FAN ENGAGEMENT NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO BARCELONA FC

Fan Engagement in Soccer: Barcelona FC Case Study

DAVI CERQUEIRA ALVES

JOÃO VICTOR LINDOLFO ALVES
CEFET-RJ

URSULA GOMES ROSA MARUYAMA
CEFET-RJ

LUIZ ROGÉRIO CORDEIRO DE OLIVEIRA
CEFET-RJ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

FAN ENGAGEMENT NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO BARCELONA FC

Objetivo do estudo
Analisar as estratégias de Fan Engagement realizadas pelo FC Barcelona entre as temporadas 2022/23, 2023/24 e 2024/25, identificando seus resultados.

Relevância/originalidade
O Fan Engagement, um dos principais pilares do marketing esportivo contemporâneo, fundamental nas estratégias dos clubes Além disso, o FC Barcelona, um dos clubes mais influentes do mundo, oferece um estudo para a compreensão das práticas utilizadas utilizadas para engajar torcedores.

Metodologia/abordagem
Pesquisa Qualitativa, Estudo de Caso do Barcelona FC. Pesquisa descritiva, quantitativa e correlacional, a partir de análise da eficácia das estratégias de Fan Engagement do clube por meio da mensuração de indicadores de desempenho em interações digitais, econômico-financeiros e de fidelização.

Principais resultados
Observou-se um crescimento expressivo no engajamento digital, Engajamento Total Bruto (ETB) apresentou variações positivas alinhadas temporalmente com campanhas estratégicas de engajamento e conquistas esportivas O aumento de interações impactou na evolução das receitas comerciais, indicando uma correlação forte ($\rho = +0,87$).

Contribuições teóricas/metodológicas
Fan Engagement, estruturado de forma estratégica, aumenta a participação dos torcedores e contribui para a geração de valor esportivo e comercial.

Contribuições sociais/para a gestão
Conclui-se que clubes que integram inovação, experiência e relacionamento contínuo conseguem fortalecer sua identidade e alcançar vantagem competitiva no futebol atual.

Palavras-chave: marketing esportivo, marketing analytics, gestão de marcas, fan engagement, Barcelona FC

Fan Engagement in Soccer: Barcelona FC Case Study

Study purpose
Analyze Fan Engagement strategies implemented by Barcelona FC in 2022/23, 2023/24, and 2024/25 seasons, identifying their results.

Relevance / originality
Fan Engagement is one pillar of contemporary sports marketing, acting as a fundamental element in soccer club strategies. Furthermore, Barcelona FC, one of the most influential clubs worldwide, offers a solid study for understanding practices used to engage fans.

Methodology / approach
Qualitative Research, as Barcelona FC Case Study. Descriptive, quantitative, and correlational research, based on Fan Engagement strategies analysis through performance indicators in digital, economic-financial, and loyalty interactions.

Main results
Significant growth observed in digital engagement, measured by Gross Total Engagement (GTE), showed positive variations temporally aligned with strategic engagement campaigns and sporting achievements. Increase in interactions was directly reflected in commercial revenues growth, indicating a strong correlation ($\rho = +0.87$).

Theoretical / methodological contributions
Fan Engagement, when strategically structured, expands emotional bond, increases fan participation, and contributes to add sporting and commercial value.

Social / management contributions
Soccer team clubs which integrate innovation, experience and continuous relationship building (fan engagement) are able to strengthen their identity and achieve a competitive advantage in today's football.

Keywords: sport's marketing, marketing analytics, brand management, fan engagement, Barcelona FC

FAN ENGAGEMENT NO FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO FC BARCELONA

1 Introdução

O ambiente digital ampliou ainda mais o alcance simbólico dos clubes, possibilitando novas formas de participação e interação no esporte (Boyle & Haynes, 2009; Ferreira *et al.*, 2024). Para organizações esportivas de grande porte, compreender tais mudanças é fundamental para a manutenção da competitividade, da relevância de marca e da capacidade de geração de receitas (Nunes *et al.*, 2024). Crosara Jr *et al.* (2025), a curiosidade dos torcedores desempenha um papel crucial na forma como os torcedores se identificam com o time, influenciando a intenção de comprar seus produtos ou assistir aos jogos. Além disso, os autores consideram que a satisfação dos torcedores também influencia suas intenções de compra e para assistir aos jogos.

Dessa forma, apresenta-se como questão problema: Como as estratégias de *Fan Engagement* utilizadas pelo FC Barcelona entre 2022 e 2025 contribuem para fortalecer a relação com seus torcedores, manter sua relevância e posicionamento global no mercado esportivo? Assim, busca-se compreender como Barcelona FC tem respondido às mudanças do ambiente esportivo contemporâneo (Hutchins et al, 2019), reorganizando suas estratégias para fortalecer a relação com seus públicos e ampliar sua influência global (Rigo & Torrano, 2013).

A relevância desse estudo apoia-se em três pontos centrais: O primeiro refere-se ao fato de o Fan Engagement ter se tornado um dos principais pilares do marketing esportivo contemporâneo, atuando como elemento fundamental nas estratégias dos clubes, influenciando receitas, valor de marca e fidelização. O segundo ponto está relacionado ao próprio FC Barcelona, que, por ser um dos clubes mais influentes do mundo (Hamil et al, 2010; García, 2012), oferece um estudo sólido para a compreensão das práticas utilizadas para engajar torcedores. Por fim, o terceiro aspecto diz respeito ao período selecionado (2022-2025), que reúne os desafios institucionais que demandaram soluções inovadoras, tornando o recorte especialmente significativo.

Dentro desse recorte temporal, a pesquisa busca o enfoque em estratégias de gestão, baseado na análise das inciativas de *Fan Engagement* adotadas pelo clube, com foco nas ações de natureza digital, presencial, comercial e esportiva, bem como em seus respectivos impactos. O trabalho não aborda desempenho técnico ou tático da equipe, nem aprofunda aspectos jurídicos ou financeiros, restringindo-se às medidas voltadas ao engajamento dos torcedores.

2 Marketing Esportivo e Fan Engagement

O conceito do marketing esportivo nasce em 1978, no *Advertising Age*, como uma forma de esclarecer e explicar as ações de empresas para promover seus produtos por meio do esporte (Fullerton & Merz, 2008). De acordo com Aguiar (2011, p.6), no marketing esportivo o produto engloba os jogos, eventos, competições, regras, *merchandising* e uniformes; a promoção envolve patrocínio, publicidade, ações promocionais e investimentos corporativos; o preço é formado pelo valor dos ingressos, tempo dedicado, despesas com mídia e *merchandising*; e o ponto de venda abrange a cobertura midiática, os estádios, sistemas de *ticketing* e viagens.

O fato de inserir uma marca na camisa de uma equipe cria uma relação de cumplicidade da empresa com o desempenho esportivo, recebendo parcela da credibilidade obtida pelos atletas ou pelos clubes (Bertoldo, 2000). Apesar de sua natureza incerta, o marketing esportivo possui um diferencial decisivo: a paixão envolvida no consumo esportivo. Nesse setor, essa relação torna-se ainda mais evidente, uma vez que as emoções manifestadas pelos torcedores são significativamente mais intensas e influenciam de forma direta seu comportamento (Gladden & Funk, 2001).

A intensificação competitividade no setor esportivo, potencializada pela expansão da *internet*, levou clubes, ligas e atletas a direcionarem esforços não apenas para a captação de novos torcedores, mas também para a manutenção do engajamento e o fortalecimento de vínculos duradouros com seu público já estabelecido. A gestão eficaz desse engajamento pode gerar vantagens competitivas duradouras e consolidar comunidades de torcedores economicamente relevantes (Kunkel, Funk & Lock, 2017).

Assim, o *Fan Engagement* pode ser compreendido como uma forma específica de engajamento do cliente, aplicada ao contexto esportivo. Em primeira análise, para a adequada compreensão do conceito do engajamento do cliente, recorre-se à literatura de marketing, nos estudos elaborados por Vivek (2009) ao qual revela três dimensões fundamentais que o compõe o engajamento do consumidor: (a) cognitivo-afetiva, (b) comportamental e (c) social.

Van Doorn *et al.* (2010) introduziram o conceito de Comportamento de Engajamento do Cliente (CEC) definindo-o como comportamentos voluntários dos clientes que se concentram na marca ou na empresa, mas que são independentes da compra. Tais comportamentos surgem a partir de experiências motivados e são refletidas em atividades como *Word-of-Mouth* (Marketing Boca a Boca), *Advocacy* (Defesa da Marca) ou na co-criação (contribuição para o de novos produtos). Brodie *et al.* (2011) e Hollebeek (2011), abordam o engajamento do cliente sob uma perspectiva psicológica, definindo-o como um estado psicológico multidimensional que surge das práticas interativas e motivadores entre consumidores e marca, principalmente em ambientes digitais.

Para Brodie *et al.* (2011), o engajamento é um processo dinâmico e co-criativo, no qual os consumidores ativamente contribuem para a construção de valor da marca por meio de interações contínuas. Hollebeek (2011), por sua vez, enfatizou que o engajamento estabelece uma conexão significativa com a marca, sendo um estado mais profundo do que a satisfação ou a lealdade e capaz de influenciar atitudes e comportamentos futuros. Ambos convergem ao destacar que o Fan Engagement é composto por dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais, refletindo o grau de atenção, entusiasmo e participação ativa do consumidor.

2.1 *Fan Engagement* como estratégia de valor

O *Fan Engagement* atua como um vetor fundamental para o fortalecimento de marca de um clube de futebol. Assim, a marca esportiva não é apenas o escudo ou o uniforme, mas o sentimento que ela desperta em quem a carrega no peito. O envolvimento afetivo com o clube deixa de ser um reflexo espontâneo da paixão e passa a ser estrategicamente semeado por meio de ações digitais, campanhas de comunicação e experiências personalizadas. Cada postagem, vídeo, ação é calculada para fortalecer não só a imagem do clube, mas também o vínculo entre clube e torcedor: a publicação nos bastidores, a interação em tempo real durante os jogos, a celebração de conquistas ou gestão em momentos de crise, quando bem conduzidas, reforçam a autenticidade e força da marca (Keller, 2013).

Nesse contexto, o uso de campanhas interativas, desafios e promoções de conteúdo, tornam-se ferramentas poderosas, pois além de ampliar a visibilidade digital do clube, geram senso de pertencimento e coautoria, transformando o torcedor em um protagonista da narrativa institucional (Brodie *et al*., 2011). Ao contar histórias dos bastidores, os clubes humanizam sua imagem e fortalecem a conexão emocional ao seu público. Assim, rankings especializados, como os de valor de marca digital (Rapgol, 2025), mostram que clubes com maior interação online conquistam posições superiores em termos de atratividade comercial — fator determinante para a captação de patrocínios, parcerias e investimentos.

Num mercado cada vez mais competitivo, onde a atenção do consumidor é um recurso escasso, a capacidade de reter e aprofundar o relacionamento com os torcedores é fundamental (Oliver, 1999). Por fim, o *Fan Engagement* atua direta e indiretamente para geração de receita nos clubes de futebol, sendo decisivo para muitos times. A monetização direta desse vínculo

inclui ações como a venda de ingressos, comercialização de produtos licenciados, programas de fidelização e consumo de conteúdo exclusivos nas plataformas digitais (Solvis, 2025). De forma indireta, o engajamento fortalece a atratividade comercial do clube, patrocinadores buscam marcas com uma base de fãs ativas e leais, pois enxergam um público altamente receptivo às suas mensagens.

2.2. A Experiência do Torcedor no Ambiente Presencial e Digital

No mundo contemporâneo, a dimensão da experiência do torcedor pode ser segmentada entre os mundos físicos e digital que, combinados, influenciam diretamente na conexão e engajamento dos fãs em relação aos seus clubes favoritos. Muitos clubes buscam aplicar estratégias para promover vendas de ingressos e outros artigos, utilizando a construção de um melhor valor-agregado de seus produtos (Mullin *et al.*, 2014).

Assim, a ida aos estádios está ligada à percepção de valor pelos torcedores, motivada pela atmosfera criada nos estádios em momentos de partida (uso de uniformes, cantos das arquibancadas, rituais de torcida) representando uma criação de memórias com as instituições de futebol. É necessário que organizações esportivas invistam em estratégias de captação com criação de planos inovadores para engajar e garantir fidelidade do público consumidor do esporte (Fagundes et al, 2013, p.125).

Além disso, visitantes de museus e estádios de futebol buscam experiências únicas e memoráveis, capazes de conectá-los com experiências passadas com os clubes, mesmo não sendo necessariamente fãs daquele clube (Brochado *et al.*, 2021), o que representa o desejo de turistas ao redor do globo em conhecer mais sobre a história de alguns times na busca de museus e tours guiados. Adicionalmente, é válido mencionar que eventos como visitas à treinos abertos, interações diretas com personalidades associadas ao clube (*Meet and Greet*) e, em especial, festivais de fãs (*Fan Fest*) que, apesar de não terem uma participação significativa na receita das instituições, é uma forma de engajamento motivada e impulsionada pelos fãs, sem pensar exclusivamente nos produtos da marca (Kolyperas & Sparks, 2017).

Outro tópico que se deve ressaltar, com a crescente digitalização do esporte, como apresenta Romero-Jara *et al.* (2023, p.10), as redes sociais desempenham um papel chave na gestão de clubes esportivos devido ao alto alcance e habilidade de interação e conexão com os fãs. Segundo Huettermann *et al.* (2022), o investimento nas redes sociais para interações com fãs, no geral, tem um potencial de gerar impacto positivo para os clubes com a venda ampliada de produtos pela internet, com marketing "boca-boca" entre os próprios torcedores nas mídias.

Todo esse potencial é evidenciado por meio do crescimento dos perfis de clubes na internet. Segundo apurações realizadas pelo portal *Football Observatory* (CIES, 2025), durante o período de junho de 2024 a junho de 2025, os cinco clubes mais seguidos nas redes sociais (1° *Real Madrid*; 2° *Barcelona*; 3°*Manchester United*; 4° *PSG*; 5° *Manchester City*), contribuíram para um crescimento combinado de mais de cem milhões de seguidores distribuídos em plataformas como X®, Facebook®, Instagram®, Tiktok® e Youtube®.

3 Metodologia

A pesquisa classifica-se como descritiva pois descreve um fenômeno ou situação em detalhe (Gray, 2009). No que se refere à abordagem quantitativa, busca a validação de hipóteses mediante a utilização de dados estruturados e estatísticos (Mattar, 2001). A investigação (Creswell & Creswell, 2021) descreve o comportamento das variáveis-chave ao longo do intervalo temporal definido e, posteriormente, verifica a existência de correlações estatísticas entre elas, a partir do Estudo de Caso (Yin, 2015) do FC Barcelona. Os dados a serem analisados compreendem o horizonte de tempo entre as temporadas 22/23, 23/24 e 24/25, referentes time de futebol masculino.

As informações relacionadas das redes sociais do clube foram obtidas através da plataforma *FootballBenchmark* (FBG, 2025), um painel interativo online. Como métrica para a medição do nível de engajamento do clube, funcionalidades de interação de cada rede social: *Instagram*® (total de visualizações, curtidas e comentários) e *TikTok*® (total de visualizações, curtidas, comentários e compartilhamentos). A partir dessas métricas, foi possível elaborar o Engajamento Total Bruto (ETB), indicador formulado para mensurar o nível de engajamento total da marca.

Foram utilizados os relatórios anuais de gestão divulgados pelo FC Barcelona em seu site oficial. Para a análise de dados foi segmentada em três etapas: análise descritiva dos dados, análise qualitativa do impacto das campanhas e análise correlacional. A análise correlacional entre o ETB e a receita comercial; o ETB e a receita de mídia; e o total de membros e a receita de estádio. Através do *Coeficiente de Correlação de Pearson (ρ),* foi possível verificar a relação linear entre os indicadores, a fim de prover resultados que foram interpretados como exploratórios, pois não há pretensão de generalizá-los devido a limitação amostral de três anos (*n=3*) para certas variáveis. Os resultados de correlação foram interpretados conforme os critérios clássicos de força:

$|\rho| < 0{,}3$ - *correlação desprezível*
$0{,}3 \leq |\rho| < 0{,}5$: *correlação fraca*
$0{,}5 \leq |\rho| < 0{,}7$: *correlação moderada*
$0{,}7 \leq |\rho| < 0{,}9$: *correlação forte*
$|\rho| \geq 0{,}9$: *correlação muito forte*

Limitações do Estudo

O estudo apresentou algumas restrições que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Embora não invalidem as informações apresentadas por meio de suas análises, essas limitações devem ser relatadas para aprimoramento do modelo utilizado. Primeiramente, a ausência de números oficiais (relatório anual) sobre valores investidos diretamente nas estratégias de *Fan Engagement*, o que impediu uma comparação 'esforço x resultado' específica para o FC Barcelona.

Além disso, os resultados de engajamento são muito suscetíveis a variáveis externas não controláveis, como fatores culturais e sazonais, desempenho esportivo, mudança de infraestrutura e institucionais. Tal conjuntura adiciona uma camada de complexidade sobre a efetividade das ações estratégicas do clube. Por fim, é essencial apontar a limitação dos dados disponíveis relacionados às métricas das redes sociais do clube. Ressalta-se que os portais desses terceiros não apresentavam um acervo de informações longitudinais num horizonte temporal muito extenso, o que reduziu uma abordagem de comparação histórica mais detalhada entre os dados.

4 Estudo de Caso do FC Barcelona

A história do clube se deu em 1899, após a chegada do esportista sueco Hans-Max Gamper (Joan Gamper) em Barcelona, que fundou o *"Futbol Club Barcelona"*. As conquistas esportivas e mercadológicas do clube são consequências de uma transformação na gestão nos anos 2000, com implementação de administração estratégica e ferramentas de gestão (Murillo, 2012, p.271).

Nos últimos dez anos, o FC Barcelona vivenciou instabilidades, tanto pela perspectiva do esporte, quanto da gestão da instituição em si. Mesmo após períodos de adversidades, os fãs do clube se mantiveram engajados, apoiando durante os momentos de reforma e reestruturação: de acordo um relatório da UEFA, na temporada de 2022/2023, o clube foi capaz de levar mais de 1.5 milhão de torcedores ao estádio para assistir as partidas da liga nacional. Esse cenário reflete

a estrutura e capacidade da gestão do clube em engajar seus fãs, reforçando o alcance e apelo da marca.

4.1. Ações de *Fan Engagement* do FC Barcelona (2022-2025)

As ações presenciais, digitais e híbridas foram extraídas dos relatórios Memória (FC Barcelona, 2023; 2024; 2025). Para fins de organização, as iniciativas apresentadas nesse estudo estão relacionadas às ações de origem desportiva. As ações de origem desportiva (Quadro 1) referem-se exclusivamente ao futebol masculino do FC Barcelona e representam uma curadoria das iniciativas mais relevantes identificadas nos relatórios anuais.

Quadro 1 – Ações Desportivas do FC Barcelona no período 2022/23 a 2024/25

Ano	Ação	Descrição	Objetivo/Impacto
2022/23	Barça *Legends*	*Amistoso entre lendas do Barcelona realizado na Zâmbia*	Manter a memória de ídolos do clube e expandir sua marca para outros países
2022/23	Novas Barça *Academy*	*Expansão global das academias: retorno da operação na Austrália, garantindo presença em todos os cinco continentes.*	Internacionalizar metodologia esportiva
2022/23	*Doblete* Nacional	*Conquista da LaLiga e da SuperCopa pela equipe masculina*	Reforçar a competitividade da equipe e fortalecer a imagem esportiva do clube
2022/23	Início Reformas Camp Nou	*Ato simbólico da colocação da pedra fundametal no estàdio Camp Nou para o início das reformas*	Introdução do público às reformas do espaço de impacto social e cultural
2023/24	Barça *Legends*	*Amistoso das lendas do FC Barcelona em 4 países (Quirjistão, Israel, Congo e China)*	Manter a memória de ídolos do clube e expandir sua marca para outros países
2023/24	Novas Barça *Academy*	*Expansão global das academias para países como Suiça, Marrocos, Quirjistão, Japão e Filipinas*	Internacionalizar metodologia esportiva
2024/25	Barça *Legends*	*Amistoso das lendas do FC Barcelona em 7 países distintos (Brasil, Catar, Japão, Porto Rico, India, México e Georgia)*	Manter a memória de ídolos do clube e expandir sua marca para outros países
2024/25	Novas Barça *Academy*	*Expansão global das academias: abertura da Romenia, a quarta na Europa*	Internacionalizar metodologia esportiva
2024/25	*Triplete* Nacional	*Conquista da LaLiga, Copa del Rey e SuperCopa pela equipe masculina*	Reforçar o protagonismo e consolidar seu posicionamento competitivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025), conforme dados dos relatórios do FC Barcelona

Ao consolidar os dados obtidos nas Ações Desportivas com enfoque no Fan Engagement foi iniciado o processo de análise desse Estudo de Caso.

5 Resultados & Análise

A pesquisa foi conduzida em duas etapas principais: (*i*) análise descritiva dos resultados obtidos em números de engajamento, receitas e adesão de membros por parte do clube; (*ii*) análise correlacional, buscando verificar a existência de uma relação estatística entre o nível de engajamento do clube e seus indicadores de receita e fidelização. A partir desse cenário, os resultados serão discutidos, a fim de responder à questão central desse trabalho sobre a eficácia dessas estratégias para o clube.

Uma das formas de se quantificar o engajamento gerado pelo FC Barcelona é por meio das redes sociais, através dos resultados verificados em plataformas *online*, é possível mensurar o quanto os usuários estão dispostos a interagir com o perfil do clube. Em vista dessa premissa e conforme a estrutura de análise estabelecida, foram coletados números de interação entre as quatro principais plataformas Instagram®, Facebook®, TikTok® e X®, com base em quantidade total de seguidores do clube.

Além disso, é relevante destacar que os dados numéricos de engajamento do clube foram obtidos na plataforma *FootballBenchmark* (FBG, 2026), que apresenta dados extraídos de cada rede social dos clubes de acordo com o período estipulado. Para a reunião desses dados, foi levado em consideração apenas o perfil principal do time masculino de futebol da instituição, agrupando os dados de forma mensal, em cada rede social, no período de 31/7/2022 a 30/6/2025, o que corresponde ao início dos relatórios para temporadas de 2022/23 até 2024/25.

Ademais, é válido destacar que duas métricas principais foram definidas para quantificar o engajamento obtido em cada plataforma: número total de seguidores do perfil e quantidade total de interações obtidas no mês. A formação da métrica das interações se dá de diferentes maneiras conforme as mecânicas de interação em cada rede social. Logo, as mecânicas de cálculo estruturadas serão elucidadas após análises individuais das plataformas.

Por ser uma plataforma focada principalmente em postagens visuais (fotos e vídeos), o Instagram® serve como fonte principal de divulgação de conteúdos como momentos de jogo, bastidores, enquetes, ensaios fotográficos, e exposição de produtos e patrocínios. Por conta disso, essa rede social é um canal de comunicação de extrema relevância para a construção do branding e exposição da marca para o público global. Para o estudo dessa plataforma, foi levado em consideração apenas o perfil de futebol masculino "*@fcbarcelona"*.

$$E_{IG} = Q_c + Q_{com} \quad (1)$$

Onde: E_{IG} = Engajamento no Instagram®; Q_C = Quantidade de curtidas; Q_{com} = Quantidade de comentários

Foi constatada uma variação expressiva no momento de pico de engajamento (228.958 milhões) em relação ao vale (52.100 milhões), uma diferença de, aproximadamente, 176.858 milhões de pontos de engajamento. Além disso, é válido mencionar que a instituição realizou 5.917 postagens e foi capaz de alcançar o engajamento total de mais de 4.132 bilhões de interações ao longo das temporadas observadas. Em relação ao número de seguidores do perfil, foi identificado um aumento de 111.079 milhões de seguidores (julho/2022) para 142.125 milhões de seguidores (maio/2025).

Sendo uma rede social relativamente recente, o TikTok® apresenta um modelo de interação completamente diferente das outras plataformas, sendo baseada num formato de vídeos curtos e postagens audiovisuais em orientação retrato e vertical, focada nos usuários de dispositivos móveis. Em razão desse modelo inovador de criação de conteúdo viral, possui maior potencial de engajar um público mais jovem (Geração Z), construindo uma nova base de fãs para o futuro.

Devido ao conceito dinâmico desse meio, o engajamento é baseado na quantidade de 'visualizações', 'curtidas', 'comentários' e 'compartilhamentos'. Por conta desse modelo de interação, o engajamento total pode ser quantificado através de (2):

$$E_{TT} = Q_v + Q_c + Q_{com} + Q_{comp} \quad (2)$$

Onde:
E_{TT} = Engajamento no TikTok®;
Q_V = visualizações; Q_C = curtidas; Q_{Com} = comentários; Q_{Comp} = compartilhamentos

Assim como percebido nos números da plataforma Instagram®, o TikTok® apresenta uma grande variação no seu engajamento. Com um total de cerca de 3039 postagens realizadas, percebe-se uma diferença de, aproximadamente, 70 milhões de pontos de engajamento entre o mês menos engajado (junho de 2024, com 4,351 milhões) e o mês mais engajado (maio de 2025, com 73,397 milhões). Em relação ao número de seguidores do perfil, foi identificado um aumento de 18,4 milhões de seguidores (julho/2022) para 57,5 milhões de seguidores (maio/2025).

5.1. Engajamento Total Bruto (ETB)

Embora se trate de duas redes sociais com dinâmicas e propostas diferentes, o Instagram® e TikTok® possuem um engajamento combinado de alta expressividade para a organização. Portanto, para fins de análise, se torna válido construir um indicador único que reflita o desempenho digital consolidado do FC Barcelona.

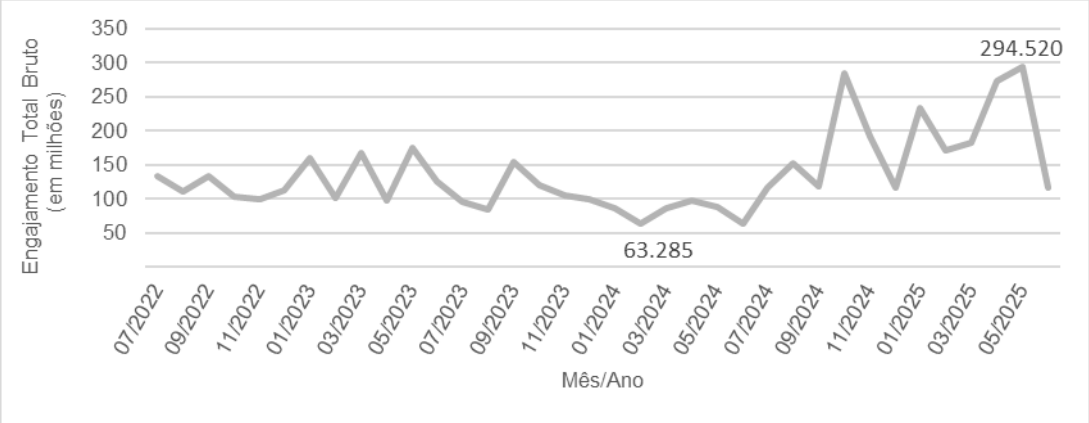
O Engajamento Total Bruto (ETB) busca agregar o volume de interações de ambas as plataformas mencionadas anteriormente em uma única série temporal, se apresentando como uma variável relevante para correlações subsequentes. Portanto, é possível calcular o ETB mensal do clube através de (3):

$$ETB = E_{IG} + E_{TT} \quad (3)$$

Onde: E_{IB} = Engajamento no Instagram® ; E_{TT} = Engajamento no TikTok®

Assim, a Figura 1 evidencia picos de engajamento em dados momentos de cada temporada, que podem estar alinhados com os resultados esportivos e ações promocionais realizadas pelo clube. Na temporada de 22/23, os meses de março e maio se destacam como os momentos de maior engajamento naquela temporada. Uma primeira análise sugere que a campanha da cantora Rosalía (Motomami) e a ação 8M no Dia Internacional da Mulher estão temporalmente ligadas ao pico de engajamento ocorrido no mês de março desse período. Já no mês de maio, o evento de despedida do ícone do FC Barcelona, Sérgio Busquets e o ato simbólico da construção do novo *Camp Nou* podem estar relacionados com a alta no engajamento.

Figura 1 – Engajamento Total Bruto do FC Barcelona (07/2022 a 06/2025)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Já na temporada de 23/24, observa-se que o mês de setembro de 2023 se apresenta como o mais engajado. Tempestivamente, esse período se alinha com a execução de diversas ações promovidas pelo clube como: lançamento do terceiro uniforme dos jogadores, divulgação do documentário sobre bastidores na temporada anterior do time masculino de futebol, e partida amistosa do projeto *Barça Legends*. É relevante destacar, também, que, embora não haja uma razão clara e definitiva, essa temporada conta com o mês de menor resultado de interações totais dentre o horizonte de temporadas analisado (fevereiro de 2024), com apenas 63.285 interações.

A última temporada observada (24/25) obteve a maior média de interações totais, com uma média de 187,752 milhões de interações por mês e um pico de 294,520 milhões de engajamento durante o mês de maio de 2025. Essa conjuntura se alinha, cronologicamente, com as conquistas desportivas obtidas pelo clube e pelas campanhas de grande notoriedade fomentadas pela instituição, como o lançamento da camisa principal da temporada 24/25,

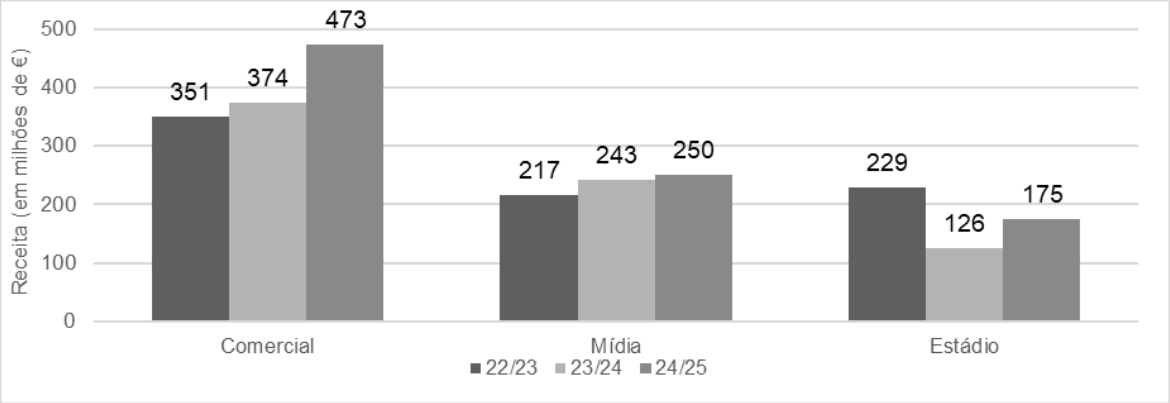
eventos promovidos pela patrocinadora Spotify® com artistas como Travis Scott e Coldplay, e as paradas públicas de celebração dos títulos conquistados pelo time masculino de futebol.

Do ponto de vista temporal, as ações desempenhadas pelo clube coincidem com os impactos obtidos engajamentos. Todavia, no momento, não é possível afirmar com precisão se as campanhas geraram, de fato, um impacto direto nos resultados de interações ou se se trata de uma coincidência. Assim sendo, se torna evidente a necessidade de uma demonstração conclusiva e metrificável acerca da relação das ações com o impacto na interatividade dos usuários e fãs da marca.

Enquanto a seção anterior estabeleceu a visualização da performance do clube em termos de interação com o clube, esta seção visa apresentar os indicadores de desempenho econômico do FC Barcelona. A análise de receita é válida pois contribui para verificar se o esforço de *Fan Engagement*, de fato, se traduz em um resultado financeiro tangível. Apoiado nessa premissa, foram coletados dados relacionados a três categorias de receita disponibilizadas em relatórios do clube: receita comercial, receita de mídia e receita de estádio.

De forma superficial, a receita comercial engloba aspectos como contratos de parceria e patrocínios, licenciamento da marca e venda de produtos oficiais (*merchandising*). Já a receita de mídia envolve os direitos de transmissão de partidas do clube, produção de conteúdo em plataformas digitais e ativos digitais do próprio clube. Por fim, a receita de estádio inclui atividades como comercialização de ingressos, alimentação e serviços em *matchdays* e visitas guiadas pelo estádio. Isso posto, é possível observar variação anual dessas receitas ao longo das temporadas 2022/23, 2023/24 e 2024/25 na Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Evolução de Receitas do Clube FC Barcelona (temporadas 2022/23, 2023/24 e 2024/25)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), conforme dados dos relatórios anuais divulgados pelo FC Barcelona

Através do gráfico (Figura 2), é possível notar que a receita Comercial representa a maior fatia de ganhos financeiros absolutos que o clube obteve, seguido da receita de Mídia e de Estádio. Como descrito pelos próprios relatórios do clube, a expansão da receita comercial pode ser explicada pela melhoria no desempenho e conquistas esportivas do clube principal de futebol masculino, além do crescimento nos acordos de patrocinadores como a Nike®, por exemplo. Tais elementos, de forma direta ou indireta, contribuem para o alcance da marca e impulsionam as vendas de produtos licenciados pela marca, o que se traduz na ascensão da receita comercial ao longo das temporadas.

A receita de mídia, em termos percentuais, foi a que menos variou durante o período analisado, obtendo um crescimento de, aproximadamente, 15.2% desde o momento inicial. Embora não tenha ocorrido de forma tão expressiva como o comercial do clube, o crescimento da receita de mídia também é favorecido pelos resultados do time e o alcance global proporcionado pelo clube, fatores esses que contribuem para o consumo da marca, a popularização dos produtos e publicidades digitais divulgados pelo FC Barcelona.

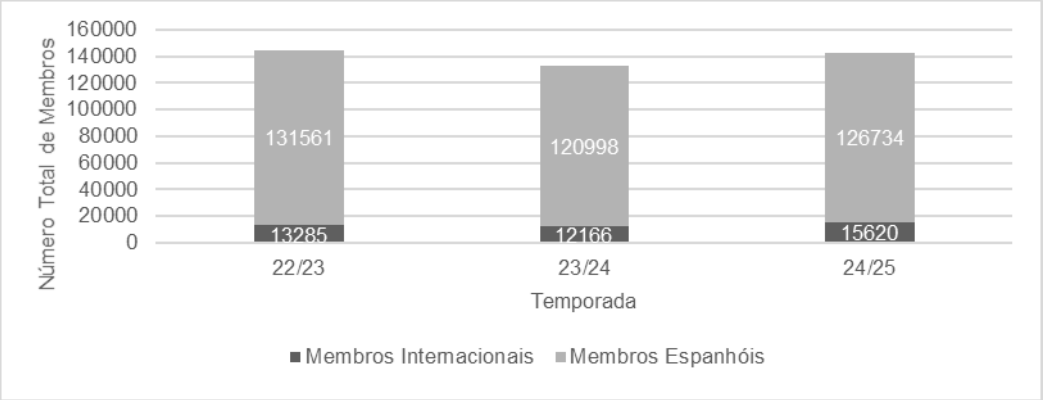
Diferentemente do progresso observado nas outras categorias de receita, a receita de estádio apresentou um comportamento bem diferente, apesar do desempenho positivo do time masculino de futebol. Isso se dá, como ressaltado pelo clube em seus relatórios, por conta das reformas iniciadas no estádio principal do FC Barcelona, o *Camp Nou*. Em vista desse cenário, houve uma redução drástica no público, nacional e internacional, presente em partidas e tours realizados pelo clube, o que impactou negativamente na receita gerada pelo estádio durante o período.

Dado o panorama econômico do clube, se mostra pertinente analisar adiante se as ações de *Fan Engagement* praticadas pelo FC Barcelona provocaram algum efeito ou impactaram de alguma forma o comportamento das receitas observadas. Ademais, é possível, também, analisar o desempenho do clube pela perspectiva da fidelização, a fim de compor o estudo acerca da relação entre engajamento, fidelização e *performance* financeira.

5.2. Fidelização de membros

Essa categoria tem relação direta com o engajamento proporcionado pelo clube, sendo um reflexo do quanto a marca é capaz de oferecer aos seus seguidores para mantê-los ativos. Além disso, é relevante notar que o número de membros tem relação direta com a receita de estádio, visto que boa parte da tendência em partidas e eventos presenciais nos estádios é composta pelo público membro do clube. Apresenta-se na Figura 3 o número total de membros registrados por cada temporada do FC Barcelona:

Figura 3 – Número total de membros FC Barcelona associados por temporada



Fonte: Elaborado pelos autores (2025), conforme dados dos relatórios anuais divulgados pelo clube FC Barcelona

Nota-se pela evolução na quantidade total de membros que as decisões tomadas pelo clube impactam, a variação do nível de fidelização e a variação na arrecadação de receita de estádio de forma proporcional. Tal comportamento era antecipado, visto que, as reformas no *Camp Nou* afastaram o interesse de muitos fãs locais em frequentar as partidas do clube presencialmente.

Contudo, quando observadas, especificamente, as variações ocorridas no número de membros em cada grupo (nacionais ou internacionais), percebe-se uma diferença no comportamento da variação entre elas. Enquanto o total de membros espanhóis na última temporada analisada (24/25) reduziu em 4827 (-3,67%), em relação a temporada inicial (22/23), a comunidade internacional de membros cresceu em 2335 membros (+17,58%) no mesmo intervalo de tempo.

Isso demonstra que, apesar do momento atípico vivido pelos fãs locais em relação a disponibilidade de seu estádio principal (*Camp Nou*), a marca foi capaz de aumentar o seu alcance e engajamento na esfera global, expandindo a sua base de torcedores fidelizados fora

dos limites territoriais espanhóis. Em síntese, as análises descritivas dos indicadores (engajamento digital, receitas chave e número de membros) estabeleceu o cenário de desempenho do FC Barcelona no intervalo de temporadas estipulado para o estudo. Entretanto, a fim de trazer uma resposta mais precisa e assertiva para a questão central do trabalho, é fundamental explorar e verificar a relação de causa e efeito entre essas variáveis.

5.3. Impactos das Ações de Publicidade no Clube

A quantificação do impacto de estratégias de *Fan Engagement* é essencial para consolidar elementos relevantes à resposta do questionamento proposto por esse estudo. Entretanto, é fundamental destacar que 'o consumo e demanda por produtos, serviços e conteúdo do clube' está altamente condicionado ao desempenho desportivo do clube e, por conta disso, as análises qualitativas não são capazes de refletir a dimensão exata do impacto direto de uma ação.

Logo, se faz necessário a realização de testes para a verificação de uma possível relação de causalidade entre o esforço do clube e os resultados de interação obtidos, transcendendo as simples verificações de coincidências temporais apontadas nas seções anteriores. Para tanto, esta seção será dividia em dois momentos: (*i*) comparação de médias dos indicadores de engajamento e receitas; (*ii*) correlação estatística entre as consolidações anuais desses indicadores.

A fim de medir a eficácia das campanhas realizadas pelo clube, foi aplicada uma análise comparativa temporal de ações isoladas, permitindo a observação de uma variação no engajamento durante o período analisado. Logo, certas campanhas, propositalmente ou não, coincidem temporalmente com eventos esportivos significativos para a equipe e, por isso, os resultados de engajamento podem não ser um reflexo direto, em sua maior parte, das ações publicitárias realizadas pelo FC Barcelona. Isso posto, para fins comparativos, foram selecionadas duas ações de grande relevância para a instituição e, a partir do mês dessa ação, foi comparado o ETB de três meses antecessores a ação e o ETB do respectivo mês da implementação dela. A partir desse resultado comparativo, é possível determinar se, a princípio, as ações impactaram o engajamento da marca.

Para os torcedores de futebol, o anúncio dos uniformes para temporada seguinte é sempre um evento marcante, pois se trata de um material esportivo que reflete a identidade do clube e da torcida, sendo marcado na história pelo período em que os jogadores o vestiram. Além do valor de tradição e esportivo atribuído ao uniforme, também se trata de uma peça de comercialização que atrai o público pela estética, qualidade e significado atrelado a ele, o que reflete diretamente no engajamento e *merchandising* da marca.

Levando em consideração esse panorama, em julho de 2024, o FC Barcelona anuncia o design do uniforme para a temporada 24/25, uma campanha que investe em tradição e legado do clube. Se trata de uma edição com um visual que celebra o aniversário de 125 anos da instituição, repleto de referências históricas do clube, além da publicação de um vídeo de anúncio que contou com a participação de ídolos do clube e atletas do elenco atual dos times de futebol. Logo, por conta da forte conexão da torcida com as tradições do clube e o potencial significativo em repercussão e vendas dessa edição, essa campanha foi selecionada para uma análise comparativa do ETB. Os resultados estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Resultado do Impacto no ETB – Lançamento dos uniformes FC Barcelona da temporada 2024/25

Período Analisado	Data	ETB Médio Mensal (em milhões)	Variação (%)
Pré-Ação	Abril, Maio e Junho de 2024	83.580	-
Pós-Ação	Julho de 2024	117.051	+40.05%

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

É possível observar que a campanha de lançamento desse uniforme resultou num aumento substancial de 40,05% no ETB do mês de execução da campanha. Esse resultado ilustra como uma campanha que busca atender as expectativas de seu público-alvo, neste caso, os tradicionais torcedores do clube, é capaz de impactar positivamente na interação com a base de fãs e, por consequência, as receitas comerciais da instituição.

Após a verificação do impacto isolado gerado pelas ações de publicidade no Engajamento Total Bruto (ETB) na seção antecessora, as seguintes análises buscam compreender a conexão entre as estratégias de *Fan Engagement* e o desempenho financeiro do clube. O objetivo final é prover uma análise qualitativa sobre a possibilidade de o sucesso da marca ser impulsionado pelas ações de publicidade e engajamento digital e se, de fato, tais aspectos se traduzem em geração de receita.

Por serem categorias de receita que dependem significativamente do alcance e exposição da marca, o ETB corresponde a um indicador relevante, porém não determinante, do desempenho comercial e midiático da instituição. Por conseguinte, faz-se necessário observar o impacto de ações e campanhas direcionadas para o crescimento da visibilidade e merchandising do clube. A fim de sustentar o estudo qualitativo, foram observadas na Tabela 2 as seguintes evoluções em receita e engajamento durante o período estipulado:

Tabela 2 – Evolução Anual das Receitas Comercial, Mídia e ETB do FC Barcelona entre 2022/23 e 2024/25

	2022/23	**2023/24**	**2024/25**	**Impacto Final (%)**
Engajamento Total Bruto Anual – Em milhões de interações	1.522	1.147	2.253	+48.01%
Receita Anual Combinada (Comercial + Mídia) – Em milhões de Euros (€)	568	617	723	+27.29%

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Nesse recorte temporal, foi notado um crescimento significativo na receita combinada, ao final da temporada de 24/25, equivalente a, aproximadamente, 155 milhões de euros. Esse aumento não se trata de uma casualidade, mas sim de uma consequência da expansão do valor de mercado da marca, suportado pelo também crescente ETB anual ao final do intervalo de temporadas. O alto volume de engajamento nas plataformas como Instagram® e TikTok® permite a instituição justificar valores mais elevados nos contratos de patrocínios, tendo em vista a visibilidade que o clube pode proporcionar às patrocinadoras.

Além disso, as ações de publicidade executadas pelo clube, impactam exatamente o engajamento e venda de produtos e serviços do clube, o que é refletido diretamente na receita comercial. O cenário da receita entre as temporadas 23/24 e 25/25, com aumento de €106 milhões ao final desse período. Essa evolução comercial da instituição influencia o bom relacionamento e patrocínios máster como Nike® e Spotify®, que se beneficiam significativamente do alcance e lucratividade promovidos pelo FC Barcelona.

Portanto, a associação entre o fortalecimento no desempenho digital e a evolução expressiva das receitas sugere que o investimento em estratégias de *Fan Engagement* beneficia, de forma direta, a criação de valor da marca e o potencial comercial a ser percebido pelo mercado. A receita decorrente de produtos e serviços providos em estádio está intrinsicamente ligado à fidelização e desejo dos fãs de frequentarem presencialmente os espaços do clube. Apresentado esse panorama, foi levantado na Tabela 3, o desenvolvimento do número de membros e receita de estádio durante o intervalo de temporadas proposto:

Tabela 3 – Evolução das Receitas de Estádio e Total de Membros FC Barcelona entre 2022/23 e 2024/25

	2022/23	**2023/24**	**2024/25**	**Impacto Final (%)**
Receita de Estádio - Em milhões de Euros (€)	229	126	175	-23.58%
Total de Membros	144.846	133.164	142.354	-1.72%

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Percebe-se que, como mencionado anteriormente, a base de sócio torcedores influencia a geração de receita de estádio e, por conta dessa correlação, os indicadores, mesmo que em proporções diferentes, variam no mesmo sentido (positivamente ou negativamente) conforme as temporadas. O FC Barcelona, além das vantagens inclusas no plano de membros, como descontos em lojas, acesso a pré-vendas de ingressos e participação em eventos com a diretoria, também recompensou seus fãs durante o período através de outros benefícios. Dentre eles, é possível citar o oferecimento de gratuidade em tours imersivos, o lançamento de um app digital para a gestão do carnê e a prioridade nas compras e participações de campanhas projetadas por patrocinadores.

Entretanto, o resultado final obtido ao final do período expressa um declínio em relação ao momento inicial, apesar dos esforços em manter bons resultados de fidelização. Esse resultado aparenta estar condicionado às reformas no estádio principal (*Camp Nou*), que limitando a capacidade provisório do estádio (*Estádio Olímpico Lluís Companys*). Tal aspecto desmotiva os torcedores a manterem suas assinaturas ativas, pois não há infraestrutura capaz de comportar uma parcela considerável dos fãs nas instalações do clube, afetando o benefício central da fidelização que está associado à bilheteria e ida aos estádios.

5.4. Correlação Engajamento x Receita

Após o estabelecimento da conexão lógica e temporal entre as ações de *Fan Engagement* e o impacto obtido em receita, a Análise de Correlação Linear Simples, se baseia na definição de um coeficiente de correlação de Pearson (ρ) para cada categoria de receita, a fim de medir o grau de relação entre as variáveis financeiras e de engajamento. Dessa forma, é possível testar a hipótese de associação positiva deste caso e apresentar evidências estatísticas sobre a força da relação de cada receita com o número de interações obtidos no período.

Contudo, é fundamental destacar a limitação amostral imposta pelo horizonte de tempo da pesquisa e a disponibilidade de dados de receita, o que resulta em apenas três observações anuais para as temporadas ($n=3$). Essa restrição torna a amostra pouco representativa e implica numa prova de significância desafiadora, impossibilitando um resultado mais conclusivo e assertivo sobre o tema. Portanto, os resultados das correlações serão interpretados como uma análise exploratória e não como uma prova definitiva de causa consequência generalizável para todos os casos dessa vertente de estudo.

Portanto, as análises serão divididas em três relações: ETB Anual e Receita Comercial, ETB Anual e Receita de Mídia, e Total de Membros e Receita de Estádio. Na Tabela 4, com base no panorama exposto, os seguintes resultados ETB e receita foram encontrados:

Tabela 4 – Correlação Linear Simples entre ETB e Receita Comercial do FC Barcelona

Temporada	ETB (Em milhões)	Receita Comercial (em milhões de €)
2022/23	1.522	351
2023/24	1.147	374
2024/25	2.253	473
Coeficiente de Pearson (ρ)	+0.87	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O coeficiente resultante desses dois indicadores indica uma relação forte e positiva entre o engajamento e a receita comercial ($0.7< \rho<0.9$), o que implica que, possivelmente, investimentos em estratégias de *Fan Engagement* têm grande potencial de gerar um retorno financeiro para o clube através de valorização de patrocínios e merchandising, por exemplo. Na Tabela 5, é possível notar o efeito prático dessa correlação, especificamente, na temporada 24/25, na qual o aumento expressivo do engajamento anual foi capaz de proporcionar um salto no desempenho financeiro comercial em relação ao ano anterior.

Tabela 5 – Correlação Linear Simples entre ETB e Receita de Mídia do FC Barcelona

Temporada	ETB (Em milhões)	Receita de Mídia (em milhões de €)
2022/23	1.522	217
2023/24	1.147	243
2024/25	2.253	250
Coeficiente de Pearson (ρ)	+0.38	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os dados estatísticos demonstram uma correlação fraca ($0.3< \rho<0.5$) entre eles, isso pode ser percebido através da incapacidade de o número de interações gerarem um impacto linear na receita, o que provoca uma variação desproporcional das duas variáveis. Em razão disso, a receita de mídia apresenta um crescimento progressivo e pouco expressivo, enquanto o ETB apresenta variações, positivas ou negativas, de forma expressiva. Logo, com base na Tabela 6, é válido concluir que o investimento em estratégias de engajamento pode não acarretar um retorno imediato e considerável de receita midiática.

Tabela 6 – Correlação Linear Simples entre Total de Membros e Receita de Estádio do FC Barcelona

Temporada	Total de Membros	Receita de Estádio (em milhões de €)
2022/23	144.846	229
2023/24	133.164	126
2024/25	142.354	175
Coeficiente de Pearson (ρ)	+0.94	

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Como verificado superficialmente em seções anterior, foi possível constatar uma correlação positiva forte ($\rho>0.9$) entre o total de membros e a receita gerada em estádios. Essa correlação pode ser notada de forma clara através da proporção na qual os indicadores variam conforme as temporadas, o que demonstra uma ligação de causa e efeito entre eles. Esse panorama indica que os membros do FC Barcelona, além de gerarem a receita advinda dos planos de sócio torcedor, são os principais responsáveis pelo consumo de produtos e serviços providos pelos estádios do clube, incluindo tours, bilheteria, alimentação e espaços de camarote.

A partir desses indicadores, é possível observar que existem nuances quanto à efetividade das ações executadas pelo clube, tendo em vista as diversas variáveis que impactam o modelo de negócio esportivo. Embora haja esforços do clube para gerar resultados de engajamento e, possivelmente, receita, fatores como desempenho esportivo e capacidade infraestrutural afetam diretamente o potencial de fidelização e ganhos financeiros.

6 Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo analisar as estratégias de *Fan Engagement* implementadas pelo FC Barcelona entre os anos de 2022 e 2025, buscando compreender seus impactos no relacionamento com os torcedores, na interatividade digital, no alcance da marca e na geração de receitas. A partir do estudo de caso, foi possível identificar que o engajamento dos fãs se consolidou como um pilar estratégico, especialmente em um período marcado por desafios financeiros e institucionais.

Os resultados obtidos evidenciam que as ações de engajamento do clube foram diversificadas e interligadas, abrangendo campanhas digitais, presenciais, comerciais e esportivas. No âmbito digital, destacaram-se campanhas colaborativas com artistas, lançamento de plataformas próprias e conteúdos exclusivos, que contribuíram para ampliar a visibilidade global da marca e ampliar a conexão com diferentes públicos. No ambiente físico, ações como

tours imersivos, experiências de *matchday* e eventos comemorativos reforçaram o vínculo emocional e identidade dos torcedores, mesmo diante das limitações presenciadas pelas reformas do estádio *Camp Nou* e dos resultados esportivos obtidos pela equipe.

Do ponto de vista quantitativo, observou-se um crescimento expressivo no engajamento digital, medido pelo Engajamento Total Bruto (ETB), que apresentou variações positivas alinhadas temporalmente com certas campanhas estratégicas de engajamento e conquistas esportivas. Esse aumento de interações refletiu, de forma direta, na evolução das receitas comerciais, indicando uma correlação forte ($\rho = +0,87$) entre engajamento e desempenho financeiro nessa categoria. Contudo, a receita de mídia apresentou uma correlação fraca ($\rho = +0,38$), indicando que o impacto das estratégias de engajamento é menos direto nessa área. Já a relação entre o número de sócios e a receita de estádio mostrou-se muito forte ($\rho = +0,94$), ressaltando o impacto financeiro direto gerado pela base de fãs e confirmando a importância da fidelização para o bom desempenho financeiro do clube.

Embora tenha sido possível analisar o conteúdo do FC Barcelona, a pesquisa encontrou desafios significativos como a ausência de dados oficiais sobre investimentos específicos em campanhas/departamentos voltados exclusivamente para *Fan Engagement*. Outro desafio foi a observação da influência de variáveis externas (desempenho esportivo da equipe, fatores culturais e as mudanças estruturais planejadas pelo clube) que tem influência nas variações observadas em indicadores de engajamento e receita. Tal panorama implica numa dificuldade em atribuir uma relação direta de causalidade sobre as estratégias de engajamento adotadas pela instituição.

Não obstante, com base no observado, conclui-se que as estratégias de *Fan Engagement* desempenham uma função essencial na construção de valor para a marca FC Barcelona, implicando na possibilidade de ser uma estratégia replicável para outros clubes de futebol, com potencial de fortalecimento da marca, amplitude de alcance e fidelização do público além de, consequentemente, geração de receita.

Referências

Aguiar, C. et al (2011). O marketing esportivo como ferramenta de valoração das marcas: um estudo de caso da Corrida Rústica Cidade Carinho. *Caderno de Educação Física e Esporte, Marechal Cândido Rondon*, v.10, n. 19, p.11-28. https://doi.org/10.36453/cefe.2011.v10.n19.p61

Bertoldo, C. P. (2000) *Marketing Esportivo*: Esporte nas estratégias empresariais. http://www.mktesportivo.com.br/estrateg.htm.

Boyle, R.; Haynes, R. (2009) *Power Play*: Sport, the Media and Popular Culture. 2. ed. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Brochado, A. et al. (2021) Dimensions of Football Stadium and Museum Tour Experiences: the Case of Europe's Most Valuable Brands. *Sustainability*, v. 13, n. 12, p. 6602. https://doi.org/10.3390/su13126602

Brodie, R. J. et al. (2011) Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, v. 14, n. 3, p. 252–271. https://doi.org/10.1177/1094670511411703

Capgemini. (2025) What matters to sports fans: fan engagement and the future of sports. Paris: Capgemini Research Institute, 2023. https://www.capgemini.com.

Cies (2025) Football Observatory. Weekly Post 511. https://football-observatory.com.

Creswell, J. W.; Creswell, J. D. (2021) *Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*. 5 ed. Porto Alegre: Penso.

Crosara Jr, A.; Fagundes, A.; Almeida, M.; Muylder, C. (2025) Identification with the team, fan´s specific curiosity and fan satisfaction as antecedents of football fan purchase intention in Brazil.

PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review, v. 14, n. 3, p. 431-461. https://doi.org/10.5585/2025.27747

Deloitte. (2025) *Deloitte Football Money League* https://deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/analysis/deloitte-football-money-league.html.

FBG (2025) Football Benchmark Group. https://footballbenchmark.com/pt/home

Fagundes, A. F. A. et al. (2013) Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 12, n. 1, p. 121–135. https://doi.org/10.5329/RECADM.2013004

FC Barcelona (2023) Annual Report 2022/2023. Barcelona: FCB. https://www.fcbarcelona.com.

FC Barcelona (2024) Annual Report 2023/2024. Barcelona: FCB. https://www.fcbarcelona.com.

FC Barcelona. (2025) Annual Report 2024/2025. Barcelona: FCB. https://www.fcbarcelona.com.

Ferreira, L.M.; Silva, A.; Farias, V.L. (2024) Marketing esportivo: oportunidades e riscos para empresas alavancarem uma marca. *Revista Interfaces*, ano 16, n. 12, p.115-143. https://publicacoes.uniesp.edu.br/index.php/1/article/view/180/157

Fullerton, S.; Merz, G. (2008) The four domains of sports marketing: a conceptual framework. *Sport Marketing Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 90-108. https://doi.org/10.1177/106169340801700204

García, C. (2012) Nationalism, Identity, and Fan Relationship Building in Barcelona Football Club. *International Journal of Sport Communication*, v. 5, n.1, p. 1–15. https://doi.org/10.1123/ijsc.5.1.1

Gladden, J.; Funk, D. (2001) Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty. International *Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, v. 3, n. 1, p. 67-94. https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006

Gray, D. E. (2009) *Pesquisa no mundo real*. 2 ed. Porto Alegre: Penso.

Hamil, S.; Walters, G.; Watson, L. (2010) The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer & Society*, v. 11, n. 4, p. 475–504. https://doi.org/10.1080/14660971003780446

Hollebeek, L. (2011) Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, v. 27, n. 7–8, p. 785–807. https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132

Huettermann, M.; Kunkel, T. (2022) The Influence of Non-Transactional Fan Engagement on Merchandise Consumption. *Sport Marketing Quarterly*, v. 31, n. 1. https://doi.org/10.32731/SMQ.311.0322.04

Hutchins, B.; Li, B.; Rowe, D. (2019) Over-the-top sport: live streaming services, changing coverage rights markets and the growth of media sport portals. *Media, Culture & Society*, v. 41, n. 7, p. 975–994. https://doi.org/10.1177/0163443719857623

Keller, K. L. (2013) *Strategic brand management*: building, measuring, and managing brand equity. 4. ed. New York: Pearson.

Kolyperas, D.; Sparks, L. (2017) Exploring value co-creation in Fan Fests: the role of fans. *Journal of Strategic Marketing*, v. 26, n. 1, p. 71–84. https://share.google/6WTaWuZdtHgogJVnB

Kunkel, T.; Funk, D.; Lock, D. (2017) The effect of league brand on the relationship between the team brand and behavioral intentions: a formative approach examining brand associations and brand relationships. *Journal of Sport Management*, v. 31, n. 4, p. 317-332. https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0166

Mattar, F. N. (2001) *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Mullin, B.; Hardy, S.; Sutton, W. (2014) Sport marketing. 4. ed. Champaign, Il: Human Kinetics.

Murillo, C. (2012) FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión. *Revista de contabilidad y dirección*, n. 14, p. 269–286. https://share.google/d3KznPWnBYpQIyGWk

Nunes, F.; Gonçalves, C.A.; Freitas, J. (2024) A combinação de variáveis que leva a um melhor relacionamento entre torcedores e patrocinadores de times de futebol: uma análise de múltiplos métodos. *PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 13, n. 2, p. 277-299. https://doi.org/10.5585/podium.v13i2.24380

Oliver, R. L. (1999) *Satisfaction*: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill.

Rapgol. (2025) Ranking de valor digital dos clubes brasileiros 2025. São Paulo: RapGol. https://www.rapgol.com.br.

Raznatovic, P. (2011) Unpacking FC Barcelona Foundation: Examining the Forces Behind FC Barcelona's Philanthropy. https://thesis.eur.nl/pub/13712/

Rigo, L. C.; Torrano, C. V. (2013) Identidades dos clubes de futebol singularidades do FC Barcelona. *Movimento*, v. 19, n. 3, p. 191. https://doi.org/10.22456/1982-8918.34314

Romero-Jara, E. et al. (2023) Connecting with fans in the digital age: an exploratory and comparative analysis of social media management in top football clubs. *Humanities and Social Sciences Communications*, v. 10, n. 1, p. 1–12. https://www.nature.com/articles/s41599-023-02357-8

Solvis (2025). *Fan engagement analytics and behavioral loyalty.* Londres: Solvis Group.

Van Doorn, J. et al (2010). Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, p. 253–266. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670510375599

Vivek, S. D. (2009) *A scale of consumer engagement*. Tese (Doutorado em Administração). University of Alabama, Alabama.

Yin, Robert K. (2015) *Estudo de Caso*: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.