	Clube D	30/05/2020	[trecho do texto]	conteúdo da marca responsabilida de social	individualizada relacional ética empoderadora	penetração mercado
45	[nome documento]	site gestão	[nome da seção]	Clube D	28/03/2019	[trecho do texto]	hábitos de consumo	ética individualizada	penetração mercado

Foram examinados os textos completos de todos os artigos elegíveis a partir da aplicação dos critérios de inclusão/exclusão, chegando-se a um rol de artigos-chave. Foram considerados elegíveis apenas os artigos que tratavam em algum momento da co-criação clube-adepto, sendo eliminados aqueles que abordaram a co-criação envolvendo outros stakeholders. Numa fase seguinte, foi aplicado o método *citation snowballing*, apenas num primeiro nível, com a intenção de identificar as principais referências dos artigos-chave, para evitar que algum estudo fundamental tenha sido deixado de lado pelo extremo rigor dos critérios de busca ou por alguma omissão do sistema de indexação utilizado (Booth, 2001). Os artigos-chave foram, primeiramente, lidos seção por seção e submetidos a uma grelha de leitura (Quivy & Campenhout, 1992), a fim de registrar, de um lado, as principais ideias-conteúdo dos autores e, de outro, identificar os principais tópicos para estrutura do texto, cuja codificação será ajustada durante a investigação. A segunda fase consistiu em elaborar resumos desses artigos, sustentado pelas ideias-conteúdo contidas na grelha de leitura, com o intuito de resgatar a unidade dos textos, destacando e articulando suas ideias principais. As versões completas das grelhas de leitura e os resumos serão disponibilizados para revisão de especialistas e pares, durante e após o estudo, com a finalidade de contribuir para a fiabilidade do estudo e facilitar a replicação do mesmo.

Considerando a escassa informação encontrada especificamente em torno da pergunta de pesquisa inicial, foi realizada uma nova rodada de pesquisas na plataforma B-on, a qual não estava prevista no protocolo inicial, desta vez associando os termos '*strategy*', '*co-creation*' e '*sport*', seja no título, resumos e termos do assunto. Desta vez, o critério de exigibilidade foi flexibilizado, mantendo artigos em revistas científicas de outras áreas de especialidade com *peer review*. Foi localizado apenas um estudo no contexto de estratégias de co-criação no contexto da coopetição entre clubes (Lorgnier & Su, 2014), o qual ainda não fornecia, na análise do autor, elementos suficientes para embasar teoricamente as etapas seguintes da investigação.

A partir das conclusões das duas rodadas anteriores de buscas, ratificando a escassez de artigos sobre o papel dos clubes na co-criação, mais precisamente no que se refere a estratégias de co-criação na especialidade de gestão do desporto, o que seria fundamental para a construção de um modelo de análise consistente. Com isso, foi realizada uma terceira e última rodada de buscas incluindo as palavras-chave '*co-creation*' e '*strategy*' (portanto omitindo o termo '*sport*'), fosse no título, resumos e termos do assunto dos artigos, justamente com o objetivo de localizar eventuais estudos anteriores em que os conceitos convergissem e que, preferencialmente, envolvessem a relação entre empresas e consumidores, mesmo que alheios à indústria do desporto. Desta vez, o critério de exigibilidade foi flexibilizado, mantendo artigos em revistas científicas de outras áreas de

especialidade com *peer review*, considerando desta feita somente as revistas de maior impacto segundo a plataforma Scimago.

Numa quarta e última rodada de buscas, foram pesquisados artigos e livros de referência em tipologia de estratégias. Esta medida foi tomada a posteriori, com o intuito de reforçar o embasamento teórico do modelo de análise.

3.3.1.2 Procedimentos das entrevistas

Nos procedimentos adotados em relação ao estudo de campo, precisamente quando à condução de entrevistas semiestruturadas, os potenciais entrevistados, em sua maioria, foram contactados, de forma escalonada, por mensagens instantâneas da plataforma LinkedIn, sendo que dois deles foram contactados por e-mail fornecidos por gestores da rede de contactos do investigador. Em alguns casos, foram contactados mais de um gestor por clube, mediante os meios de contacto identificados. Responderam às mensagens gestores de nove clubes, sendo cinco do Brasil, dois dos Estados Unidos e dois de Portugal. Os gestores foram informados sobre o tema e âmbito da pesquisa, assim como sobre a confidencialidade das fontes, assim como tiveram acesso ao guião de entrevistas quando assim solicitaram. Quatro clubes brasileiros se dispuseram a participar do estudo, porém em dois casos não responderam aos contactos posteriores. Os gestores de clubes portugueses declinaram do convite por entender que as informações solicitadas teriam cunho estratégico. Um destes clubes, com aparente potencial de inovação, foi selecionado para a análise documental. Os gestores dos dois clubes norte-americanos se dispuseram a participar, mas um deles foi descartado por contar apenas com um gestor que falasse Português.

Devido às medidas de distanciamento social pela pandemia de COVID-19, as entrevistas foram realizadas por videoconferência, com duração aproximada de 1 hora cada. As entrevistas foram gravadas em áudio e também foram feitas algumas anotações de campo.

3.3.1.3 Procedimentos da análise documental

Foram localizados relatórios internos do clube B e relatórios de gestão do clube D, nos quais foram identificados, nas seções reservadas a assuntos de marketing e comunicação, trechos relacionados diretamente à pergunta de investigação, considerados como unidades de análise.

As reportagens localizadas foram lidas na íntegra, sendo descartadas aquelas que não fossem minimamente relacionadas à pergunta de pesquisa, chegando a um total de 68 notícias, sendo 12 do clube A, 16 do clube B, 5 do clube C e 35 do clube D.

Os dados coletados foram organizados em tabelas dinâmicas no Microsoft Excel, contendo o nome do documento, a seção utilizada, a data de publicação, o nome da fonte e a transcrição dos trechos extraídos dos documentos e notícias.

3.4 Tratamento de dados

Primeiramente, as entrevistas foram transcritas na íntegra, seguindo as diretrizes de um processo cooperativo (Gummesson, 2002), em que as transcrições serão submetidas aos participantes para evitar interpretações imprecisas ou inadequadas e eventualmente revisadas pelo autor. Adiante, as respostas de cada uma das entrevistas foram organizadas numa tabela dinâmica em Microsoft Excel e codificadas em três colunas, duas representando as dimensões definidas no constructo, 'competência de co-criação' e 'estratégias de co-criação', e outra para os indicadores e demais rótulos temáticos que surgiram durante a análise. Depois de realizar este processo em todas as entrevistas, os dados tabelas foram filtrados, clubes e por temas. Desta forma, foi possível reorganizar e extrair os principais trechos e testar as hipóteses. Processo praticamente idêntico ocorreu para análise do conteúdo extraído da análise documental. Para garantir a confidencialidade das fontes, os entrevistados foram identificados com códigos alfanuméricos, sendo a letra referente ao estudo de caso e o número para diferenciar os entrevistados (ex. A1, B1, B2, C1, C2), enquanto a análise documental omite dados sobre os gestores que participaram das entrevistas.

Para análise de documentos, foi criada uma tabela dinâmica em Microsoft Excel (Tabela 3) cujas variáveis, dispostas em colunas, indicam o nome do documento de onde foi extraído o conteúdo, a data de criação ou publicação do documento e a passagem na qual foi localizada a referência a componente da competência e estratégias de co-criação clube-adepto, de forma que as linhas da tabela representem cada uma das entradas de dados (Bowen, 2009).

As passagens foram rotuladas pelos principais temas abordados, preferencialmente pelos indicadores propostos no modelo de análise, e categorizadas tanto pelos componentes da dimensão competência de co-criação quanto das estratégias de co-criação.

Os resultados preliminares dos estudos de caso foram submetidos aos participantes para eventuais ajustes e colaborações adicionais, assim como um investigador experiente em gestão do desporto.

4 Estudo de Caso #1: Clube A

Este estudo de caso foi desenvolvido através do modelo de análise proposto, como forma de encontrar indícios ou não da existência da competência e estratégias de co-criação, procurando estabelecer em relação entre elas. O estudo de caso do clube A foi realizado utilizando uma estratégia multimétodo, que consistiu numa entrevista em profundidade com um gestor do clube com conhecimento na área de marketing e poder de decisão, realizada

no mês de julho/2020, além de análise de documentos, fundamentalmente notícias em sites locais especializados, realizada no mês de outubro/2020.

4.1 Resultados clube A

Os seguintes resultados foram obtidos a partir da análise de conteúdo das entrevistas e documentos, buscando manter os princípios de independência, interdependência, integração e eventual contraste entre os diferentes métodos, ainda que os resultados sejam reportados de forma contínua.

4.1.1 Competência de co-criação clube A

Alinhado aos objetivos propostos, foram primeiramente identificadas as componentes da competência de co-criação.

4.1.1.1 Capacidade de interação individualizada

A capacidade de interação individualizada pode ser identificada no clube A a partir da importância considerada fundamental o clube conhecer as preferências de consumo dos adeptos de produtos ligados ou não ao desporto: “Você tem de chamar o torcedor para o teu lado. Para chamar o torcedor para o teu lado primeiro você precisa conhecê-lo, os seus hábitos, suas necessidades” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

Nesse sentido, a área de Inovação e Tecnologia do clube está a implementar “uma série de ferramentas” para obter informações mais específicas. Hoje, o clube dispõe de informações que considera básicas sobre o perfil dos adeptos: “nível de renda, faixa etária, tamanho da casa que ele mora, quantas TVs ele tem” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020). Os dados de consumo estão mais voltados aos sócios e ex-sócios que formam uma base de aproximadamente 100 mil pessoas. O clube A também realiza observação tanto ativa, através de pesquisa, quanto passiva do comportamento e necessidades de consumo dos seus adeptos. O clube costuma promover experiências individuais que são mais valorizadas pelos adeptos conforme alguns exemplos referidos: “Passar um dia no Centro de Treinamento conversando com os jogadores, ter o seu dia de atleta, estar num camarote, que ele não tem acesso, mas é sorteado para isso” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

A análise de documentos traz informações adicionais em relação à capacidade de interação individualizada no que se refere às intenções que suportam a plataforma de streaming do clube para transmissão de jogos, no sentido de conhecer os hábitos e experiências de consumo de media dos adeptos, segundo entrevista com um gestor do clube publicada numa das reportagens selecionadas (MKT Esportivo, 2020).

4.1.1.2 Capacidade de interação relacional

A capacidade de interação relacional pode ser identificada na medida que o clube escuta os seus adeptos e estimula canais de interação com o clube e entre os adeptos,

nomeadamente através das páginas oficiais do clube nas redes sociais. O gestor entrevistado acredita que a nova plataforma de streaming do clube será “um instrumento eficaz” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020) para facilitar e estimular a interação clube-adepto e adepto-adepto.

O clube também permite um relacionamento interpessoal entre os adeptos e a equipa de gestão do clube, através dos perfis pessoais dos gestores, inclusive com o presidente do clube, através da plataforma de mensagens instantânea WhatsApp: “Ele (o presidente) é o nosso ombudsman. Ele recebe mil sugestões, queixas, pedidos e ele lê tudo e responde tudo” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

É possível perceber que o clube percebe o seu estádio com uma plataforma essencial para relacionar-se com os adeptos. A questão está associada ao modelo de comunidade de adeptos que o clube privilegia, relacionado às famílias: “Nós temos uma política muito clara: nós queremos que o nosso estádio seja o estádio das famílias. Nós queremos que as famílias frequentem o estádio. Trazer o pai, a mãe, o filho, namorado, namorada, etc.” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020). Nesse sentido, o clube evita relacionar-se com as claques para se precaver do risco de co-destruição da experiência das famílias, uma vez que a percepção sobre esses grupos está associada à violência principalmente fora do estádio: “Desde que nós assumimos o clube, esse grupo político que está desde 1996, a primeira coisa foi romper com esse absurdo das relações com a torcida organizada” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

Contudo, essa capacidade é limitada também à medida que o clube percebe com restrições os benefícios das interação clube-adeptos, em função do que acredita fazer parte da cultura de consumo do desporto na região.

... (o clube) ouve o torcedor, mas o torcedor é muito simplista. Então, você tem de ter muito cuidado nisso... (o adepto) quer o melhor time, com os melhores salários e de preferência ele quer entrar no estádio sem pagar. Essa é a essência do torcedor brasileiro. (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020)

Através da análise documental é possível identificar a intenção do clube de desenvolver essa competência por meio das transmissões dos jogos em direto na própria plataforma de streaming.

4.1.1.3 Capacidade de interação ética

O estudo também revela a existência da capacidade de interação ética no clube A, principalmente no sentido de manter relações de consumo honestas com os seus adeptos, principalmente no sentido de procurar oferecer preços mais justos e acessíveis, além da qualidade de serviços no estádio e produtos oficiais.

O clube também aposta num monitoramento rígido em relação ao comportamento destoante de alguns adeptos, principalmente em relação ao estádio: “nós temos um comitê de ética extremamente duro que fica olhando todas essas ações do torcedor” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020). Esta medida impacta diretamente no posicionamento da organização, no sentido de garantir que o estádio seja um local seguro para as experiências de consumo das famílias.

4.1.1.4 Capacidade de interação empoderadora

A capacidade de interação empoderadora do clube A demonstra ser limitada, uma vez que o clube não reconhece nos adeptos uma fonte fundamental de colaboração com ideias e sugestões para o clube, principalmente em decisões consideradas mais estratégicas. Esse comportamento indica estar relacionado com a convicção de que os adeptos não possuem conhecimento suficiente para co-criar, principalmente quando comparado aos gestores do clube, mas também que tenham interesse em participar desse tipo de decisão. Outra preocupação evidente é o risco de co-destruição no sentido de as ideias dos adeptos destoarem do posicionamento elaborado pelos gestores, uma vez que a gestão do clube é motivo de orgulho para a organização e supostamente para os adeptos. A questão também está relacionada ao fato do clube privilegiar as famílias e a angariação de simpatizantes em detrimento de seguidores mais envolvidos emocionalmente e sujeitos a oscilações mediante os resultados desportivos. Um exemplo está relacionado à identidade da marca, onde o clube recorre aos adeptos em situações mais pontuais, mas abdicou de qualquer envolvimento dos adeptos no redesign do escudo do clube. Pela vivência do entrevistado, o clube também refuta enfaticamente a ideia de os adeptos colaborarem com a qualidade do produto principal, nomeadamente a equipa de jogo: “O clube que fizer isso está maluco” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

Ademais, o clube valoriza e utiliza a observação do comportamento e experiências de consumo dos adeptos, principalmente em relação às experiências no estádio e no dia de jogo, ainda que não estimule propriamente esse tipo de comportamento para gerar ideias de novos produtos e serviços: “(o clube) usa essas opiniões, mas não que isso: ‘vamos consultar o torcedor para fazer alguma coisa’...” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020). Porém, o clube admite situações em que divulga algumas estratégias com o intuito de obter o feedback dos adeptos, o que levou a abortar iniciativas em casos concretos.

4.1.1.5 Capacidade de interação desenvolvimental

O clube A também demonstra contar de forma clara com a capacidade de interação desenvolvimental. Através da análise dos dados coletados é possível perceber que a importância referida pelo clube de disponibilizar conteúdos para os adeptos em relação aos ídolos, a história e a memória do clube: “Esse é o nosso dia-a-dia” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

O site oficial do clube e sua plataforma de vídeo streaming têm papel fundamental na distribuição desses conteúdos:

Nós somos bastante ativos nisso. Se você entrar no nosso site ou entre no [...] (nome da plataforma OTT) mesmo, você vai ver uma série de matérias que nós fizemos sobre história do clube, sobre a mudança que nós fizemos agora na logomarca, porque que isso foi feito, os jogadores mais antigos, aqueles que são mais históricos... A gente está sempre com essa preocupação de guardar essa mensagem, guardar essa memória e ao mesmo tempo disponibilizá-la para o nosso torcedor. (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020)

Para disponibilizar informações relevantes sobre o clube para os adeptos o clube se utiliza essencialmente das plataformas virtuais, sejam abertas como as redes sociais, nomeadamente Instagram, Facebook e Twitter, ou próprias como o site do clube, com notícias sobre futebol e gestão do clube, e a plataforma de streaming, onde o clube pretende veicular conteúdos exclusivos dos bastidores da equipe e transmitir aos treinamentos e jogos em direto:

Nós temos o nosso site, as notícias do clube, as notícias sobre futebol e nós também como é uma tendência nós temos muito bem desenvolvida a nossa plataforma de streaming ... nós temos muito conteúdo que o torcedor não tem acesso, que é um treino a pronto, que é um bate-bola, uma mesa redonda entre os próprios jogadores na véspera de um jogo importante. (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020)

Um exemplo dessa competência, identificado na análise documental, são os esforços do clube que resultaram na transmissão dos jogos em direto na sua plataforma de streaming, no sentido de fornecer conteúdo para a co-criação dos adeptos. Outra evidência é o perfil criado pelo clube numa plataforma de streaming de áudio, com músicas do clubes e seleções musicais criadas pelos jogadores (Máquina do Esporte, 2018). O clube A também tem planos de desenvolver a própria rede social, o que demonstra uma preferência pelas plataformas próprias para distribuição de conteúdo e interação com os adeptos.

4.1.1.6 Capacidade de interação integrada

A capacidade de interação integrada do clube A pode ser observada, nomeadamente na aquisição das colaborações dos adeptos através de um sistema de informações informal que envolve o contato interpessoal dos adeptos com a equipa de gestão do clube, como gestores de comunicação e marketing, além do próprio presidente, através das redes sociais.

O clube também se utiliza de conversas com grupos de adeptos para debater assuntos específicos, como ocorreu em decisões sobre a oferta de alimentos e bebidas no estádio.

O departamento de Inovação e Tecnologia do clube, alegadamente o primeiro dessa especialidade no país, é responsável por reunir e digerir essas colaborações, com o intuito de selecionar e eventualmente explorar as melhores contribuições: “de vez em quando aparece uma ideia interessante” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

4.1.2 Estratégias de co-criação clube A

Esta etapa consiste na análise das componentes dimensão estratégias de co-criação, assim como as competências requeridas para cada situação.

4.1.2.1 Desenvolvimento de produto

Em termos de desenvolvimento de produto com a participação dos adeptos, os dados coletados remetem à experiência no estádio e em dias de jogos. O clube, por exemplo, assumiu toda operação de alimentos e bebidas nas 43 lanchonetes do seu estádio, com o intuito de oferecer melhor qualidade a preços mais justos, o que foi fundamentado em reclamações e pesquisa realizada com um grupo de adeptos: “... eu quero mais qualidade pro meu torcedor e não quero ele explorado como é na maioria dos estádios de futebol”. (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020). Nesse sentido, o clube também está a desenvolver uma praça de restauração para atender os adeptos inclusive fora dos dias de jogos, de forma a responder à demanda dos adeptos em relação a novas atrações no estádio. O modelo de administração e layout da loja oficial foi outro serviço inspirado na observação do comportamento dos adeptos.

O clube considera que não há envolvimento direto no desenvolvimento de novo de produto: “O que a gente teve foram sugestões para os projetos que estão andando e que o clube olha. Mas você chamar o torcedor para ele participar não faz muito parte da nossa cultura aqui” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020). Contudo, a plataforma de streaming o clube é outro exemplo de produto desenvolvido para atender os adeptos conteúdos exclusivos. O clube intenciona desenvolver também uma plataforma de revenda de ingressos para os detentores de bilhetes de época.

Em relação à identidade da marca, o clube envolveu os adeptos, por exemplo, na votação da arte aplicada no autocarro do clube, envolvendo o patrocinador Volkswagen. Um exemplo e cooptação ocorreu no lançamento de um novo uniforme número 3 do clube, em que a reação negativa dos adeptos do clube ao modelo que ‘vazou’ para o mercado fez com que o clube abortasse o lançamento do produto. Porém, quando o clube A alterou a grafia do nome do clube e desenvolveu uma mudança radical no seu escudo, no final 2018, a ideia partiu dos gestores que procuraram agências de design profissionais e finalmente submeteram a proposta ao conselho deliberativo do clube, sem que houvesse envolvimento

direto dos adeptos. A justificativa para a decisão dos gestores está amparada na resistência à mudança dos adeptos mais envolvidos e ao risco de desalinhamento estratégico, como em relação ao foco do clube A em conquistar novos simpatizantes para o clube.

Não fizemos (envolver os adeptos na criação do logo), muito pelo contrário, isso é um negócio muito complicado. Nós fizemos uma disruptura agora. [...] nós saímos completamente do escudo de um time de futebol [...] se você vai perguntar isso para o seu torcedor, você está 'lascado'. Porque que o torcedor de futebol ele é muito reacionário, ele não quer mudanças tão... nesse ponto, essas coisas muito estratégicas a gente faz e aos poucos o torcedor vai entendendo porque que a gente fez. (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020)

Da mesma forma, o clube desenvolveu uma família de mascotes super-heróis para substituir a antiga mascote representado pela figura de um 'cartola' (conotação pejorativa para referir o dirigente do futebol), com a intenção de atender a diferentes segmentos de adeptos, mas os mesmos não participaram efetivamente do processo de criação e aprovação.

4.1.2.2 Penetração de mercado

A capacidade de interação empoderadora do clube A pode ser identificada, por exemplo extraído da análise documental, pela ação que transformou adeptos em protagonistas da campanha online, que foi o primeiro projeto do núcleo de inovação do clube, o que coloca os adeptos como figuras centrais da comunicação do clube (MKT Esportivo, 2019), o que segundo a reportagem, teria ocorrido em outras ocasiões recentes não designadas.

Não foram encontradas evidências de que o clube tenha costume de envolver os adeptos diretamente na divulgação, distribuição e precificação de produtos e serviços. Contudo, em algumas situações a reação dos adeptos perante preços considerados altos fez com que o clube adotasse novas estratégias, como na integração das concessões de alimentos e bebidas do estádio e no preço final dos uniformes. A plataforma que o clube intenciona criar para revenda de ingressos por parte dos detentores de bilhetes de temporada seria uma forma que os adeptos poderiam influenciar diretamente na precificação.

4.1.2.3 Desenvolvimento de mercado e Diversificação

Não foram identificadas pelo clube estratégias de desenvolvimento de mercado e diversificação. A única estratégia que poderia ser enquadrada nos dois conceitos seria a criação de um plano familiar de sócios, no sentido de atrair novos perfis de adeptos dentro das próprias famílias.

4.2 Discussão dos resultados clube A

h1: A capacidade de interação individualizada contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

Através da análise dos resultados não foi possível observar em casos práticos a utilização da capacidade de interação individualizada em estratégias de marketing do clube, embora o clube disponha dessa capacidade. Contudo, em termos gerais, o clube acredita que exista relação entre essa capacidade, no sentido de conhecer as preferências e hábitos de consumo dos adeptos, e o desenvolvimento de produto: “é fundamental para que você possa oferecer cada vez melhores produtos e mais produtos” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020) para os seus adeptos.

O clube valoriza e utiliza a observação do comportamento e experiências de consumo dos adeptos, principalmente em relação às experiências no estádio e no dia de jogo, ainda mas não costuma estimular propriamente esse tipo de comportamento para gerar ideias de novos produtos e serviços: “(o clube) usa essas opiniões, mas não que isso: ‘vamos consultar o torcedor para fazer alguma coisa’...” (A1, entrevista pessoal, 20 de Julho, 2020).

h2: A capacidade de interação relacional contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

Um único exemplo da capacidade de interação relacional aplicada às estratégias do clube foi o diálogo com um grupo de adeptos para aprimorar a oferta de A&B no estádio. Contudo, não há indícios de que o clube utilize a interação entre os adeptos para suportar suas estratégias, ao recorrer tantos aos dados coletados nas entrevistas quanto na análise documental.

h3: A capacidade de interação ética contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A capacidade de interação ética demonstra influenciar ativamente o desenvolvimento de novos produtos e aprimoramento dos produtos e serviços do clube. Um exemplo marcante é a estratégia do clube de assumir a operação de alimentação e bebidas no seu estádio com a intenção de oferecer preços mais justos ou quando buscar manter acessível o preço dos uniformes. Iniciativas de combate à violência no estádio dando segurança às famílias também demonstra como a conduta ética suporta as relações de consumo com os adeptos e posicionamento estratégico do clube A.

h4: A capacidade de interação empoderadora contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

Embora o desenvolvimento da capacidade de interação empoderadora não seja considerado uma política do clube, é possível perceber algumas situações em que a reação dos adeptos fez com que o clube revisse suas estratégias de desenvolvimento de produto

(co-optação), nomeadamente em relação à identidade da marca, quando cancelou o lançamento do terceiro uniforme, e experiência em dias de jogos, quando percebeu a necessidade de retirar a camisola gigante que encobria a visão de parte dos adeptos na arena. Um exemplo pontual foi a votação dos adeptos para a arte para o autocarro oficial da equipa. Contudo, como o estudo de caso não identifica uma maior cessão de controlo aos adeptos em questões relevantes, como a criação de conteúdo e da mudança do logo.

h5: A capacidade de interação desenvolvimental contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

O estudo demonstra que o clube A detém a capacidade de interação desenvolvimental. Embora não seja possível identificar em que medida essa capacidade influenciou estratégias de crescimento, é interessante perceber como o reconhecimento da importância dessa capacidade, no sentido de disponibilizar informação e conteúdo aos adeptos, inspirou a criação de um novo serviço do clube (extensão da marca), no caso a plataforma de streaming do clube, principalmente pelo fato do acesso ser gratuito, o que reforça essa condição em relação a diferentes grupos de adeptos.

h6: A capacidade de interação integrada contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A análise dos resultados tanto das entrevistas quanto da análise documental, não está claro de que forma a capacidade de interação integrada contribui as estratégias de co-criação, talvez pelo fato dessas contribuições serem consideradas muito esporádicas. Ainda que o estudo possa sugerir que o clube A identifique ideias e opiniões a partir de um sistema de monitoramento dos adeptos, a análise não permite inferir que o clube utilize essa capacidade de forma intencional e organizada para co-criar com os seus adeptos.

h7: A competência de co-criação contribui com as estratégias de co-criação.

Diante da análise das hipóteses anteriores, os resultados do clube A dão indícios na direção da influência da competência de co-criação nas estratégias de co-criação clube-adepto, ainda que a possível relação entre a capacidade de interação integrada com as estratégias de co-criação não tenha sido identificada, ainda que possa resultar de uma fragilidade dos procedimentos adotados, uma vez que apenas um gestor do clube foi entrevistado. Além disso, é possível perceber uma importante diferença na existência e utilização dessa competência a nível estratégico quando analisados os diferentes produtos e serviços ofertados pelo clube. Nesse sentido, a competência de co-criação parece estar mais relacionada a questões cotidianas, enquanto questões mais estratégicas ficam sob a tutela exclusiva dos gestores, como ocorreu em relação à mudança do logo. Da mesma maneira, a competência de co-criação também oscila diante de diferentes grupos de adeptos, por um lado, com ênfase nas famílias e simpatizantes e, por outro, distanciando-se dos membros das claques, o que indica estar alinhado ao posicionamento adotado pelo clube A.

4.3 Conclusão clube A

Foi realizado estudo de caso do clube A, através de perspectiva multimétodo, composta por uma entrevista em profundidade com um gestor do clube e análise de documentos, nomeadamente notícias em sites especializados em gestão do desporto.

Em relação à pergunta inicial de pesquisa, o estudo de caso do clube A procura confirmar a existência e a relação entre a competência de co-criação (Karpen et al., 2012) e as estratégias de co-criação clube-adepto no âmbito das estratégias de crescimento (Ansoff, 1957). O estudo de caso consiste numa entrevista em profundidade com um gestor do clube A, com larga experiência em gestão de marketing no desporto.

Os resultados apresentados na Tabela 4 indicam que o clube detém ao menos cinco das seis capacidades propostas no modelo de análise: interação individualizada, interação relacional, interação ética, interação desenvolvimental e interação integrada. Já a capacidade de interação empoderadora é percebida de forma mais discreta, relacionada aparentemente a assuntos menos estratégicos.

Em relação à participação ativa dos adeptos nas estratégias de crescimento, foram identificados exemplos práticos de estratégias de desenvolvimento de produto e penetração de mercado. Não há evidências de estratégias de desenvolvimento de mercado e diversificação, o que, segundo os dados coletados, não faz parte do plano estratégico do clube, ou seja, tampouco existiriam esses tipos de estratégias mesmo que sem a participação dos adeptos. Ademais, não há evidências para suportar a relação direta entre a capacidade de interação integrada com as estratégias clube-adepto.

O estudo revela que a existência das cinco capacidades é importante, mas talvez não sejam suficientes para impulsionar totalmente a extensão e intensidade das estratégias de co-criação. Esta descoberta diverge, ao menos no âmbito dos clubes, do modelo de análise em relação no que tange à dimensão 'competência de co-criação', mas também é preciso perceber que o modelo proposto por Karpen et al. (2012) refere-se à co-criação em sentido mais amplo, não especificamente organização-consumidor. Outra indicação, é que a gestão do clube A aparenta estar embasada em crenças do paradigma tradicional de gestão do desporto (GDL), talvez em fase migratória, mas não na nova perspectiva orientada para o serviço e para a co-criação (SDL). Essa premissa é justificada nem tanto pela análise das hipóteses, mas também pela afirmação literal de que a atual gestão se inspira no modelo no Manchester United FC, ícone de gestão do desporto nos anos 1990, quando ainda prevalecia o paradigma tradicional. Esse fator pode ser fundamental para que as capacidades de interação não se traduzam necessariamente em estratégias de co-criação clube-adepto, o que abre espaço para novas discussões do quadro teórico. Por outro lado, os gestores do topo da organização (e talvez os próprios adeptos) indicam demonstram um sentimento de

autoeficácia em relação à maneira que o clube é gerido, o que é totalmente justificável pelo fato do clube ter sido pioneiro na região em diversas iniciativas inovadoras de gestão e marketing, mas isso parece inibir a orientação para a SDL. Nessa situação hipotética, as estratégias teriam relação direta com a orientação do clube para a SDL, sendo as capacidades de interação variáveis da extensão da co-criação. No entanto, o fato do clube A não estar orientado para a SDL, logo não ceder maior controle aos seus adeptos, definitivamente não significa que os adeptos não co-criem entre si (adepto-adepto) de forma autônoma ou que o clube não possa ser analisado sobre o prisma do novo paradigma.

Destaca-se a percepção do clube em relação ao risco de co-destruição por parte dos adeptos, no sentido de contrapor a estratégia vencedora implementada pela atual gestão, iniba o clube de desenvolver a orientação para a co-criação e, nomeadamente, do desenvolvimento da capacidade de interação empoderadora. Essa hipótese parece mais evidente à medida que os exemplos de empoderamento dos ocorrem justamente em situações que há aparente risco de co-destruição. Porém, de acordo com a teoria, a falta de estratégias de co-criação clube-adepto não mitiga os riscos de co-destruição inerente ao processo de co-criação dos adeptos (adepto-adepto). Pelo contrário, o baixo nível de colaboração entre clube e adeptos provavelmente implica em criações independentes que resultam em potenciais riscos na percepção tanto de clubes quanto dos adeptos.

Portanto, a co-criação clube-adepto não trata apenas de ceder parte do controle das estratégias do clube para os adeptos, como também o clube adquirir parte do controle sobre a co-criação dos adeptos. Entretanto, o estudo de caso do clube A sugere que ainda possível pode ser viável e bem-sucedido com uma orientação para a GDL, ainda que oportunidades de crescimento a partir da colaboração efetiva clube-adepto possam ser desperdiçadas.

A principal limitação do estudo refere-se aos procedimentos realizados, pelo fato de ter sido utilizada entrevista em profundidade apenas a perspectiva de um único gestor do clube, o que além de não indicar necessariamente uma posição institucional, pode fazer com que determinadas situações sejam abordadas de forma mais superficial, ainda que os resultados tenham sido ratificados pela análise documental.

Além disso, existe a tendência dos gestores em valorizar os pontos positivos, por isso seria importante conhecer a perspectiva dos adeptos sobre a competência de co-criação do clube, conforme indicado no método de estudo de caso para gerar novas teorias.

Tabela 4

Relação entre a competência de co-criação e estratégias de co-criação no clube A

Competência de Co-criação	Estratégias de Crescimento			
	Desenvolvimento de produto	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação
Capacidade de interação individualizada	(sem exemplo específico)			
Capacidade de interação relacional	operação de A&B no estádio			
Capacidade de interação ética	operação de A&B no estádio			
Capacidade de interação empoderadora	cancelamento uniforme	arte do autocarro		
Capacidade de interação desenvolvimental		plataforma OTT		
Capacidade de interação integrada				

5 Estudo de Caso #2: Clube B

O estudo de caso foi desenvolvido como forma de investigar a existência da competência e estratégias de co-criação no clube B, de acordo com o modelo de análise, procurando estabelecer as formas de relação entre elas. O estudo de caso do clube B foi realizado através de uma perspectiva multimétodo, que consistiu em entrevistas em profundidade com dois gestores com poder de tomada de decisão na área de marketing, realizadas no mês de agosto/2020, pela análise de documento interno divulgado publicamente e indicado por um dos entrevistados, além de notícias em sites especializados, realizadas em outubro/2020.

5.1 Resultados clube B

Os resultados apresentados têm por base as entrevistas em profundidade, utilizando os dados da análise documental para cruzar as informações, buscando manter os princípios de independência, interdependência e contraste entre os resultados dos diferentes métodos, ainda que reportados de forma integrada.

5.1.1 Competência de co-criação clube B

De modo geral, através da análise dos dados coletados é possível identificar no clube B todas as seis componentes da competência de co-criação que compõe o modelo de análise proposto.

5.1.1.1 Capacidade de interação individualizada

A capacidade de interação individualizada é observada principalmente no sentido de captar e analisar dados individuais de consumo dos adeptos. O clube tem capacidade de cruzar dados de consumo, tanto dos sócios como adeptos comuns, obtidos em diferentes pontos de contato, como e-commerce, operadora de telefonia móvel, estádio e plano de sócios. O clube também dispõe de informações demográficas e de contato pessoal com os adeptos, como endereço postal, telefone e e-mail: “Quando a gente quer entender um produto específico ou um serviço específico que a gente queira lançar, a gente tenta extrair dessas bases o perfil de possível consumidor desse produto” (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020).

Através da análise de documento oficial do clube, foram identificadas estratégias formuladas em conjunto com os adeptos principalmente em relação à experiência de consumo no estádio, em termos de atividades e atrações, principalmente com a participação ativa dos sócios-torcedores, como parques infantis, concessões de alimentos e bebidas, que remetem ao desenvolvimento dessa competência.

De forma a analisar a satisfação nas experiências de consumo clube-adepto, considerada uma prioridade pela organização, o clube B utiliza o monitoramento das redes sociais e “sistemas mais formais de feedback, como pesquisas de satisfação, central de atendimento [...] e sistema de ouvidoria” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020).

5.1.1.2 Capacidade de interação relacional

A capacidade de interação relacional também se encontra presente no clube B. Um dos gestores entrevistados acredita que a nova gestão do clube, empossada em 2017: “(a nova gestão) tem conseguido aprimorar essa experiência de relacionamento torcedor, sócio com o clube, isso tem papel prioritário dentro da estratégia do clube” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020). Diante dos resultados, o clube procura estabelecer o diálogo com os adeptos:

... esse nível de interação é um ponto estratégico fundamental que nós decidimos adotar nessa relação com o torcedor, para que ele possa se sentir contemplado em relação ao clube. Não pode ser uma coisa mecânica, uma coisa igual para todas as pessoas porque isso não gera essa identificação. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Um exemplo dessa capacidade seria a gestão do perfil oficial do Twitter, o qual o clube seja adequado a esse tipo de interação, na medida em que a organização “se preocupa em responder o máximo possível individualmente os problemas, identificar situações que estejam acontecendo, levar pro clube dar o tratamento necessário e devolver para o torcedor”. O resultado das entrevistas indica a percepção do clube de que postura adotada nas redes sociais contribuem para o nível de satisfação e seu nível de pertencimento de cada adepto: “...mesmo que existam problemas nos cursos dessa relação, isso estimula a continuar consumindo e a continuar interagindo com o clube” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020).

A estratégia proposta pelos adeptos, identificada no documento analisado, e que se alinha aos resultados das entrevistas, é a ideia de o clube focar na produção de conteúdo próprio, no sentido de permitir um maior diálogo com os seus adeptos, que era justamente uma queixa por parte dos adeptos, embora não se possa confirmar essa evolução. Porém, a análise de documentos internos indica que o clube estabelece um diálogo aberto com os adeptos quanto a diversos temas de gestão, não apenas das áreas marketing e comunicação.

Além do Twitter, outros canais de interação de âmbito conjunto com os adeptos e entre os adeptos nas redes sociais são o Facebook, Instagram, TikTok e, em menor proporção, o LinkedIn. O participante B2 afirma que a estimular a interação dos adeptos faça parte da função social do clube, refletindo o posicionamento atual:

A nossa função social é proporcionar às pessoas uma experiência ampla de felicidade. O clube é um instrumento da indústria de entretenimento, o que a gente faz é de alguma forma proporcionar felicidade, frustração, tristeza também para as pessoas. E por que não proporcionar interação entre elas? (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Uma forma encontrada pelo clube de estimular as comunidades de adeptos é através das embaixadas do clube que reúnem os adeptos de outras regiões para acompanharem os jogos da equipa.

Através da análise de documentos é possível comprovar que algumas estratégias apontadas nas entrevistas nasceram a partir dessa capacidade, como o conteúdo próprio desenvolvido pelo clube, o nível de interações nas redes sociais e campanhas sociais. O clube B também demonstra essa capacidade através de situações pontuais que partiram de indivíduos ou minorias e que desencadearam ações de CSR relacionadas à igualdade e diversidade de género, além combate à violência contra a mulher, o que foi identificado através de reportagens em sites de gestão do desporto.

5.1.1.3 Capacidade de interação ética

No clube B pode também ser identificada a existência da capacidade de interação ética. Segundo um dos gestores, a nova gestão representa uma “refundação do clube [...] baseada em 3 pilares que são a democracia, a transparência e o profissionalismo” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020).

A gestão atual do clube demonstra uma atenção especial sobre o tema à medida que o clube adota um posicionamento claro voltado à comunidade, o que se torna mais evidente diante do cenário de pandemia de COVID-19. Na avaliação de B1, o clube “vem se notabilizando há pelo menos últimos anos por suas ações sociais, por suas campanhas sociais - então existe um posicionamento muito claro de como o clube pensa seus valores perante a sociedade” (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020), o que é ratificado pela análise documental. Os resultados indicam que seguir uma conduta ética na interação com os adeptos é considerada muito importante.

Não adianta a gente fazer campanha social, a gente promover debate sobre os temas mas diversificados se o torcedor não entender que o clube lhe trata com respeito, lhe trata de maneira honesta, se preocupa com o que o torcedor está fazendo, enfim, com a postura do torcedor, com a forma com que o torcedor vê o clube. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

O clube também demonstra posicionar-se de maneira ética, alinhada aos valores organizacionais, na relação adepto-adepto e adepto-clube:

... quando é uma opinião diferente a gente respeita, quando ela ultrapassa esse limite ético, limite de conceito mesmo, de posicionamento o clube toma as devidas providências. (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020)

... isso é objeto de treinamento constante dos nossos atendentes que lidam ali na central de atendimentos aos sócios, isso é algo muito disseminado dentre aquelas pessoas da nossa equipe de comunicação que interagem nas redes sociais. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Segundo os relatos dos gestores, a capacidade ética estende-se também às relações de consumo entre clube e adeptos. Os resultados também apontam para uma preocupação ativa do clube em relação a comportamentos indesejados de alguns adeptos gere um processo de co-destruição em relação aos demais adeptos e outros stakeholders.

A capacidade de interação ética também é identificada na análise documental, à medida que diversas estratégias planejadas em conjunto com os adeptos estão relacionadas às recompensas sociais para os adeptos, como forma de aceitação entre os demais adeptos, ainda que normalmente as participações sugeridas estão vinculadas à relação de consumo entre o clube e adeptos. Os dados indicam que o clube também enfrenta alguma reação dos adeptos em geral em relação a grupos mais privilegiados em termos de informações em tempo real, como aconteceu numa situação concreta em relação aos assinantes da plataforma de streaming (Avancini, 2020), identificado na imprensa especializada, o que teria implicações éticas.

5.1.1.4 Capacidade de interação empoderadora

A capacidade de interação empoderadora também pode ser encontrada no clube B, onde a palavra democracia e suas variações é algumas vezes citada para exemplificar e justificar a forma pela qual o clube interage com seus adeptos e que indica uma mudança em relação à história recente do clube: "...tem um viés muito democrático que marca hoje o clube". (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020).

O clube "tenta exercitar essa democracia de formas mais variadas possíveis. É claro que existe um limite para tudo" (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020). O estudo indica que esse posicionamento tem relação direta com o empoderamento dos adeptos em relação às atividades de marketing: "é um clube que tem uma participação muito forte do torcedor, hoje a gente tem esse conceito muito democrático e a gente responde muito o torcedor, o torcedor participa muito" (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020).

Para o clube B, a integração de ideias dos adeptos nos esforços de marketing é algo feito com satisfação, pois segundo um dos gestores entrevistados “tem a certeza de que isso vai de alguma maneira contemplar o que uma parcela da torcida anseia e gostaria de ver o clube fazer” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020). O clube B também demonstra esta capacidade a nível individual, com a capacidade de transformar as colaborações de cada adepto em insights que diante da pertinência e viabilidade podem ser transformados em ações de marketing. A colaboração dos adeptos traz benefícios que são percebidos pelos gestores do clube:

... justamente ampliar essas ideias - não adianta nós pensarmos que porque nós estamos no clube nós sabemos tudo e nós temos a solução para tudo. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

... existe de fato uma comunicação muito forte e para a gente é muito importante essa colaboração porque a gente extrai muita coisa boa, muita ideia boa dos torcedores. (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020)

Um dos exemplos mais marcantes de empoderamento dos adeptos (co-optação), nomeadamente aos sócios do clube, é a forma com que o clube B cede controlo das formulações estratégicas, incluindo temáticas de área de marketing, através de uma série de eventos em que o clube reúne alguns adeptos que comparecem espontaneamente em grupos de trabalho, para que os sócios apresentem e discutam, entre si e com membros do topo da gestão, as sugestões que culminam num plano de ações futuras do clube. O clube também recorre às colaborações dos adeptos para a criação e divulgação de produtos e serviços do clube. Os encontros costumam ser realizados em campi de universidades, mas o evento mais marcante ocorreu no estádio onde o clube manda seus jogos, reunindo aproximadamente 300 adeptos, entre sócios e não-sócios. Analisando não apenas o conteúdo do documento referente a esta ação, mas todo o contexto envolvido, a capacidade de interação empoderadora pode ser identificada com clareza à medida que o clube não apenas realiza um evento de formulação de estratégia com os adeptos e cria relatório com diversas ideias, como mencionado nas entrevistas, além de publicar o relatório no site do clube, como confirma a análise dos documentos. Ademais, o conteúdo dos documentos confirma que várias estratégias mencionadas nas entrevistas surgiram de ideias e sugestões os adeptos.

Outro exemplo importante é a colaboração direta na criação do design dos uniformes de jogo da equipa, como ocorre nas últimas épocas desportivas. Diante dos exemplos relatados, é possível perceber clube também costuma integrar codinomes, motes e canções dos seus adeptos a suas iniciativas de marketing.

5.1.1.5 Capacidade de interação desenvolvimental

O estudo indica que o clube B detém a capacidade de interação desenvolvimental. A fim de disponibilizar as informações relevantes aos adeptos, o clube utiliza principalmente o site do clube, as redes sociais como Twitter, Facebook e Instagram e mensagens de texto. Outra conquista recente é a recém-inaugurada aplicação móvel de conteúdo exclusivo do clube:

... é um aplicativo do clube que proporciona um nível de vivência, de interação do torcedor com o clube que é diferente da média, uma coisa mais profunda, mais de dia a dia do clube que proporciona algumas coisas que não são muito comuns assim, que tem gerado, tem nos dados um feedback muito interessante da satisfação do torcedor. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Nas redes sociais o clube não apenas utiliza suas páginas oficiais, mas também os perfis pessoais de colaboradores do clube, inclusive do próprio presidente como canal de comunicação. Contudo, essa capacidade é demonstrada de forma mais clara diante da prioridade que o clube tem dada para transmitir a história do clube para os adeptos. No seu plano de gestão, o clube “começou a trabalhar muito fortemente a história do clube”.

A valorização da história e o fornecimento desses dados e da história do clube para que o torcedor possa consumir é algo que foi também, tem sido uma prioridade na nossa gestão, a gente tem feito de maneira bem intensa, assim, e tem dado resultado porque o torcedor começou a perceber mais a história do clube. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

No primeiro ano de gestão nós contratamos [...] dois profissionais [...] para catalogar todos os jogos da história do clube. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Recentemente, o clube também adquiriu um acervo audiovisual que pertencia a um historiador que é adepto do clube e está a disponibilizar o conteúdo na aplicação móvel do clube. O clube B também está a construir o seu museu que deverá ficar pronto no início de 2021. O clube também alimenta as comunidades de adeptos, nomeadamente as embaixadas, com informação e conteúdo relevante.

O conteúdo dos documentos e notícias também levam a observações que vão de encontro à capacidade de interação desenvolvimental do clube B, já que entre as propostas formuladas com os adeptos pode ser extraída algumas situações que privilegiam a disseminação de informação e conteúdo sobre história e ídolos do clube, principalmente entre

os membros das famílias, nomeadamente mulheres, adolescentes e crianças. Porém, torna-se necessário destacar que conteúdos exclusivos pagos, se representam um benefício para os assinantes, também geraram desconforto entre não-sócios, o que representa um risco de co-destruição.

5.1.1.6 Capacidade de interação integrada

A capacidade de interação integrada por parte do clube B é demonstrada de maneira peculiar. Embora os recursos tecnológicos não sejam as ideias para tratar a colaboração dos adeptos, o clube busca superar essa deficiência através de sua engajada equipa de comunicação: "... tanto a apuração dessas sugestões, quanto a integração e o estudo de viabilidade ainda são feitos de maneira manual" (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020).

O clube capta muitas ideias e sugestões através do monitoramento das redes sociais e canais como a ouvidoria. Para minimizar os efeitos das barreiras tecnológicas, o clube procura agilizar a aquisição/assimilação e transformação/exploração das colaborações dos adeptos através uma estrutura organizacional mais horizontal e de um processo mais informal, em que a equipa de comunicação, responsável solidária por responder aos adeptos, tem um canal direto, em tempo real, com o topo da gestão, através de um grupo numa aplicação de mensagens instantâneas: "Por exemplo, saiu alguma coisa bacana no Twitter: a pessoa da comunicação que está ali ligada na conta do Twitter naquele momento vai printar aquilo, joga no grupo que tem a diretoria" (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020).

Porém, o exemplo mais marcante é a forma com que o clube utiliza encontros presenciais em que os adeptos são divididos em grupos temática com intuito de colaborar com a formulação estratégica do clube, com direito a discussão das ideias com executivos do topo da organização: "... promovemos 5 ou 6 eventos em que nós reunimos grupos de torcedores sócios do clube pra tratar de temáticas específicas e fazemos grupos de trabalho em que as pessoas que comparecem espontaneamente" (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020). O evento mais emblemático ocorreu no final de 2018, na Arena Fonte Nova, com a presença de aproximadamente 200 adeptos:

Nós reunimos 20 mesas de trabalho, cada mesa com uma temática específica, e a partir daí nós extraímos um documento extenso, com várias sugestões que foram apresentadas e várias deles acabaram indo à frente ou sendo modificadas, mas nos ajudaram a implementar ações de trabalho. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Contudo, as ferramentas e processos utilizados para a transformação / exploração das colaborações dos adeptos costumam variar de acordo com as circunstâncias:

A gente extrai daí um documento mais formal e passa a desenvolver um plano de trabalho a partir daquele documento. Se a gente faz uma reunião informal com um grupo de embaixadas e saem ideias boas, a gente faz ali uma síntese do que a gente que possa ser implementado e passa a trabalhar com prazos e metas como acontece com qualquer organização. (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020)

Os documentos internos analisados reforçam, de forma prática e detalhada, a capacidade de interação integrada, através do evento, para aquisição, assimilação e transformação das propostas dos adeptos, como a divisão por grupos temáticos e a produção de um relatório final publicado no site do clube, resultando num grande número de sugestões e estratégias, algumas delas já identificadas durante as entrevistas em profundidade.

5.1.2 Estratégias de co-criação clube B

Nesta etapa foram analisados os dados recolhidos sobre cada uma das tipologias de estratégias proposta no modelo de análise, de acordo com as respetivas categorias, assim como as competências utilizadas para a execução das mesmas.

5.1.2.1 Desenvolvimento de produto

Na volta do Futebol no país, durante a pandemia de coronavírus, o clube B decidiu homenagear os médicos do sistema público no espaço destinado ao patrocinador principal, ideia que surgiu a partir da colaboração individual de um adepto.

Em outra iniciativa dos adeptos durante a pandemia, um grupo de adeptos solicitou diretamente ao presidente para antecipar suas mensalidades de sócios para apoiar o clube financeiramente devido às perdas de receita inerentes à paralisação dos campeonatos e limitação do público nos estádios. O clube B então desenvolveu uma ação para que os sócios adiantassem por vários anos os pagamentos, o que teve a adesão de cerca de cem adeptos.

Benefícios incorporados ao seu plano de sócios de clube, como o desconto na compra de cervejas no estádio e o sorteio de automóveis, também foram ideias que surgiram de manifestações dos desejos dos adeptos identificadas a partir do monitoramento das redes sociais.

Um dos exemplos mais marcantes da colaboração dos adeptos é a criação e votação dos uniformes de jogo da equipa: “Todas as três camisas de jogo que vão ser utilizadas nesse ano foram não só elaboradas, criadas por torcedores, como foram escolhidas” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020). Para o desenvolvimento do uniforme mais recente o clube recebe cerca de 300 contribuições dos adeptos a partir de mock-ups que foram disponibilizados previamente. Um grupo de gestores no topo da organização realizou uma curadoria das propostas, chegando a uma lista de cinco finalistas. Essas ideias foram novamente submetidas aos adeptos em votação. Os uniformes mais votados foram

incorporados aos uniformes de jogo, enquanto outras ideias de finalistas foram aproveitadas no desenvolvimento dos demais produtos da nova coleção. O clube também pretende envolver os adeptos num projeto *rebranding* da marca que está em andamento e deverá incluir escudo, mascote e terminologias para se referir ao clube que costumam ser utilizadas pela comunidade de adeptos.

O limite da participação democrática dos adeptos no clube B termina quando se trata de opiniões sobre a formação da equipa de jogo, por o clube entender que extrapola o nível de conhecimento dos adeptos, que interpretam o elenco de forma “mais passional” (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020): “Esses são os limites da democracia. É uma coisa que a gente acha que não tem nada a ver. A gente separa bem, assim. Aí é competência técnica é o treinador” (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020).

Em relação a estratégias de desenvolvimento de produto planeadas pelo clube, identificadas através da análise da documentação do clube, pode-se referir a linha de vestuário e novos produtos direcionados ao público feminino, já mencionada nas entrevistas o que também pode ser interpretado como estratégia de diversificação, no sentido de conquistar novas adeptas ou atraí-las para o consumo em outras unidades de negócio do clube. Dois exemplos marcantes, identificados no conteúdo das reportagens, são a camisa em que o clube estampou a foto de dezenas de torcedores que haviam colaborado com a construção do museu do clube, que também foi mencionado nas entrevistas, e a camisa lançada contra o preconceito à comunidade LGBT, que vão de encontro à capacidade de interação ética. Outra situação que envolve a identidade da marca é a ideia da criação de novas mascotes para o clube, extraído do documento interno e que foi proposta em conjunto com os adeptos. Um exemplo marcante de extensão da marca é a nova plataforma de streaming, mas a análise documental elucida que a iniciativa pode ser interpretada tanto como um ponto positivo quanto negativo na capacidade de interação desenvolvimental, também com implicações éticas, uma vez que promove novos conteúdos, porém limitado aos assinantes, uma vez que o clube teria abdicado do canal gratuito do YouTube, segundo uma das reportagens identificadas (Beting, 2020). Outra estratégia que vai ao encontro à capacidade de interação desenvolvimental, identificada através da análise de documentos, é a ação realizada no período de pandemia em que o clube comercializou ingressos antigos ingressos de um jogo histórico reexibido na TV, conforme a imprensa especializada, sendo que o resultado foi revertido para um programa de ajuda financeira a ex-jogadores, ratificando a capacidade ética e desenvolvimental.

5.1.2.2 Penetração de mercado

Durante o período da pandemia o clube desenvolveu duas ações no Twitter que dependeram da participação ativas e integração de recursos por parte dos adeptos. Na primeira delas, o clube incentivou seus seguidores a oferecerem seus serviços e partilharem

oportunidades de emprego: “Você que está procurando emprego ou você que tem um emprego a oferecer, responda aqui nessa postagem” (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020). Com o sucesso da primeira ação, o clube fez uma publicação em que estimulava a formação de casais através da interação entre comunidade de adeptos. A reação dos adeptos fez com que o clube alterasse a estratégia de conteúdo inicialmente planejada para a aplicação de streaming ao perceber que a informação em tempo real era mais valorizada pelos adeptos do que uma qualidade de vídeo profissional:

... a gente tinha na cabeça de montar essa plataforma muito de comprar uma câmara top de linha, montar um miniestúdio, fazer uma estrutura assim bem profissional, de TV praticamente. Mas baseado no comportamento do torcedor a gente percebeu que o torcedor se importa menos com essa robustez de qualidade e se importa mais com a instantaneidade da informação. (B1, entrevista pessoal, 6 de Agosto, 2020)

Um exemplo de conteúdo criado pelos adeptos é um programa de TV (programaB1) em que os apresentadores são influenciadores digitais e adeptos clube, que trabalham em regime de voluntariado. Outro programa de streaming (programaB1) é um exemplo de uma iniciativa que partiu de um adepto que criou um projeto piloto e que foi integrada aos esforços de Marketing do clube em que o adepto produz, roteiriza e edita, ficando a cargo do clube uma avaliação final.

Através de documentos internos é possível identificar estratégias que foram propostas pelos adeptos, como o foco nos influenciadores digitais, mencionada como uma estratégia adotada pela atual gestão, indicando a capacidade de interação empoderadora.

As reportagens também apontam para uma série de conteúdos que não haviam sido mencionados nas entrevistas e que tiveram repercussão na imprensa especializada, como uma ação de combate à homofobia no futebol, que foi integrada por um grande patrocinador, ou o conteúdo de educação financeira da plataforma de streaming, que demonstram a capacidade de interação ética, mas também relacional e desenvolvimental, já que geram potenciais discussões através de UGC alinhadas ao posicionamento do clube.

5.1.2.3 Desenvolvimento de mercado

As embaixadas por da cidade-sede do clube desempenham um papel considerado importante na colaboração dos adeptos no desenvolvimento de novos segmentos de mercado em termos geográficos, promovendo eventos para “estimular a associação, para estimular o consumo” (B2, entrevista pessoal, 19 de Agosto, 2020).

A observação do comportamento das adeptas do clube levou o clube a estender a modelagem feminina para toda a coleção do uniforme da equipe, o que antes se restringia à camisola de jogo. Situação semelhante ocorreu quando a reação de adeptos obesos à

limitação de tamanhos do vestuário levou a clube a apostar em tamanhos extra grandes para atender a esse segmento. Ambas as iniciativas são atribuídas em parte ao fato do clube ter passado a produzir o seu próprio equipamento.

Através da análise de documentos internos, também foram identificadas estratégias de desenvolvimento de mercado para além das embaixadas do clube, como ideias sobre atrações no estádio para as crianças e desenvolvimento de conteúdo, como já mencionado, que remetem à capacidade relacional e, principalmente, desenvolvimental.

5.1.2.4 Diversificação

Embora a análise das entrevistas não tenha sido identificado nenhum exemplo de diversificação com a colaboração ativa dos adeptos, uma análise minuciosa das estratégias (em desenvolvimento) permite enquadrar como diversificação a iniciativa de cruzar os benefícios aos sócios do clube com a rede de parceiros de outros clubes de outras regiões, uma vez que são criadas inovações no serviço para atender especificamente a novos mercados, fidelizando os sócios atuais (penetração de mercado) e atraindo novos sócios (diversificação). Ademais, através da análise do conteúdo de notícias, foi identificado um exemplo mais claro de estratégia de diversificação clube-adepto, o site lançado pelo clube para denúncias ao assédio e violência às mulheres nos estádios, o qual utiliza-se da capacidade de interação ética, mas também individualizada e relacional, uma vez que a iniciativa surgiu a partir da denúncia de uma adepta do clube B.

5.2 Discussão dos resultados clube B

Através da análise dos dados recolhidos é possível propor que o clube B detém as capacidades de co-criação propostas no modelo de análise quanto as utiliza no desenvolvimento de estratégias de marketing, sendo possível sugerir uma relação entre as componentes da competência de co-criação e estratégias e a pertinência das hipóteses apresentadas. O exemplo mais enfático e que resume o nível de colaboração clube-adepto foi a evento de formulação estratégica, em que o clube reuniu adeptos e gestores em grupos de trabalho para 'repensar' as estratégias do clube. A análise dos resultados permite inferir que o clube utilizou em conjunto as capacidades de interação individualizada, interação relacional, interação empoderada, interação desenvolvimental e interação integrada para formular estratégias de marketing enquadradas nas componentes desenvolvimento de produto, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação, atendendo a muitos dos indicadores propostos.

h1: A capacidade de interação individualizada contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A capacidade de interação individualizada indica ser fundamental para o desenvolvimento de estratégias de co-criação identificadas pelo estudo. No âmbito das

estratégias de desenvolvimento de produto, um exemplo foi a ação em homenagem aos profissionais do sistema nacional de saúde, que partiu da colaboração de um único adepto que marcou o perfil do clube no Twitter. Outro exemplo são os benefícios oferecidos aos associados que também foram implementados a partir de contribuições individuais de adeptos.

h2: A capacidade de interação relacional contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

Já capacidade de interação relacional é indispensável para criação de conteúdo que estimule os adeptos a interagirem entre si, como ocorreu durante a pandemia em duas situações mencionadas no Twitter. No âmbito de estratégias de desenvolvimento de mercado, esta capacidade é o fundamento das embaixadas do clube, não apenas no sentido de fomentar a criação de comunidades de consumo, mas do relacionamento do clube com estas comunidades para atingir objetivos como a captação de novos associados.

h3: A capacidade de interação ética contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A capacidade de interação ética está presente não apenas na mediação das relações de consumo, bem como na colaboração direta dos adeptos em relação a concepção e execução de estratégias de viés de responsabilidade social. Esta capacidade pode ser identificada na criação de conteúdo, como a publicação no Twitter que buscou atender os adeptos desempregados durante a pandemia de COVID-19. Situações semelhantes ocorreram na ação das cestas básicas, em que alguns integraram recursos financeiros para ajudar a outros adeptos que se encontravam em dificuldade, e na criação do site de denúncias de assédio contra as mulheres no estádio (MKT Esportivo, 2019).

h4: A capacidade de interação empoderadora influencia estratégias de co-criação clube-adepto.

A aplicação da capacidade de interação empoderadora pode ser observada em estratégias de desenvolvimento de produto, penetração de mercado e desenvolvimento de mercado e diversificação. Um exemplo prático relevante é o processo de criação e aprovação dos uniformes, onde o clube cede controle total aos adeptos na elaboração das propostas e parcial na tomada de decisão. Outra estratégia identificada que fez uso dessa capacidade foi a homenagem aos profissionais do sistema público de saúde nas camisolas de jogo, um indicador do nível de flexibilidade do clube perante os adeptos na adoção de estratégias. Porém, no exemplo mais marcante do exercício dessa capacidade, os adeptos participam ativamente da etapa de formulação de estratégias a serem implementadas pelo clube. Um exemplo prático de colaboração que ocorreu durante esse processo e foi extraído das entrevistas é a estratégia (em desenvolvimento) de cruzamento dos benefícios do plano de sócios do clube com aqueles oferecidos por outros clubes, em outras regiões. Porém, através

da análise do conteúdo de documentos internos, é possível identificar outras estratégias de desenvolvimento de produto, penetração de mercado e desenvolvimento de mercado relacionadas a experiências no *matchday*, benefícios para os associados, posicionamento, conteúdo e identidade da marca e marketing (divulgação, distribuição), que foram formuladas com a colaboração dos adeptos e posteriormente implementadas, como revelam as entrevistas.

h5: A capacidade de interação desenvolvimental influencia estratégias de co-criação clube-adepto.

A capacidade de interação desenvolvimental do clube B é utilizada, como exemplo, quando o clube disponibiliza informação e conteúdo para suas embaixadas de adeptos do clube de modo a suportar a estratégia de desenvolvimento de mercado fora da cidade-sede. Essa capacidade não apenas suporta as estratégias como também se apresenta na forma de estratégias de desenvolvimento de produto em si, à medida que disponibilização de conteúdo para os adeptos é parte central de novos serviços como o caso da aplicação de streaming e do museu que está a ser construído. Contudo, os exemplos práticos do envolvimento dos adeptos na criação de conteúdo referem-se a casos pontuais de adeptos comuns ou influenciadores digitais. Entretanto, os dados obtidos através da análise de documentos também sugerem que a interação desenvolvimental através de conteúdos pagos e exclusivos pode representar um risco de co-destruição para grupos de adeptos não contemplados.

h6: A capacidade de interação integrada contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A capacidade de interação integrada do clube B fundamenta estratégias de penetração de mercado à medida que o monitoramento das redes sociais é capaz de extrair ideias de produtos e serviços que seguem um processo ágil de aprovação (ou descarte), onde a informalidade sobrepõe a indisponibilidade de recursos tecnológicos avançados. A utilização dessa capacidade pode ser observada de forma prática em estratégias adotadas pelo clube durante a pandemia, como a ação de *crowdfunding* que viabilizou a entrega de cestas básicas para adeptos mais afetados pela pandemia e da homenagem ao sistema nacional de saúde. Outro exemplo da aplicação prática da capacidade de interação integrada, dessa vez em estratégias de identidade da marca (desenvolvimento de produto) é o processo de criação e decisão dos uniformes de jogo da equipa que envolve a divulgação da iniciativa, o fornecimento de mock-ups e informações úteis para os adeptos, curadoria das propostas, votação dos desenhos finalistas e divulgação dos ganhadores, utilizando basicamente ferramentas digitais. Contudo, os resultados apontam que as plataformas e processos presenciais são bastante valorizados e utilizados pelo clube, no sentido de aquisição, assimilação e transformação das colaborações dos adeptos, principalmente no sentido de

formulação estratégica, que culminou num evento principal. Um exemplo de estratégia que utilizou essa capacidade foi o cruzamento dos benefícios do plano de sócios com outros clubes. Outro exemplo são as reuniões realizadas com as embaixadas a fim de gerar propostas de benefícios mais pertinentes para os adeptos/sócios mais distantes geograficamente, como exemplo de estratégias de penetração de mercado (sócios) e diversificação (outros adeptos).

h7: A competência de co-criação influencia nas estratégias de co-criação.

Diante da análise das hipóteses anteriores, os resultados do clube B apontam para a influência da competência de co-criação nas estratégias de co-criação clube-adepto. Esse resultado aparenta ser muito contundentes, à medida que o estudo de caso encontrou relação entre cada uma das componentes da competência de co-criação com as estratégias. Ademais, todas as componentes da dimensão estratégias de co-criação indicam ter sido influenciadas pela competência de co-criação, seja através da aplicação prática de uma ou mais capacidades. Um exemplo emblemático é o evento de formulação de estratégias, realizada pelo clube B, que combina ao menos cinco das seis componentes da competência de co-criação propostas no modelo de análise, constituindo um *benchmarking* na co-criação dos adeptos na etapa de formulação estratégica.

5.3 Conclusão clube B

O estudo de caso do clube B pretende verificar no âmbito da gestão do desporto a relação entre a competência de co-criação (Karpen et al., 2012) e estratégias de co-criação clube-adepto relacionadas ao marketing do clube, baseadas no modelo de estratégias de crescimento (Ansoff, 1957). Para o estudo de caso foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com executivos com poder de decisão áreas de marketing e comunicação do clube B, além de análise de documentos internos e reportagens em veículos especializados.

O estudo de caso do clube B permite perceber como a orientação do clube para o serviço impulsiona o reconhecimento da necessidade e o desenvolvimento da competência de co-criação, o que está alinhado com Karpen et al. (2012). Nesse sentido, também é possível observar que o comprometimento das pessoas envolvidas e das lideranças dentro do clube é fundamental.

No que tange à pergunta de pesquisa, o estudo confirmou de modo geral a relação entre todas as componentes da competência de co-criação propostas e as estratégias de co-criação clube-adepto, como indica o resumo na Tabela 5. Os resultados apontam para a importância do papel do clube no estímulo e direcionamento a co-criação clube-adepto, o que é confirmado pela teoria de gestão de serviços, mas representa um novo prisma na gestão do desporto, sem menosprezar a suma importância de entender o processo de co-criação

dos adeptos inclusive como forma de criar o modelo de análise. Mas a participação ativa dos adeptos não implica de maneira nenhuma numa inversão de papéis, onde o clube assuma uma postura passiva. Pelo contrário, os benefícios esperados para os atores envolvidos na criação só podem ser obtidos através de um equilíbrio entre a propensão dos adeptos e dos clubes em co-criarem, o que está alinhado com Lazarus et al. (2014).

Identificar as capacidades organizacionais necessárias para a co-criação e sua aplicação prática nas estratégias de marketing demonstra uma trilha que os clubes podem seguir para co-criar mais e melhor com seus adeptos, não apenas com a existência mas com o aprimoramento dessas capacidades como forma de ser mais assertivo e eficiente ao explorar as contribuições dos adeptos.

O estudo também demonstra que uma relação mais pessoal, individualizada e informal entre os membros do clube e os adeptos pode ser um caminho para superar eventuais limitações em termos de tecnologia reconhecidas pelo clube, ainda que o clube não abra mão de obter dados de consumo dos adeptos através das ferramentas que tem à disposição.

O estudo de caso do clube B é emblemático para demonstrar de que forma um clube pode migrar do modelo tradicional (GDL) para o novo paradigma (SDL) e, fundamentalmente, utilizar a co-criação dos adeptos como vantagem competitiva. Outra descoberta de certa forma inesperada é identificar um clube que não apenas desenvolve estratégias que envolvem a colaboração dos adeptos e estratégias emergentes a partir da observação das reações e comportamento dos seguidores, mas pode chamá-los a participar da etapa de formulação estratégica, o que pode ser considerado o ápice da co-criação clube-adepto, inclusive no desenvolvimento da própria competência de co-criação. Os resultados também confirmam que a co-criação clube-adepto beneficia o clube no sentido de reduzir custos ao envolver os recursos dos adeptos no processo de criação e execução das estratégias de marketing de forma voluntária.

Uma importante contribuição do estudo é justamente a geração de pequenos estudos de caso de estratégias de co-criação adotadas pelo clube B. O estudo de caso gerou provavelmente tantos exemplos práticos de co-criação clube-adepto quanto a soma dos estudos da revisão de literatura. A partir dessa premissa, outra importante contribuição do estudo é validar no âmbito da gestão do desporto o entendimento de que a competência de co-criação varia em função do serviço, o que está alinhado com Lazarus et al. (2014). O clube B, por exemplo, empoderada os adeptos em estratégias de extensão de marca e identidade da marca, nomeadamente na criação e tomada de decisão sobre os uniformes. Contudo, as colaborações dos adeptos na qualidade do produto principal (equipa de jogo) são descartadas enfaticamente, ainda que possa haver alguma influência sutil e indireta. Embora seja possível compreender as motivações do clube, o fato de não estimular a co-criação não

significa que os adeptos não vão fazê-lo de forma autónoma, até mesmo fora das plataformas controladas pelo clube, com resultados ainda mais imprevisíveis. Por esse motivo, seria interessante o clube encontrar alternativas para suprir esse desejo dos adeptos sem interferir no trabalho do treinador, como através de votações sobre o melhor atleta do jogo ou experiências e jogos virtuais que mesclam o mundo real, como sugere Kolyperas et al. (2018), para que os adeptos simulem a montagem da equipa de jogo.

O estudo também indica que algumas capacidades podem ser desenvolvidas a partir da demanda das estratégias e dos projetos, nomeadamente a capacidade de interação desenvolvimental.

Outra sugestão interessante é que a cultura e a estrutura organizacional podem influenciar o desenvolvimento da competência de co-criação, estabelecendo uma possível relação entre democracia e co-criação clube-adepto. Como a migração para o novo paradigma coincide com o início da nova gestão, também é possível sugerir que o tipo de liderança também tenha influência na orientação para a SDL. Estas pistas abrem caminho para futuras investigações em que se observe as relações entre a organização e a competência e/ou estratégias de co-criação.

O fato do estudo ter sido realizado durante a pandemia de COVID-19 tem provável potencial de gerar algum viés nos resultados. Contudo, o cenário também agrega muito valor à pesquisa, à medida que o clube incitou várias ideias inovadoras na busca do clube em adaptar-se às novas circunstâncias, principalmente voltadas à comunidade.

A principal limitação do estudo talvez seja o fato de ter sido utilizada apenas a perspectiva de executivos do clube, que tendem naturalmente a valorizar os pontos positivos, por isso seria importante conhecer a perspectiva dos adeptos sobre a competência de co-criação do clube, conforme indicado no método de estudo de caso para gerar novas teorias. Contudo, a análise documental ratificou as principais descobertas das entrevistas em profundidade. O fato de ter sido utilizado um único investigador, experiente na área de marketing do desporto, pode ser outro motivo de viés no que se refere à interpretação dos dados coletados. Contudo, essa questão foi mitigada à medida que cinco investigadores experientes colaboraram na criação do modelo de análise e do guião de entrevista, além de ter sido adotada uma perspectiva colaborativa onde os resultados obtidos são submetidos às fontes de informação.

6 Estudo de Caso #3: Clube C

Este estudo de caso do clube C foi desenvolvido de acordo com o modelo de análise proposto, buscando indícios da existência da competência e estratégias de co-criação, além de principalmente estabelecer em relação entre elas. O estudo de caso do clube C é

constituído de entrevistas semiestruturadas com dois gestores com poder de decisão na área de marketing do clube, realizadas nos meses de julho e agosto/2020, e análise de documentos realizada entre os meses de julho e outubro/2020, nomeadamente notícias em sites especializados, referente às três últimas épocas desportivas.

6.1 Resultados clube C

Os resultados apresentados têm por base as entrevistas em profundidade, utilizando os dados da análise documental para cruzar as informações, buscando manter os princípios de independência, interdependência, integração e contraste.

6.1.1 Competências de co-criação clube C

A primeira etapa, conforme os objetivos do estudo, consiste em identificar a existências de cada uma das capacidades que compõe a competência de co-criação no clube C.

6.1.1.1 Capacidade de interação individualizada

O clube C demonstra sua capacidade de interação individualizada, na medida em que dispõe de uma extensa gama de dados sobre os hábitos de consumo dos seus adeptos, tanto de produtos e serviços de entretenimento e desporto quanto em relação ao consumo da oferta de produtos e serviços do clube. Essa capacidade é atribuída pelos participantes ao fato de se tratar de um clube novo, com apenas seis anos de existência nos moldes atuais, criado já na era digital, portanto, “já nasceu digital” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). Mais do que isso, esse tipo de informação foi fundamental desde o início das atividades, antes mesmo da fundação do clube, os hábitos e intenções de consumo dos futuros adeptos.

Além dos dados demográficos, como idade, renda familiar, *share of wallet*, o clube C armazena na sua plataforma de CRM (Customer Relationship Management) informações sobre todo o histórico de interações com cada adepto, assim como, por exemplo, a quantidade de jogos que presenciaram no estádio, consumo de alimentos e bebidas nas concessões do estádio e compra de *merchandise* nas lojas oficiais. O clube ainda procura uma maior integração entre os dados sobre os hábitos de consumo de diferentes segmentos de adeptos, nos diferentes pontos de contato, uma vez que dispõe de dados mais detalhados dos detentores de bilhetes de época.

Tabela 5

Relação entre capacidades de co-criação e estratégias de co-criação no clube B

Competência de co-criação	Estratégias de Crescimento			
	Desenvolvimento de produto	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação
Capacidade de interação individualizada	Benefícios aos sócios	homenagem médicos		
Capacidade de interação relacional		emprego e relacionamentos	embaixadas do clube	benefícios aos novos sócios distantes
Capacidade de interação ética		'emprego e relacionamentos homenagem médicos cesta básica		
Capacidade de interação empoderadora	novos uniformes cruzamento dos planos de sócio	homenagem médicos aplicação de streaming	embaixadas do clube	benefícios aos novos sócios distantes
Capacidade de interação desenvolvimental	Novos uniformes aplicação de streaming cruzamento dos planos de sócio	Benefícios aos sócios distantes		
Capacidade de interação integrada	novos uniformes cruzamento dos planos de sócio	cesta básica homenagem médicos		Benefícios aos novos sócios distantes

Duas vezes por ano o clube faz uma nova pesquisa sobre os hábitos de consumo dos adeptos, recurso utilizado para perceber as mudanças de hábitos de consumo durante a pandemia de coronavírus. O clube demonstra também valorizar e perceber a nível de detalhe as experiências de consumo dos adeptos, principalmente nos dias de jogos.

A análise do conteúdo de notícias, indica dados disponíveis ao clube C que permitem identificar padrões de consumo no mercado secundário de ingressos (Fischer, 2017), associando grande parte das vendas aos compradores individuais, corroboram com os dados coletados nas entrevistas em relação à capacidade de interação individualizada. A informação seria utilizada para prospectar futuras venda de ingressos, segundo uma declaração de um gestor do clube a uma revista especializada.

6.1.1.2 Capacidade de interação relacional

O clube C demonstra também uma boa capacidade de interação relacional com os seus adeptos, sendo reconhecido pela comunidade como “um clube que escuta muito os seus adeptos” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). Isso é atribuído ao fato da maioria das interações ocorrem no ambiente digital, o que, por si só, permite um maior diálogo. “Toda a comunicação que a gente faz com eles, por ser digital, já é de duas vias” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). O nível de diálogo, a frequência e os canais de interação do clube com os adeptos, entretanto, dependem do nível de relacionamento de diferentes segmentos de adeptos. Com os *season ticket members*, por exemplo, o relacionamento é constante e individualizado, através de uma equipa de *members service representatives* [Reps] que faz contatos semanais por telefone e e-mail. Já a interação com as *cliques* ocorre também através de uma equipa especializada utilizando encontros presenciais mensais com seus representantes. Entre os *single game buyers*, a interação ocorre através das redes sociais e e-mail.

O clube reconhece a importância de promover a interação entre os seus adeptos, uma vez que é fundamental para o engajamento dos adeptos, conforme um dos participantes, “as pessoas se conhecendo e fortalecendo relações por conta do clube só aumenta a paixão e naturalmente aumenta a nossa base” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). Outro participante definiu a construção da comunidade de adeptos como sendo “a coisa mais importante” (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020) para o clube. Nesse sentido, o clube trabalha as plataformas digitais, das quais as redes sociais, nomeadamente o Twitter, têm papel preponderante para que os adeptos “troquem experiências” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). A plataforma online do programa de sócios-torcedores também oferece recursos para os adeptos interagirem entre si.

Durante a pandemia, por exemplo, com a restrição de acesso dos adeptos aos jogos, o clube organizou virtual watch parties nos horários dos jogos, em que os adeptos podiam

participar remotamente das transmissões através da plataforma de vídeo chamada Zoom e interagir tanto entre si quanto com a equipa de media do clube.

O clube C também cria subcomunidades de adeptos por afinidades e estimula os adeptos a formarem comunidades, tanto a nível local quanto internacional, “para que essas pessoas comecem a conversar” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). Além disso, o clube realiza alguns eventos presenciais, como competições de futebol amador e a participação numa corrida de rua local para promover esse tipo de interação com e entre os adeptos.

6.1.1.3 Capacidade de interação ética

Manter interações com os adeptos de forma ética é algo considerado “importantíssimo” (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020) pelo clube. Em primeiro lugar, trata-se de seguir a legislação em vigor, por exemplo solicitando permissão para a captação de dados em cada oportunidade de interação, assim como seguindo as normas de *compliance* estabelecidas pela liga (Major League Soccer – MLS), no sentido de “para controlar essa interação e para criar um ambiente saudável nessa relação” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). Mais do que isso, o clube também reconhece a importância de ser fiel aos seus valores organizacionais, que “devem ser filtros para todas as decisões” (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020), não apenas nas decisões de marketing, mas também na comunicação, atendimento e investimentos do clube. Para suas iniciativas de marketing, o clube busca sempre extrair algo que faça parte da cultura dos adeptos, ao invés de impor novas ideias. Ainda assim, um dos participantes acredita que o valor ainda tem muito a evoluir nesse sentido.

O clube também se comporta de maneira ética no sentido de recompensa aos adeptos por suas colaborações com o clube. Trata-se de um fator considerado fundamental “estimular que eles se sintam cada vez mais importantes em relação ao clube e em relação aos outros torcedores” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020), algo que faria parte da cultura de consumo norte-americana. Como exemplo referido por C1, o clube “promove essas competições saudáveis, na verdade, estimulando cada vez mais nossos adeptos a serem reconhecidos como nosso melhor fã” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020), como exemplo através distintivos, tanto digitais como físicos, que podem ser aplicados nas camisolas dos adeptos, que são atribuídos de acordo com o nível de participação.

Outra maneira que a ética tem papel destacado nas interações do clube com os adeptos, não apenas com os adeptos mas também dos colaboradores, atletas e da comunidade local para Responsabilidade Social Corporativa (CSR), no sentido de escutar e reagir a movimentos sociais considerados relevantes para seus stakeholders, nomeadamente no sentido mais inclusivo, como a resposta ao atentado terrorista contra o público LGBT+, ocorrido na cidade há alguns anos, o impacto económico da pandemia de

COVID-19 na economia local ou o recente movimento Black Lives Matter, sendo que este último tem gerado “transformações profundas” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020) no clube, inclusive no sentido das estratégias de comunicação e marketing.

6.1.1.4 Capacidade de interação empoderadora

A pesquisa também indica que o clube costuma agir de forma empoderadora nas suas relações com os adeptos.

O clube demonstra flexibilidade, tanto no sentido de escutar o que os adeptos querem quanto ao submeter a grupos de adeptos alguns serviços e produtos do clube antes que sejam lançados. Conforme C2, os adeptos são sempre a “principal fonte de inspiração” (entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020) para o clube. Em suas campanhas de comunicação, por exemplo, o clube costuma utilizar elementos da cultura, como versos de canções cantadas pelos adeptos ou através do que está a ser conversado entre os adeptos nas redes sociais. O clube utiliza também pesquisas qualitativas através chamados *townhouses* (grupos-foco) realizados na sede do clube. Através dessas informações o clube costuma integrar as colaborações dos adeptos a esses produtos e serviços. Segundo C2, o clube “não lança uma camisa sem conversar com a torcida e pegar inputs deles” (entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020). Ainda assim, é consenso entre os participantes em relação às dificuldades e riscos inerentes a esse processo. Para C1, é preciso “tomar cuidado com o ruído dessa comunicação e principalmente tomar cuidado com o tempo do processo” (entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020). Também é necessário planejar com antecedência, uma vez o que processo de colaboração torna o ciclo de lançamento dos produtos mais extenso. De qualquer maneira, o clube percebe a predominância de benefícios nesse tipo de interação, seja como forma de ser mais assertivo nas suas decisões ou, principalmente, para gerar maior aceitação e adesão dos adeptos às suas iniciativas: “... uma ideia que é inspirada na cultura já existente dos torcedores, eles vão abraçar aquilo como algo que eles criaram” (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020).

O clube costuma incentivar esse tipo de colaboração através de canais digitais e presenciais, nomeadamente reuniões pessoais, fóruns com as claques, e-mail e medias sociais. Recentemente, o clube realizou testes com diferentes alternativas para a nova plataforma de streaming do clube e consultou os adeptos sobre o modelo de preferência.

6.1.1.5 Capacidade de interação desenvolvimental

O clube C também demonstra competência para distribuir conteúdos para os seus adeptos, através dos canais próprios e parceiros de media, com a TV local, emissora de rádio ou mesmo recorrendo a medias pagas em situações pontuais. Entre os canais próprios utilizados para informar os adeptos, incluem-se o site oficial do clube, as páginas oficiais do clube media sociais, a aplicação oficial do clube, além de e-mail e telefone. De forma a manter sua breve história e ídolos acessíveis aos adeptos, o clube foca principalmente nos meios

digitais e dispositivos móveis, considerando que parte importante da sua base de adeptos é formada por millenials. O clube foca em conteúdos próprios, o que levou à criação de uma unidade de produção interna. Com o adiamento da temporada devido à pandemia, o clube passou a exibir jogos clássicos durante os quais os adeptos podiam interagir com a equipe de TV do clube, atletas e celebridades através de uma plataforma de *second screen*.

6.1.1.6 Capacidade de interação integrada

O clube C encontra-se em estádio desenvolvido em termos da capacidade de interação integrada. A plataforma de CRM tem função predominante como ferramenta de aquisição / assimilação e transformação / exploração das informações obtidas através dos diversos pontos de contato do clube com os adeptos. Contudo, os processos utilizados para aquisição de informações diferem de acordo com o nível de envolvimento dos adeptos com o clube. Com as claques, por exemplo, o processo ocorre principalmente através de reuniões presenciais com representantes das mesmas, enquanto *season ticket members* são atendidos pelos reps. Para os demais adeptos, a coleta de informações ocorre principalmente via e-mail, da aplicação móvel ou através das páginas do clube nas redes sociais. O clube também faz uso de ferramentas como a plataforma GetFeedback para gerar insights automatizados a partir de inquéritos via e-mail realizados junto aos adeptos e o LiveAnalytics, disponibilizado pela plataforma de bilhética utilizada pelo clube, além de informações de pesquisas provenientes da MLS. Com isso, o clube consegue otimizar a interação com seus adeptos e digerir os dados que serão utilizados no processo criativo. Depois da execução, as peças criativas costumam passar por um novo crivo dos adeptos, seja na forma de votações ou testes A/B para verificar as preferências do torcedor até que tomem forma definitiva.

6.1.2 Estratégias de co-criação clube C

Esta etapa consiste em reportar os dados sobre estratégias de co-criação clube-adepto do clube C obtidos através das entrevistas e análise documental, assim como identificar a utilização explícita da competência de co-criação.

6.1.2.1 Desenvolvimento de produto

O clube C desenvolve diversas estratégias de desenvolvimento de produto envolvendo a participação mais ou menos direta dos seus adeptos. Durante a pandemia, o clube consultou seus adeptos e utilizou suas sugestões para criar vários novos serviços para os *season ticket members* que foram privados de assistir aos jogos, na forma de experiências como os atletas, a menção dos nomes dos adeptos em produtos do clube ou mesmo na forma de descontos ou bônus em produtos existentes.

A colaboração e opinião dos adeptos são consideradas muito relevantes em função de experiências relacionadas ao dia de jogo. Todas as melhorias de infraestrutura e da experiência de consumo passam por inquéritos realizados ao final de cada partida. O estádio

dispõe, por exemplo, de um setor de bancadas onde os adeptos permanecem todo o tempo em pé, ideia que surgiu a partir de conversas com os adeptos para apresentar o projeto do novo estádio. A opinião dos adeptos é observada, por exemplo, em relação à variedade da oferta de comida e bebida, atrações na fan zone antes dos jogos e sobre o tipo de música e volume do som ambiente do estádio. O clube também disponibiliza porta-copos em todas as seções do estádio, ideia que surgiu a partir da observação do comportamento dos adeptos. No novo estádio, foi criada uma seção em forma de arco-íris para homenagear o público LGBTQ+ como resposta à repercussão do atentado a uma casa noturna em 2016.

A participação ativa dos adeptos é reconhecida um fator marcante em relação à criação da atmosfera dos jogos da equipa. “A atmosfera do estádio [...] é parte importantíssima do nosso produto, da nossa experiência” (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020). Para potencializar as ideias e iniciativas dos adeptos, o clube “foca muito mais na atmosfera do estádio, na festa que a torcida está fazendo, nos tifos, na fumaça roxa, nas canções do que no jogo em si, porque nosso torcedor ele gosta muito disso” (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020). Uma das estratégias mencionadas foi a criação da série de eventos noturnos em que as luzes do estádio são desligadas, dando destaque às linhas de marcação do relvado pintadas em tinta reluzente e às camisolas claras dos espectadores, em que a interação dos adeptos é fundamental para criar a experiência sensorial.

De modo geral, o clube não admite a participação dos adeptos em relação à formação equipa de jogo, pois se trata de algo que necessita de um nível de conhecimento técnico que os adeptos não deteriam. “Não dá pra ter uma democracia plena onde a torcida decide quem você vai trazer ou não” (C1, entrevista pessoal, 23 de Julho, 2020), porém a relação de alguns atletas com os adeptos pode influenciar renovações de contrato e eventuais contratações referindo como exemplo o demonstração pública dos adeptos a favor da contratação de um craque internacional para ser a estrela da nova franquia.

Um produto que costuma ser criado por adeptos (ou por artistas locais) é o poster do dia de jogo, criado para cada partida que o clube disputa e que apenas os adeptos que compareceram ao jogo em questão podem adquirir, pelo qual os adeptos possuem “muita paixão (C2, entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020).

6.1.2.2 Penetração de mercado

O clube C também considera o envolvimento dos adeptos em estratégias relacionadas à identidade da marca. Como exemplo, mudanças nas camisolas de jogo surgem a partir de pedidos e ideias dos adeptos e costumam ser submetidas a um grupo de adeptos mais fanáticos. O clube também envolveu recentemente os adeptos em votações nas plataformas digitais sobre o design da placa de carro customizada do clube. Já a criação da logo do novo clube, há seis anos, não contou com o envolvimento direto dos adeptos, ainda que o design tenha sido desenvolvido a partir de uma competição entre artistas da comunidade local.

Em relação ao conteúdo, o clube costuma oferecer plataformas que facilitem e estimulem a criação de UGC. O clube também disponibilizou conexão à internet de alta velocidade no estádio baseado no comportamento e perfil dos jovens adeptos do clube, basicamente formando por universitários, como forma de estimular a criação e distribuição de conteúdo criado pelos mesmos. Como mencionado anteriormente, o clube criou uma mini produtora para atender à demanda dos adeptos por conteúdo próprio dentro da sua aplicação móvel. O clube C está a criar uma plataforma de podcasts que já eram criados pelos adeptos, mas o clube está a fazer de forma a estimular e aumentar o alcance das publicações. O clube costuma também utilizar imagens dos adeptos como recursos para criar conteúdo da marca onde utilizam imagens individuais ou coletivas dos mesmos. A imagem dos adeptos também costuma ser utilizada em campanhas de comunicação, como lançamento de uniformes do clube. O clube também realiza ações solicitando aos adeptos o envio de fotos e vídeos emocionais para compor material audiovisual do clube, como ocorre com um festival fotográfico em que clube seleciona cerca de 30 a 40 adeptos para seu estádio e capta de maneira profissional a imagem destes paramentados, sendo que o conteúdo é tanto utilizado em peças de comunicação do clube durante toda a época desportiva quanto disponibilizado para uso pessoal dos adeptos. Durante o período de pandemia, o clube disponibilizou um drive-in para 400 carros na parte externa do estádio para os adeptos assistirem aos jogos, onde a performance dos adeptos foi captada em forma de fotos e vídeos utilizados como conteúdo para a marca.

6.1.2.3 Desenvolvimento de mercado

O clube C reconhece a importância dos adeptos no desenvolvimento de mercado, seja em termos territoriais ou atraindo novos segmentos locais, embora percebem que os adeptos não gostam de ser utilizados meramente como recursos de expansão. Ainda assim, o participante C2 admite uma colaboração indireta: "... eles (os adeptos) continuam criando essa experiência e mostrando a paixão que eles têm pelo clube, isso nos ajuda a expandir, expandir a nossa marca, trazer novos torcedores" (entrevista pessoal, 5 de Agosto, 2020).

Um dos exemplos é a forma que o clube promove e estimula a criação de subcomunidades através do programa de afiliação e claques a nível regional, nacional e internacional. A observação da reação dos adeptos a importantes movimentos sociais, como os exemplos ligados às comunidade negra e LGBT+ também gerou estratégias do clube com potencial de expandir a base de adeptos nesses segmentos.

6.1.2.4 Diversificação

Os adeptos do clube C tem uma colaboração menos ativa e evidente, mas permite ilustrar como o comportamento dos adeptos pode influenciar estratégias de diversificação. O exemplo apresentado por um dos participantes foi a expansão do programa internacional de formação de jovens atletas, a partir da observação do nível de interação dos adeptos daquele

país com o clube através das redes sociais. Ainda assim, a decisão de utilizar na expansão um modelo adaptado desse programa de jovens talentos adaptado ao novo mercado partiu dos gestores do clube.

6.2 Discussão clube C

6.3 Conclusão clube C

Foi realizado estudo de caso do clube C através de entrevistas em profundidade com dois gestores de áreas correlatas a marketing e comunicação do clube, além da análise documental em revistas eletrônicas especializadas em gestão do desporto.

Os resultados indicam que clube C possui todas as capacidades de interação propostas no modelo de análise (Karpen et al., 2012), como demonstra a Tabela 6. Com relação à pergunta de pesquisa, a existência das capacidades de interação relacional, interação ética, interação desenvolvimental e interação integrada assim como sua relação com as estratégias de marketing pode ser observada em vários exemplos práticos, tanto para desenvolvimento de produto, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação. O estudo de caso não permite concluir de forma objetiva que o uso da capacidade de interação individualizada, justamente aquela identificada de forma mais clara, esteja diretamente relacionado a estratégias de co-criação clube-adepto, porém permite inferir que esta capacidade tem papel fundamental no desenvolvimento de outras capacidades, como interação relacional, interação empoderadora e interação integrada.

Através dos dados coletados, é possível perceber que o clube trata as colaborações muito em função dos diferentes segmentos e das comunidades de adeptos, embora o processo de aquisição das colaborações ocorra de maneira individualizada com exceção dos membros das claques que enviam representantes para essas conversas. Com relação à capacidade de interação ética, pode-se perceber que a mesma não se resume a seguir códigos de conduta e valores organizacionais como fator mediador da interação clube-adepto, mais estende-se a questões de responsabilidade social corporativa capazes de impulsionar estratégias de desenvolvimento de produto, penetração de mercado e desenvolvimento de mercado. Contudo, esta conclusão requer uma certa cautela, à medida que o fato do estudo ter sido realizado em meio à pandemia de COVID-19 pode ter contribuído para evidenciar este fator.

No que se refere à capacidade de interação integrada, o estudo de caso do clube C permite sugerir que não apenas as ferramentas e processos, mas as pessoas dentro da organização, principalmente as lideranças, têm um papel preponderante no desenvolvimento de outras capacidades e na implementação das estratégias de co-criação, uma vez que são as pessoas que interagem com os adeptos e avaliam as suas colaborações. Isso poderia ser

considerado como uma nova capacidade de co-criação ou um novo indicador da capacidade de interação integrada.

O estudo de caso do clube C permite concluir que as capacidades de interação e as estratégias desenvolvidas a partir das mesmas são fundamentais para a co-criação clube-adepto, onde o clube não apenas cede controlo e estimula os adeptos, como também mantém parte do controlo, principalmente no sentido de que as contribuições dos adeptos ocorram de forma alinhada ao posicionamento e valores organizacionais, evitando a co-destruição. Mais do que isso, isolando a propensão dos adeptos a co-criação, que pode variar de clube para clube, a competência de co-criação e as estratégias de co-criação podem ser um fator decisivo de vantagem competitiva para os clubes e que está sob controlo dos mesmos.

Talvez a principal contribuição desse estudo de caso seja perceber que a premissa de *value-in-context*, fundamental na SDL e consequentemente na co-criação, pode e deve ser observada no prisma das organizações do desporto, não apenas dos adeptos e comunidades de adeptos, no que se refere às suas competências organizacionais, mas também aos fatores do ambiente externo e competitivo em que estão inseridas. Os estudos anteriores sobre co-criação focaram principalmente no papel ativo dos adeptos, que muitas vezes ocorre de forma alheia ao clube, de maneira que deixaram o papel dos clubes em segundo plano. O estudo também permite perceber que as componentes da competência de co-criação podem variar em função do serviço oferecido, o que está alinhado com a teoria de gestão de serviços (Lazarus et al., 2014), ainda que este não tenha sido um dos objetivos iniciais da pesquisa, uma vez que foi tratado em tese como um serviço único. Uma limitação importante foi a escassez de dados recolhidos através da análise documental, o que prejudicou o cruzamento dos resultados.

O clube demonstra, por exemplo, aplica de maneira mais evidente a competência de co-criação em estratégias relacionadas ao serviço estádio e experiência nos dias de jogos. O mesmo pode-se dizer em relação ao conteúdo da marca, onde o clube aposta na oferta de plataformas próprias de distribuição para a estimular a criação de UGC, além de envolver os adeptos diretamente nas peças de comunicação. Já a identidade da marca (criação do logo) e qualidade do produto principal (equipa de jogo) indicam ser assuntos considerados muito sensíveis e estratégicos para ceder controlo aos adeptos.

O estudo também sugere que determinadas características da estrutura e cultura da organização interferem na competência de co-criação e consequentemente nas estratégias e co-criação, tanto em termos de frequência quanto de intensidade. Nesse sentido, o estudo de caso contribui para o estudo da teoria organizacional no ambiente em gestão do desporto, no que se refere ao entendimento de como o ambiente da indústria pode interferir nas estratégias dos clubes e na co-criação clube-adepto, assim como na co-criação clube-liga e clube-clube dentro da liga. É interessante perceber que o fato de se tratar de um clube novo,

com apenas seis anos de existência, num contexto de liga, atuando num mercado altamente competitivo e com uma forte cultura de consumo em torno do desporto tenha contribuído para que o clube tenha nascido já orientado ao serviço, com foco no desenvolvimento de capacidades de interação que culminam na co-criação com os adeptos.

7 Estudo de Caso #4: Clube D

O presente estudo de caso pretende, de acordo com os objetivos da investigação e modelo de análise propostos, identificar evidências da existência da competência de co-criação e estratégias de co-criação clube-adepto, assim como, dentro do possível, estabelecer a eventual relação entre elas. O estudo de caso do clube D envolve a aplicação de um único método de coleta de dados, no caso a análise de documentos, realizada nos mês de julho/2020. Gestores do clube foram convidados a participar de entrevistas em profundidade, mas não aceitaram participar. Por isso, além de documentos oficiais do clube e reportagens em veículos especializados, foram incluídas notícias em sites desportivos locais e no site oficial do clube nas últimas três épocas desportivas.

7.1 Resultados clube D

De acordo com os objetivos propostos, os dados coletados por reunidos e analisados de forma a identificar a existência das componentes da competência de co-criação e das estratégias de co-criação clube-adepto.

7.1.1 Competência de co-criação clube D

7.1.1.1 Capacidade de interação individualizada

O clube D demonstra possuir a capacidade de interação individualizada no que se refere a conhecer as experiências de consumo no estádio à medida que criou uma campanha durante a pandemia para representar as coreografias dos adeptos com os cachecóis no estádio. Outro exemplo é a iniciativa de *blockchain* que permite que os adeptos comprem ingressos e produtos online com criptomoeda (Dixon, 2020), que surgiu a partir do digital comportamento dos adeptos. Conhecer os hábitos de consumo dos detentores de bilhetes de época indica ter sido fundamental para criar a plataforma do mercado secundário.

7.1.1.2 Capacidade de interação relacional

A existência da capacidade de interação relacional no clube D na intenção declarada do clube em estreitar o relacionamento com seus adeptos. Os investimentos dos clubes nas redes sociais, as embaixadas do clube e a constante preocupação com a opinião dos sócios, conforme entrevista de um gestor da área de marketing concedida ao site oficial do clube ('Clube D', 2019).

Tabela 6

Relação entre competências de co-criação e estratégias de co-criação no clube C

Competência de co-criação	Estratégias de Crescimento			
	Desenvolvimento de produto	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação
Capacidade de interação individualizada	Marcha para o jogo Porta-copos no estádio			
Capacidade de interação relacional	Evento noturno Oferta de A&B		Afiliação de comunidades	formação internacional de talentos
Capacidade de interação ética	Marcha para o jogo	<i>Black Lives Matter</i>	<i>Black Lives Matter</i>	
Capacidade de interação empoderadora	Placas de carro 'Yellow Wall' Oferta de A&B Plataforma podcast	<i>Black Lives Matter</i> Internet no estádio		
Capacidade de interação desenvolvimental	Drive-in	Festive Photoshoot Jogos Clássicos Watch parties		
Capacidade de interação integrada	Plataforma podcast	Jogos Clássicos Watch parties		

Um exemplo desse tipo de diálogo é a programação interativa da TV oficial do clube. Com relação à interação entre os adeptos, um exemplo é a forma que o clube prioriza ações em embaixadas. Outro exemplo que sugere a existência dessa capacidade são os resultados e esforços do clube para atrair novos seguidores nas redes sociais, considerando o caráter interativo desses canais, que resultou num projeto internacional que resultou no aumento dos acessos, como refere o relatório de gestão ('Clube D', junho de 2019).

7.1.1.3 Capacidade de interação ética

A capacidade de interação ética é demonstrada pelo clube D em relação aos benefícios constantes que procura oferecer aos seus adeptos, nomeadamente os sócios, em acordos de patrocínio que ofereçam alguma vantagem adicional e oferecer aos detentores de bilhetes de época a possibilidade de revenda de ingressos e ficar com um percentual da venda, com a possibilidade de serem ressarcidos do valor investido (Record, 2019, 26 de fevereiro), um exemplo nítido de centralidade equilibrada. Da mesma forma, o clube limitou a venda de novos bilhetes de época para não prejudicar o acesso dos sócios aos jogos, que são as principais motivações das ações do clube ('Clube D', 2018).

7.1.1.4 Capacidade de interação empoderadora

A capacidade de interação empoderadora do clube D com os adeptos pode ser verificada através da flexibilidade, integração e co-optação. Em termos de flexibilidade, um bom exemplo é a criação do mercado secundário para que detentores de bilhetes de época possam revender seus lugares. (Record, 2019).

Um exemplo de integração foi quando o clube assumiu um slogan criado pelos adeptos para que fosse aplicado num de seus produtos oficiais. Já a co-optação pode ser percebida na intenção de submeter à aprovação dos sócios uma possível proposta de mudança no escudo do clube conforme publicação de entrevista concedida pelo presidente do clube (Record, 2019b).

7.1.1.5 Capacidade de interação desenvolvimental

Alguns fatores apontam para a existência da capacidade de interação desenvolvimental no clube D que são produzidas a partir da estrutura de comunicação situado no complexo do estádio do clube. Ainda segundo o relatório de gestão, o clube também aposta nos recursos internos para prover melhores conteúdos para os adeptos como demonstra o investimento recente na estrutura e na equipa de comunicação que possibilite uma integração entre as diferentes plataformas ('Clube D', 2019b, 30 de Junho).

A TV oficial do clube é a principal fonte de conteúdo para os adeptos, enquanto o lançamento da newsletter diária demonstra a preocupação em fornecer informações atualizadas a seus seguidores, como treinos, jogos e campanhas de marketing (O Jogo, 2019, 24 de Setembro). O mesmo ocorre com a recém-lançada plataforma de transmissão (OTT) por subscrição, que disponibilizará conteúdos inéditos para os assinantes (Impey,

2020). Outro exemplo dessa capacidade foram os conteúdos disponibilizados no site do clube para que os adeptos compartilhassem nas redes sociais com o mote da campanha de comunicação ligada à mais recente conquista da equipa. O clube criou também uma aplicação móvel para visitas interativas ao seu estádio e realizou ações como visitas guiadas para famílias de adeptos a sítios históricos do clube na cidade ('Clube D', 2019c).

7.1.1.6 Capacidade de interação integrada

A plataforma desenvolvida para possibilitar a revenda de bilhetes de época por parte dos adeptos de forma colaborar com o aumento da taxa de ocupação do estádio é um exemplo que indica a existência da capacidade de interação integrada no clube D. Outro exemplo que indica a valorização do clube que vai ao encontro à capacidade de interação integrada é a parceria que o clube D fez com uma franquia da Major League Baseball para trocar ideias e experiências para a adesão dos adeptos.

7.1.2 *Estratégias de co-criação clube D*

Esta etapa consiste na apresentação dos resultados das entrevistas e análise de documentos sobre estratégias de co-criação, identificando quando possível as capacidades utilizadas.

7.1.2.1 Desenvolvimento de produto

O clube D cogita alterar o escudo do clube (identidade da marca), o que deverá ser submetido para aprovação dos seus adeptos, nomeadamente os sócios. A criação de cachecóis oficiais do clube integrante um mote criado pelos adeptos do clube é um exemplo de extensão de marca que contou com a colaboração dos adeptos.

7.1.2.2 Penetração de mercado

Um programa interativo da TV oficial do clube é um exemplo da participação dos adeptos na criação de conteúdo da marca. Nesse sentido, durante a pandemia de COVID-19, outra campanha marcante permitiu aos adeptos que enviassem seus cachecóis que foram colocados sobre os assentos do estádio para simbolizar o apoio dos adeptos devido às restrições de público nos eventos. Já o mercado secundário de ingressos é um exemplo no qual os adeptos são recursos fundamentais na precificação e distribuição de serviços do clube, gerando recursos que beneficiam ambas as partes.

7.1.2.3 Desenvolvimento de mercado

Um exemplo de estratégia de desenvolvimento de mercado com a participação ativa dos adeptos são as embaixadas do clube, que têm uma importante função para angariar novos sócios. A iniciativa de cogitar a alteração do escudo atual do clube, que tem como principal objetivo declarado a conquista de novos adeptos em outros países, também pode ser considerada um exemplo de estratégia que deve contar com o aval dos adeptos, nomeadamente os sócios do clube D.

7.1.2.4 Diversificação

Não foram identificadas situações que refletissem estratégias de diversificação propriamente ditas, ainda que a criação das embaixadas em outras regiões que não a sede do clube possa ser interpretada como uma oportunidade na captação de novos sócios em outros territórios.

7.2 Discussão dos resultados D

h1: A capacidade de interação individualizada contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A ação dos cachecóis no estádio durante a pandemia é um exemplo em que foi necessário que o clube D percebesse as experiências de consumo dos seus adeptos, ainda que num contexto mais coletivo do que individualizado. Conhecer os hábitos de consumo dos detentores de bilhetes de época indica ter sido uma capacidade fundamental para a criação da plataforma de revenda de ingressos.

h2: A capacidade de interação relacional contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

As embaixadas do clube são exemplo de um serviço criado para desenvolver a capacidade de interação relacional, nomeadamente a interação entre os adeptos do clube D. Contudo, os dados recolhidos não identificam a capacidade do clube de estabelecer um diálogo com os adeptos, ainda que haja indícios que isso possa ocorrer, por exemplo através das embaixadas ou na discussão sobre o novo escudo.

h3: A capacidade de interação ética contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

Duas estratégias de co-criação clube-adepto demonstram com propriedade a utilização da capacidade de interação ética, no sentido de buscar benefícios para ambas as partes. A primeira delas é a ação dos cachecóis no estádio durante a pandemia, que busca valorizar as experiências dos adeptos e apoiar a equipa de jogo. Outro exemplo evidente é a plataforma de revenda de ingressos, nomeadamente em relação à divisão de receitas do clube com os adeptos, incentivando a compra de bilhetes de época e permitindo a amortização do investimento dos adeptos. Os valores organizacionais, no que tange nomeadamente o foco nos sócios, permeia diversas situações e declarações dos gestores do clube.

h4: A capacidade de interação empoderadora influencia estratégias de co-criação clube-adepto.

A criação de cachecóis do clube com um mote criado pelos adeptos e a consulta aos sócios na eventual mudança do escudo do clube D são exemplos da aplicação da capacidade de interação empoderadora no desenvolvimento de produto. Já programação interativa da

TV oficial é um exemplo de conteúdo da marca, enquanto o mercado secundário de ingressos representa a colaboração dos adeptos integrando recursos de marketing (penetração de mercado).

h5: A capacidade de interação desenvolvimental influencia estratégias de co-criação clube-adepto.

A criação da newsletter diária e o lançamento da plataforma OTT são exemplo de como a capacidade de interação desenvolvimental influencia a criação de novos serviços do clube, no sentido de fornecer informações e conteúdos relevantes, embora isso não represente uma colaboração direta dos adeptos. Já a disponibilização de conteúdos da campanha de storytelling no site do clube demonstra o uso dessa capacidade na criação de conteúdo (UGC) da marca.

h6: A capacidade de interação integrada contribui com as estratégias de co-criação clube-adepto.

A plataforma de revenda de ingressos é um exemplo da relação entre a capacidade de interação integrada e as estratégias de co-criação, clube-adepto nomeadamente, uma vez que permite aos adeptos disponibilizar os ingressos remanescentes (aquisição) e viabiliza a comercialização dos mesmos (exploração). Contudo, não existem evidências para determinar que o clube possua essa capacidade no sentido de processos e ferramentas utilizados para assimilar, transformar e explorar as ideias e sugestões dos adeptos.

h7: A competência de co-criação influencia nas estratégias de co-criação.

A análise dos resultados do estudo do clube D oferecem pistas no sentido de confirmar a influência da competência de co-criação nas estratégias de co-criação clube-adepto, ainda que a possível relação entre uma das componentes da competência de co-criação, a capacidade de interação integrada, com as estratégias de co-criação não tenha sido encontrada. Contudo, essa importante diferença em relação ao modelo proposto pode ser fruto de uma limitação do método análise documental ser passivo, o que por vezes dificulta o foco específico nas questões de investigação. O estudo de caso indica, ainda, uma importante predominância de um segmento de adeptos, nomeadamente os sócios, no que se refere à existência e aplicação da competência de co-criação nas estratégias do clube.

7.3 Conclusão clube D

8 Resultados e Discussão

Tabela 7

Relação entre competência de co-criação e estratégias de co-criação no clube D

Competência de Co-criação	Estratégias de Crescimento			
	Desenvolvimento de produto	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação
Capacidade de interação individualizada		mercado Secundário cachecóis		
Capacidade de interação relacional		plataforma OTT	embaixadas	
Capacidade de interação ética		mercado secundário patrocínio mobilidade cachecóis	embaixadas	
Capacidade de interação empoderadora	novo escudo	mercado secundário cachecóis	embaixadas	
Capacidade de interação desenvolvimental	tour virtual	newsletter plataforma OTT storytelling		
Capacidade de interação integrada		mercado secundário		

Tabela 8

Síntese dos resultados dos estudos de casos dos clubes A, B, C e D

Competência de co-criação	Estratégias de co-criação			
	Clube A	Clube B	Clube C	Clube D
Capacidade de interação individualizada	Desenvolvimento de produto	Desenvolvimento de produto; Desenvolvimento de produto	Desenvolvimento de produto	Penetração de mercado
Capacidade de interação relacional	Desenvolvimento de produto	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado; Diversificação	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado	Penetração de Mercado; Desenvolvimento de mercado
Capacidade de interação ética	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado	Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado

Competência de co-criação	Estratégias de co-criação			
	Clube A	Clube B	Clube C	Clube D
Capacidade de interação empoderadora	Desenvolvimento de produto; Penetração de Mercado	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado; Diversificação	Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado; Diversificação	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado
Capacidade de interação desenvolvimental	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado; Diversificação	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado
Capacidade de interação integrada		Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado; Desenvolvimento de mercado; Diversificação	Desenvolvimento de produto; Penetração de mercado	Penetração de mercado

Em relação às estratégias de diversificação foram utilizadas quatro competências de co-criação (interação relacional, interação empoderadora, interação desenvolvimental e interação integrada), com exceção, mais uma vez, da competência de interação individualizada e da competência de interação ética. Sendo assim, quatro das seis competências de co-criação (interação relacional, interação empoderadora, interação desenvolvimental e interação integrada) demonstram ter relação com os quatro tipos de estratégias de crescimento (desenvolvimento de produto, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e diversificação).

A capacidade de interação individualizada indica que algo que os clubes valorizam, contudo nem sempre é utilizada diretamente no sentido de colaborações individuais dos adeptos, que geralmente ocorrem a nível de segmentos, como sócios, membros de claques, detentores de bilhetes de época, adeptos em geral e simpatizantes, ou comunidades sob os quais costuma variar o nível de informação do clube.

Quanto à capacidade de interação relacional, o nível de diálogo do clube com os adeptos também varia em função de diferentes grupos de consumo e conseqüentemente dos canais de interação utilizados junto a cada um deles, variando de uma relação individualizada e ativa até uma relação um pouco mais passiva e superficial, no sentido de observar e eventualmente responder a alguns adeptos, como ocorre no ambiente das redes sociais.

Já a interação ética, que se esperava apresentar-se como uma competência mediadora da relação de consumo, indica ser fundamental para o desenvolvimento de diversas estratégias voltadas à comunidade e a ações de responsabilidade social, o que teve papel preponderante durante o período de pandemia de COVID-19. Mas a interação ética também ocorre, como esperado, no sentido de retribuir às colaborações dos adeptos através de alguma vantagem económica e, fundamentalmente, reconhecimento social perante os demais adeptos. Por outro lado, a conduta ética também está voltada a inibir a co-destruição tanto por parte do clube quanto dos próprios adeptos. Contudo, os resultados também indicam uma propensão a recompensar os adeptos por suas transações económicas com o clube, enquanto o sentido proposto é justamente não-transacional, o que pode ser fruto da falta de especificação no guião de entrevistas.

Sobre a capacidade de interação empoderadora, percebe-se também uma variação do grau de empoderamento de clube para clube, mas também em função do cruzamento entre diferentes serviços e diferentes segmentos de adeptos. Num modelo associativo mais convencional, os sócios costumam ter voz ativa em questões mais estratégicas, embora algumas situações relevantes ainda ocorram à revelia dos adeptos. Já no modelo norte-americano em que não existem associados, as atenções parecem estar mais voltas às claques e detentores de bilhetes de época. Aliás, ao contrário do que a teoria costuma sugerir, o estudo de caso do clube da MLS foi o único que apontou para um maior empoderamento

das claques, enquanto os demais clubes indicam se distanciar ou mesmo evitar a co-criação com as claques. Uma possível explicação seriam as diferentes culturas de consumo de cada país em geral e no desporto, mas principalmente no futebol, uma vez que Brasil e Portugal são mercados mais maduros, onde o sentimento de *ownership* por parte dos adeptos mais envolvidos, nomeadamente os membros das claques, muitas vezes extrapola o bom senso, com potencial de co-destruição de valor para os demais adeptos e outros stakeholders. Outra constatação relevante ocorre em relação ao nível de colaboração dos adeptos que os clubes costumam permitir e utilizar. Como esperado, os comportamentos dos adeptos são vistos principalmente como fontes de inspiração para as estratégias do clube, o que caberia tanto na perspectiva da GDL quanto da SDL, do que propriamente fontes de recursos que possam integrar às estratégias dos clubes, premissa fundamental da SDL, que também foi observada nos estudos de caso. Por outro lado, a co-optação tanto ocorre devido a um aparente risco de co-destruição quanto como um genuíno reconhecimento do poder dos adeptos.

A capacidade de interação desenvolvimental, por sua vez, indica estar mais relacionada a estratégias de co-criação clube-adepto no sentido de criar serviços que desenvolvam essa competência. Nas estratégias que envolvem a criação de UGC, os clubes estudados indicam estar mais propensos a desenvolver ferramentas e plataformas de comunicação para facilitar e expandir a divulgação e distribuição do conteúdo criado pelos adeptos do que propriamente criar histórias em conjunto, contudo esperava-se encontrar mais esse tipo de estratégia, o que talvez revele uma fragilidade do instrumento de investigação ou indique a necessidade de outro método de observação. Uma descoberta inesperada é o uso frequente da imagem e adeptos como atores voluntários nas campanhas de comunicação dos clubes com o intuito de valorizar os adeptos e tornar os conteúdos mais autênticos, mas também não deixa de ser uma forma de reduzir custos.

Finalmente, esperava-se que a capacidade de interação integrada estivesse intimamente relacionada com ferramentas tecnológicas interativas e processos formais, porém o estudo indica que estruturas e processos informais, assim como contatos mais personalizados, muitas vezes são reconhecidos pelos clubes como meios mais eficazes, se não eficientes, de adquirir ideias e colaborações dos adeptos. Mais do que isso, o estudo sugere que as plataformas físicas possam ser particularmente importantes a nível de profundidade, relacionamento e empoderamento, além dos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração ocorrem de forma praticamente simultânea e interativa. Outro ponto extraído dos estudos de caso é que a agilidade dos processos é fundamental, não apenas para facilitar o trabalho dos gestores, mas para garantir os prazos no ciclo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Cabe destacar que uma vez que não foi possível encontrar elementos no clube A sobre a relação entre a capacidade de

interação integrada e as estratégias de co-criação clube-adepto, bem como não foi identificada a existência dessa capacidade.

Para além das seis componentes da competência de co-criação propostas, os resultados apontam para a existência de uma possível sétima componente, que poderia ser denominada capacidade de interação interpessoal, que se refere não apenas aos recursos humanos específicos destinados a atender individualmente os adeptos, mas nomeadamente o nível de comprometimento e capacidades individuais dessas pessoas.

Uma importante descoberta é de que as componentes da competência de co-criação podem variar de acordo com o contexto, não apenas de clube para clube, como possui uma forte relação com o tipo de serviço, o que está alinhado aos resultados obtidos por Lazarus et al. (2014). Essa descoberta, que está intimamente relacionada à dimensão estratégias de co-criação e suas respectivas componentes e indicadores, torna-se muito relevante para a gestão do desporto à medida que os clubes de primeira linha são centros de entretenimento que oferecem uma gama de serviços e produtos diferenciados aos seus adeptos que vão além do espetáculo desportivo. Onde os clubes cedem maior controlo aos adeptos indica ser em relação às experiências nos dias de jogos, não apenas na criação da atmosfera do estádio (Stieler et al., 2014) como também como inspiração e colaboração para a oferta de serviços dentro do estádio, o que está alinhado aos resultados esperados, porém não confirmados por Bamford et al. (2018) no contexto de gestão de qualidade em arenas de desporto. O conteúdo da marca também é um tipo de serviço em que os clubes estudados costumam envolver os adeptos mais no sentido de oferecer plataformas de distribuição de *user-generated content* do que propriamente criar histórias combinadas com objetivos de comunicação e de marketing em conjunto com os adeptos (Laurell & Söderman, 2018), embora esta última situação tenha sido referida pelo clube C, ainda que sem um exemplo específico. Por outro lado, a colaboração dos adeptos em relação à formação da equipa de jogo é algo visto como algo que seria prejudicial para o clube em todos os casos estudados. O estudo também revela que a relação proposta também pode ser identificada em diferentes mercados e em diferentes contextos de organizações.

Outra descoberta importante é que as componentes e a dimensão competência de co-criação clube-adepto e sua aplicação nas estratégias também variam também em função do nível de relacionamento e envolvimento de diferentes segmentos de adeptos, como sócios, sócios-torcedores, detentores de bilhetes de época e claques. Esta descoberta está alinhada à teoria de co-criação na medida que representa a premissa de *value-in-context*, contudo não tem necessariamente relação direta com as preferências individuais dos adeptos como a literatura sugere, mas pode ser justificado parcialmente pela importância das comunidades de consumo como fator determinante na co-criação dos adeptos (Hedlund, 2014; Kolyperas et al., 2018), embora não esteja claro qual nível de interação adepto-adepto

existe dentro de cada um desses segmentos para que sejam considerados comunidades, além da indicação de que as claques não são comumente envolvidas nesse processo, com exceção do clube B.

A possível relação entre a competência e as estratégias de co-criação, assim como sua variação em função dos serviços do clube e segmentos de adeptos, está demonstrada na Figura 5.

Ademais, o estudo também aponta que a colaborações dos adeptos ocorrem muitas vezes em função de competências específicas de alguns indivíduos dentro desses grupos, como designers, no caso da identidade visual ou influenciadores digitais, no caso da criação de conteúdo.

Embora este estudo não tenha a pretensão de estabelecer uma relação de causalidade, são encontrados alguns indícios de que a competência de co-criação ou ao menos algumas das capacidades de interação possam anteceder temporalmente as estratégias, como exemplo do clube C, em que algumas capacidades foram desenvolvidas antes mesmo da fundação da franquia em função de uma prévia orientação para o serviço e para a co-criação. Contudo, o processo parece também ocorrer de forma inversa a outras situações, onde as capacidades de interação são desenvolvidas à medida que as estratégias de co-criação são formuladas, como indica o estudo do clube B.

Como esperado, o estudo permite concluir que a co-criação clube-adepto ocorre tanto em plataformas físicas quanto virtuais, assim como ocorre nas relações adepto-adepto (Ulrich, 2014). Entretanto, é surpreendente a preferência dada às plataformas físicas para submeter estratégias planejadas e obter feedback dos adeptos, quando se esperava uma predominância absoluta do uso das plataformas digitais como parece ocorrer na interação adepto-adepto (Santos et al, 2018), uma vez que as tecnologias da informação são comumente responsabilizadas pelo aumento da co-criação dos adeptos.

Outra descoberta relevante e surpreendente é a participação direta dos adeptos na formulação de estratégias, já que se esperava que o envolvimento dos adeptos seria restrito à colaboração em estratégias emergentes e na execução das estratégias deliberadas pelo clube, o que os estudos realmente ratificam. Os exemplos dos clube C e, principalmente, clube B talvez possam ser considerados o ápice da co-criação clube-adepto ou mesmo do binômio consumidor-organização, uma vez que esta situação não foi identificada em nenhuma tipologia de estratégia estudada, mesmo fora do âmbito da gestão do desporto.

O estudo indica também que o posicionamento estratégico do clube talvez seja um fator relacionado à orientação para a SDL e conseqüentemente para a competência e as estratégias de co-criação. Os clubes B e C, por exemplo, são declaradamente clubes voltados à comunidade, o que parece influenciar positivamente nas suas capacidades de interação relacional, ética e empoderadora, mas não significa que não existam outros caminhos

possíveis seguidos por clubes alheios a esta investigação. Esta conclusão pode ser vista com certa cautela à medida que a recolha de dados foi realizada durante a pandemia de COVID-19, além englobar o período de um relevante movimento social global e especialmente impactante nas regiões onde se situam os clubes B e C, o 'Black Lives Matter', o que provavelmente influenciou nas estratégias realizadas e identificadas durante o período, o que reforça a ideia de que as componentes da competência de co-criação e as estratégias de co-criação clube-adepto também podem variar, dessa vez momentaneamente, em função de acontecimentos relevantes no ambiente externo. Ainda assim, o contexto também contribui para estudo da co-criação aplicada ao contexto de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, seguindo os passos de Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick e Sparks (2016).

O estudo também aponta para a existência de possíveis fatores inibidores da co-criação clube-adepto na perspetiva da organização que não a ausência de determinadas capacidades

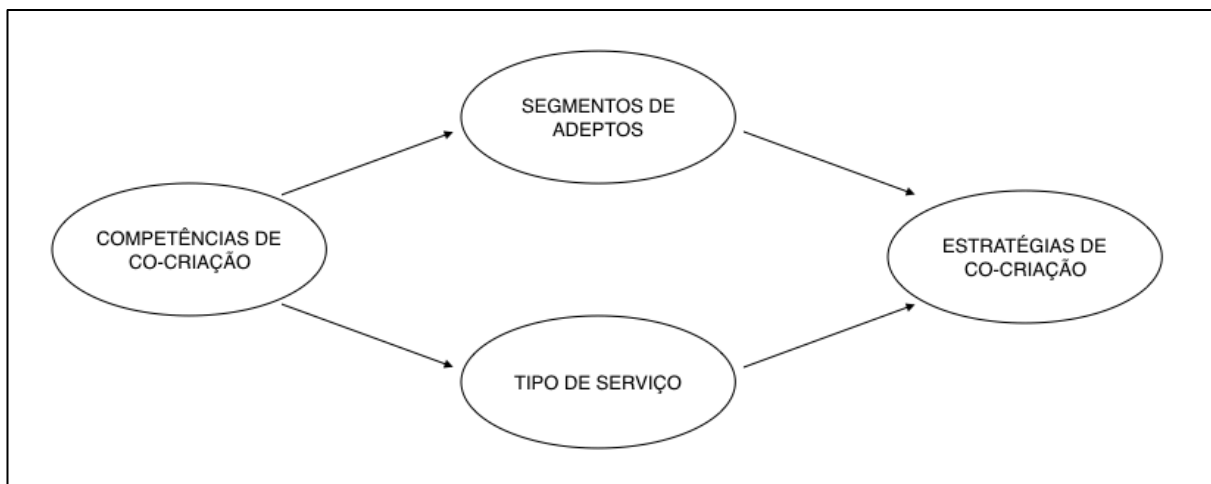


Figura 5. Relação entre competência de co-criação e estratégias de co-criação.

O estudo de caso do clube A, por exemplo, indica que a percepção de autoeficácia dos gestores em relação à administração do clube, inclusive o nível de profissionalização, com possível impacto nas associações de marca por parte dos adeptos, em determinados contextos poderia ser um fator de resistência interna à migração para a SDL, pelo risco de co-destruição por desalinhamento com o posicionamento estratégico traçado pelos gestores do topo da organização. Essa evidência é muito interessante, pois demonstra que um ponto positivo da organização pode afetar negativamente a co-criação. Outro fator poderia ser o contexto cultural e subcultural, nomeadamente a percepção sobre o comportamento e a forma de envolvimento dos adeptos em determinados mercados seria inibidor da co-criação ou, pelo menos, onde o empoderamento dos adeptos é limitado pelo risco de co-destruição, seja por atitudes inconvenientes de alguns grupos de adeptos. Além disso, como prevê a teoria, o risco de co-destruição a determinados grupos, por exemplo os sócios, pode ser um fator

inibidor para uma maior interação com os demais grupos, embora esse privilégio possa potencialmente causar a co-destruição.

9 Conclusões

Embora o modelo de análise não tenha sido construído com a intenção de identificar a orientação para a co-criação dos clubes estudados, a perspectiva exploratória e interpretativa do método qualitativo permite sugerir a partir dos dados coletados que os clubes B e C são orientados para a SDL, enquanto o clube A encontra-se em fase migratória entre a GDL e a SDL. À medida que o clube A demonstra possuir todas as componentes da competência testadas com exceção da capacidade de interação integrada, seria possível não apenas cogitar que essa capacidade possa ter relação com a orientação à SDL, mas questionar o modelo apresentado por Karpen et al. (2012), pelo qual a competência de co-criação seriam uma forma de manifestar a orientação para a SDL. Diante dessa hipótese, que requer estudos mais aprofundados, a orientação para a SDL teria relação com o grau e extensão da co-criação (Lazarus et al., 2014), portanto não se limitando à existência dessa competência, como os estudos de casos dos clubes B e C pareciam confirmar. Incluir a dimensão orientação para a SDL também seria importante para comparar os resultados entre clubes com diferentes orientações ou mesmo isolar essa variável para se obter resultados mais concretos, uma vez que o constructo original (Karpen et al., 2012) prevê uma correlação entre competência e estratégias como uma expressão da orientação da organização para a co-criação.

Referências

- Ahn, T., Suh, Y., Lee, J., & Pedersen, P. (2012). Sport fans and their teams' redesigned logos: An examination of the moderating effect of team identification on attitude and purchase intention of team-logoed merchandise. *Journal of Sport Management*, 27, 11-23. doi:
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124. Disponível em <https://www.b-on.pt>
- Bamford, D., Hannibal, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2018). Sports operations management: Examining the relationship between environmental uncertainty and quality management orientation. *European Sport Management Quarterly*, 18(5), 563-582. doi:10.1080/16184742.2018.1442486
- Booth, A. (2001). Cochrane or cock-eyed? How should we conduct systematic reviews of qualitative research? ResearchGate. Disponível em <https://www.researchgate.net>
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9 (2), 27-40. doi:10.3316/QRJ090202
- Bertschy, M., Mühlbacher, H., & Desbordes, M. (2019): Esports extension of a football brand: Stakeholder co-creation in action? *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 47-68. doi: 10.1080/16184742.2019.1689281
- Brewer, J., & Hunter, A. (1990). *Multimethod research: A synthesis of styles*. (2nd ed.). Newsbury Park, United States: Sage.
- Brodie, R., Hollebeek, L., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Deloitte Touche Tohmatsu (2020). Football money league. Disponível em <http://www.deloitte.com/uk/>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Disponível em <http://www.jstor.org>
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18, 166–181. doi 10.1016/j.smr.2014.11.001.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing and a new economy: It's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 585–589.
- Hedlund, D. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 50-71. doi:10.1080/16184742.2013.865775
- Horbel, C., Popp, B., Woratschek, H., & Wilson, B. (2016). How context shapes value co-creation: Spectator experience of sport events. *The Service Industries Journal*, 36(11-12), 510-531. doi: 10.1080/02642069.2016.1255730

- Karpen, I., Bove, L., & Lukas, B. (2012). Linking Service-Dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a Service-Dominant orientation. *Journal of Service Research*, 16(1), 21-38. doi 10.1177/1094670511425697
- Kozlenkova, I., Samaha, S., & Palmatier, R. *Resource-based theory in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science* 2014(42), 1-21. doi: 10.1007/s11747-013-0336-7
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719. doi: 10.1123/jsm.2016-0032
- Kolyperas, D., Maglaras, G., & Sparks, L. (2018). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 1-19. doi:10.1080/16184742.2018.1505925
- Kolyperas, D., & Sparks, L. (2018). Exploring value co-creation in fan fests: The role of fans. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 71–84. doi:10.1080/0965254X.2017.1374298
- KPMG International (2020). The European Elite 2020: Football Clubs' Valuation. Disponível em <https://www.footballbenchmark.com>
- Kunkel, T., Doyle, J., & Funk, D. (2014). Exploring sport brand development strategies to strengthen consumer involvement with the product: The case of the Australian A-League. *Sport Management Review* 17(2014), 470-483. doi: 10.1016/j.smr.2014.01.00
- Kunkel, T., Doyle, J., Funk, D., Du, J., & McDonald, H. (2016). The development and change of brand associations and their influence on team loyalty over time. *Journal of Sport Management*, 30, 117-134. doi: <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2015-0129>.
- Laurell, C., & Söderman, S., (2018). Sports, storytelling, and social media: A review and conceptualization. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19 (3), 338-349. doi: 10.1108/IJSMS-11-2016-0084
- Lorgnier, N. & Su, C-J, (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87-109. doi: 10.1080/16184742.2013.876436
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-292. Disponível em <http://www.jstor.org>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2003). *O processo de estratégia* (3rd. ed). Porto Alegre, Brazil: Bookman.
- McDonald, H., & Karg A. (2014). Managing co-creation in professional sports: The antecedents and consequences of ritualized spectator behavior. *Sport Management Review*, 17, 292–309. doi: 10.1016/j.smr.2013.07.004

- Parent M., Rouillard C., & Leopkey B. (2011). Issues and strategies pertaining to the Canadian governments' coordination efforts in relation to the 2010 Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 337-369. doi: 10.1080/16184742.2011.599202
- Quivy, R., & Campenhout, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisbon, Portugal: Gradiva.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M., Sabir, S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-13. doi: 10.1177/1609406919862424
- Ribeiro, T., Correia, A., Biscaia, R., & Bason, T. (2020). Organizational issues in Olympic Games: A Systematic Review. *Event Management*, 24(5). Disponível em <https://doi.org/10.3727/152599519X15506259856570>
- Santos, T., Correia, A., Biscaia, R., & Pegoraro, A. (2018). Examining fan engagement through social networking sites. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1(20), 163-183. doi:10.1108/IJSMS-05-2016-0020
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Champaign, United States: Human Kinetics.
- Stieler, M., Weismann, F., & Germelmann, C. (2014). Co-destruction of value by spectators: The case of silent protests. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 72-86. doi:10.1080/16184742.2013.865249
- Soccerex, JF Consulting, & CIES Sport (2019). *Soccerex football finance 100* (ed. 2019). Soccerex. Disponível em <http://www.mysoccerex.com>
- Thomas, R. (2019). Mapping the perceptions and antecedents of football fans' co-creation behaviors with sponsoring brands: A pan-cultural study of the European leagues. *Journal of Marketing Management*, 34(17-18), 1470-1502. doi: 10.1080/0267257X.2018.1545685
- Ulrich, S. (2014). Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practices in team sports. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 25-49. doi: 10.1080/16184742.2013.865248
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2014). The Sport Value Framework: A new fundamental logic for analyses in Sport Management. *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), 6-24. doi: 10.1080/16184742.2013.866