



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Posicionamento de Marca, Aquisição e Retenção de
Clientes nas Apostas Esportivas:
Estudo de Caso Betano**

João Gabriel Alegria Domingues

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, junho de 2021.



João Gabriel Alegria Domingues

**Posicionamento de Marca, Aquisição e Retenção de Clientes
nas Apostas Esportivas:
Estudo de Caso Betano**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da PUC-RIO como requisito parcial para obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Jorge Brantes

Rio de Janeiro, junho de 2021.

Agradecimentos

À PUC Rio por toda a ajuda fornecida desde meu ingresso na graduação. Serei eternamente grato à instituição, ao IAG e a todos os professores que me transmitiram tanto conhecimento e me permitiram experimentar momentos essenciais para o desenvolvimento humano e profissional.

Ao meu orientador, Jorge Brantes, por me auxiliar na construção deste trabalho, especialmente em relação ao procedimento acadêmico, que será essencial para meus desafios futuros.

Por fim, o agradecimento mais importante de todos para minha parceira Alice, que está sempre comigo, nas boas e nas más.

Resumo

ALEGRIA, João Gabriel. Posicionamento de Marca, Aquisição e Retenção de Clientes nas Apostas Esportivas: Estudo de Caso Betano. Rio de Janeiro, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Com o segmento das apostas esportivas se consolidando fortemente em nosso país e, ainda por cima, em vias de ser devidamente regulamentado, este trabalho objetiva identificar os fatores mais relevantes ao sucesso nesse mercado. A escolha da Betano se mostrou relevante por se tratar de uma grande marca europeia que enxerga o potencial existente em nosso mercado e se encontra justamente no processo de inserção definitiva em nosso ambiente, tendo como objetivo brigar pela liderança na qualidade do produto. Através desta análise, foi possível identificar fatores cruciais nos temas escolhidos, sendo eles posicionamento de marca, aquisição e retenção de clientes. Buscou-se traçar paralelos com os negócios tradicionais, que contam com vasto volume de material acadêmico acerca dessas temáticas, mas também identificar as particularidades das apostas esportivas, em especial a necessidade de proteger o jogador dos possíveis malefícios inerentes à atividade. O apostador brasileiro, por sua vez, pôde ser mais bem conhecido, o que contribuiu para a formulação de sugestões acerca da atividade analisada, além de corroborar os pontos de maior importância observados ao longo do estudo.

Palavras-chave: apostas; posicionamento; aquisição; retenção; jogo responsável

Sumário

1 O Problema	7
1.1. Introdução	7
1.2. Objetivo Final	8
1.3. Objetivos Intermediários	9
1.4. Delimitação do Estudo	9
1.5. Relevância do Estudo	9
2 . Referencial Teórico	10
2.1. Marca	10
2.2. Posicionamento de Marca	11
2.3. Aquisição e Retenção do Consumidor	12
2.4. Apostas Esportivas	13
2.5. Aquisição e Retenção do Apostador	15
3. Metodologia	17
3.1. Definição do Problema e das Perguntas de Pesquisa	17
3.2 Método de Pesquisa	17
3.3 Método de Coleta de Dados	18
3.4 Método de Análise de Dados	18
3.5 Limitações do Método	19
4. Descrição do Caso	20
4.1. Perspectivas para o segmento no Brasil	20
4.2. Betano / Kaizen Gaming	21
4.3. Posicionamento	22
4.4. Aquisição de Apostadores na Betano	25
4.5. Retenção de Apostadores e Jogo Responsável na Betano	26
4.6. Comunicação com o Apostador	28
4.7. Questionário com Apostadores	29

5. Análise do Caso	33
6. Considerações Finais	38
7. Referências Bibliográficas	41
Anexos	44
Anexo 1 – Questionário com Apostadores	44
Anexo 2 – Entrevista com Consultor de Marketing da Betano	45
Anexo 3 – Entrevista com Sócio Fundador de Consultoria	54

Lista de Figuras

Figura 1: Exemplo de Aposta Esportiva.....	13
Figura 2: Linha do Tempo Betano.....	20
Figura 3: Patrocínios Betano no futebol brasileiro.....	23
Figura 4: Banner: Recomendação de amigos.....	24
Figura 5: Gráfico – Como o usuário conheceu a Betano?.....	29
Figura 6: Nuvem de palavras – Sugestões, críticas ou elogios.....	30

1 O Problema

1.1. Introdução

Os jogos de azar sempre fizeram parte do imaginário popular brasileiro. Constantemente marginalizados e tratados como tabus, permaneceram, porém, na lista de preferências nacionais e proporcionaram fortunas para contraventores diversos. Um exemplo interessante é a figura do “bicheiro”, personagem pitoresco de nossa história, que detém poder significativo há mais de um século, especialmente dentro do maior espetáculo turístico do país: o Carnaval carioca.

Graças ao decreto de 1946 do então presidente Dutra, o Brasil restaurou o que fora estabelecido no artigo 50 da Lei de Contravenções Penais de Getúlio Vargas (HENRIQUES, 2008). O país se posicionou, então, como um dos raríssimos países que proibiam os jogos de azar de maneira abrangente em seu território, punindo os responsáveis com detenção de até um ano, acrescida de multa (HENRIQUES, 2008). Tornava-se ilegal o estabelecimento de cassinos, bingos e qualquer tipo de aposta esportiva.

As loterias esportivas passaram a ser organizadas e oferecidas, de maneira monopolística, pela Caixa Econômica Federal, desde a década de 1960. Entretanto, foi apenas durante o breve governo de Michel Temer, em 2018, que se concretizou a legalização das apostas esportivas online com quotas fixas, ou seja, aquelas em que se conhece o possível lucro antes da operação ser feita (JORDÃO, 2018). É válido ressaltar que, mesmo antes dessa decisão, os apostadores brasileiros já podiam atuar de forma lícita, fazendo uso de uma brecha na legislação, uma vez que as empresas são virtuais e suas sedes, internacionais (JORDÃO, 2018).

A tendência é que o país caminhe rumo à regularização total ou parcial de tais atividades, devido principalmente ao anseio do Estado brasileiro em obter novas fontes de receita. Estima-se que o Jogo do Bicho movimente anualmente mais de R\$ 1,3 bilhão, com esses números sendo considerados subestimados

(GUIMARÃES, 2017). A mesma pesquisa ilustra que existe uma considerável distância em relação às apostas esportivas, ainda relativamente modestas no Brasil, movimentando menos de um décimo do que é estimado para o Jogo do Bicho.

Ao observar a realidade europeia, por exemplo, é possível traçar paralelos e vislumbrar um enorme crescimento desta atividade após a devida regularização. Maior mercado global, a Europa movimenta mais de 20 bilhões de euros por ano, obtendo ainda crescimentos na ordem de dois dígitos a cada ano que passa (MARKETWATCH, 2019). Os Estados Unidos, maior economia do mundo, não poderiam ficar de fora de um negócio tão lucrativo, intensificando o ritmo de crescimento nos últimos anos e apresentando expectativa de atingir os 8 bilhões de dólares anuais, até 2025 (MARKETWATCH, 2019).

O Brasil, por sua vez, possui relevantes semelhanças com esses mercados. Além da predileção histórica, citada anteriormente, somos completamente apaixonados por esporte, sendo referência incontestável no futebol. Possuindo dimensões continentais, o país abriga um mercado imenso e oferece incontáveis oportunidades para que o segmento se consolide de maneira definitiva.

É nesse contexto que a concorrência entre as centenas de casas de apostas virtuais se mostra cada vez mais intensa, em um mercado cujo produto se mostra tão homogêneo. Com a maioria das empresas oferecendo praticamente a mesma experiência, o que fazer para se destacar e garantir a preferência do usuário? Como posicionar a marca de modo a atrair e reter o maior número de apostadores?

1.2.Objetivo Final

O presente estudo tem como objetivo identificar as principais estratégias de marketing de empresas do segmento das apostas esportivas no Brasil, avaliando aspectos como o posicionamento de marca, produtos oferecidos e ações de relacionamento realizadas pela empresa Betano.

1.3. Objetivos Intermediários

- Identificar os fatores essenciais à diferenciação nesse segmento
- Esclarecer o papel da empresa na conscientização do usuário

1.4. Delimitação do Estudo

A análise proposta deposita seu foco na empresa escolhida, bem como no cenário competitivo que envolve o consumidor brasileiro. O foco é na oferta de apostas esportivas, excluindo-se todas as outras categorias disponibilizadas pela maioria das empresas do segmento, como pôquer e cassinos online.

1.5. Relevância do Estudo

O tema proposto é relevante principalmente para a academia, uma vez que não foram encontrados materiais com tal enfoque no Brasil. Quando se trata do assunto apostas esportivas, que já é raridade no meio acadêmico, observamos materiais acerca dos aspectos legais e psicológicos, porém nada que remeta à estratégia de marketing, posicionamento e comunicação com o usuário.

O enorme crescimento das apostas esportivas no mundo todo e as excelentes perspectivas do Brasil, que é apontado por especialistas como futuro líder desse mercado (CARLEZZO, 2019), criam cenário perfeito para a atração de investimentos. Portanto, identifica-se relevância para investidores diversos, que busquem por novas e promissoras maneiras de valorizar seu capital.

2. Referencial Teórico

2.1. Marca

Conceito central nos estudos sobre o mundo dos negócios, a ideia de marca vem sendo cada vez mais relevante na formulação de estratégias empresariais. Trata-se da mais precisa síntese dos valores cultivados pela organização, sendo a principal maneira de garantir um lugar no imaginário popular e se inserir, de fato, no dia a dia da sociedade (PERROTA; TOLEDO, 2006).

Ao contrário do que pode parecer, a marca como uma entidade própria não nasce no mundo contemporâneo. Existem evidências que conectam sua origem aos antigos mercadores da Grécia Antiga e de outras civilizações ancestrais. Entretanto, a valorização da marca como determinante no processo empreendedor só foi se concretizar a partir do final do século passado, havendo, portanto, gigantesco espaço para novos avanços e descobertas neste fascinante campo do conhecimento (RUÃO, 2017).

A marca representa, na maioria dos casos, o principal componente do chamado Capital Intangível, que constitui o patrimônio das organizações. Ainda que não representem bens físicos, podem ser extremamente valiosas, ao passo que são responsáveis por instigar sentimentos diversos e perpetuar laços profundos para com os consumidores. Atuam no sentido de extrapolar a simples compra um produto ou serviço, permitindo que se enquadrem como atitudes pertencentes a determinado estilo de vida (VÁSQUEZ, 2007).

Acima de tudo, a marca tem em sua origem uma promessa. Trata-se do valor que se propõe a entregar ao consumidor, necessitando ser atraente e relevante para o mesmo, ao mesmo tempo que possível de realizar por parte da empresa. Desse modo, toda construção de marca passa, invariavelmente, pela identificação dessa promessa central e pela posterior adaptação e personalização visando ao mercado que irá se inserir (RUÃO, 2017).

Acredita-se que o investimento de tempo e recursos no processo de construção da marca é essencial, ao passo que confere vantagens relevantes e impacta diretamente na relação que os consumidores passarão a ter com aquele produto ou serviço. Passou a se objetivar o estabelecimento de relações emocionais autênticas, o que gera aproximação e fortalece a lealdade por parte dos clientes, que enxergam ainda mais valor naquela solução quando há esses elementos envolvidos de maneira orgânica e natural (HUANG, 2014).

2.2.Posicionamento de Marca

De acordo com Kotler & Armstrong (2007), o posicionamento consiste na maneira pela qual o produto ou serviço é enxergado pelos consumidores, ou seja, como a marca se insere na mente dessas pessoas. Trata-se do mais importante aspecto no gerenciamento de marcas, cujo processo consiste na construção de uma identidade própria, que consiga enfatizar o que há de diferencial e estabelecer conexões profundas e sustentáveis com os consumidores (FAYVISHENKO, 2018).

O sucesso do empreendimento se encontra intimamente relacionado com o posicionamento bem construído, visto que será responsável por efetivamente distinguir a solução no momento em que se realiza o processo decisório por parte do consumidor. (FREITAS et al., 2010) É fundamental na construção desse posicionamento buscar explicitar de maneira clara o bastante os pontos em que a solução se aproxima e se afasta das concorrentes, sendo estes os chamados pontos de paridade e diferenciação que permitirão o estabelecimento de vantagens competitivas nas mentes dos consumidores (KELLER, 2000 apud RUÃO, 2017).

Tal processo necessita de perspectivas holísticas, por misturar elementos de diversas áreas do conhecimento, devendo ser embasado cientificamente e testado de forma sistemática. Não se pode limitar a visualização ao campo puramente administrativo ou de marketing, sendo crucial contar com estudos de áreas complementares, principalmente sociológica e psicológica (FAYVISHENKO, 2018).

A disseminação definitiva da Internet foi responsável por modificar profundamente esse processo. Reduziu consideravelmente a distância entre as

partes, aproximando marca e consumidor ao fortalecer os canais por onde são construídos tais diálogos. Por outro lado, expandiu a oferta e, por conseguinte, acabou por acirrar a concorrência, uma vez que se tornou bem mais simples consultar e comparar propostas de valor, tornando o ato de consumir cada vez mais racional e embasado (FREITAS et al., 2010). Existindo tantas possibilidades de se comunicar a promessa de valor da organização, o posicionamento adequado também favorece a priorização dos esforços, por estarem todos ligados a uma ideia central (RUÃO, 2017).

2.3. Aquisição e Retenção do Consumidor

O processo de expansão da base de consumidores é de suma importância, devido aos impactos positivos na geração de receitas, especialmente na ótica de curto prazo (BERGER et al., 2002 apud BONIECKI, 2016). Entretanto, é observado que muitas organizações concentram parte desproporcional de seus recursos nessa etapa de aquisição de clientes, em vez de engajar-se nas estratégias responsáveis por garantir a retenção dos mesmos, processo este que custa em média cinco vezes menos em termos financeiros, com excelentes impactos no longo prazo da operação (PINTO, 2015).

A luta pela conquista dos consumidores se mostra extremamente agressiva, podendo reduzir consideravelmente as margens de lucro e causar desequilíbrios diversos, a partir do momento em que existe déficit na relação entre os novos clientes e aqueles que deixaram de ser (BONIECKI, 2016). É fundamental que se busque, acima de tudo, a construção de relacionamentos sólidos com os clientes que já foram conquistados, visto que se trata da etapa mais difícil do processo (TACINI et al., 2014). Mantendo o foco em ambas as estratégias, as companhias necessitam compreender as grandes diferenças existentes entre elas para conseguir, de fato, avançar no atingimento dos objetivos estipulados (PINTO, 2015).

Ao encarar cada transação como um relacionamento duradouro, a empresa opta pelo caminho do crescimento sustentável, colocando o cliente no centro e estimulando cada vez mais a troca de informações de maneira orgânica e única. Acumular conhecimento sobre as preferências do cliente é, hoje em dia, o principal vetor de diferenciação, uma vez que se torna cada vez mais trabalhoso

para ele mudar de fornecedor e iniciar este processo inteiramente do zero (PINTO, 2015).

Em relação às medidas práticas, é possível destacar a construção de sólidos programas de lealdade como sendo essenciais à retenção dos consumidores. Tais programas podem englobar benefícios diversos, dependendo da natureza do negócio, apresentando excelente potencial para fortalecer a imagem da marca perante os seus usuários, além de criar as bases para uma divulgação orgânica efetiva (TACINI et al., 2014). É interessante observar que o sucesso dos esforços na retenção de clientes é importante fonte de vantagem competitiva, impactando os resultados financeiros de modo mais significativo do que outros fatores relevantes, como eficiência operacional e *market share* (BARNES, 2002 apud PINTO, 2015).

2.4. Apostas Esportivas

A aposta esportiva consiste na alocação de recursos financeiros em uma posição específica, que reflete um dos possíveis resultados daquele evento esportivo (PALMER, 2015). Com isso, almeja-se a valorização do capital aplicado em caso de sucesso, diretamente relacionada com a *odd* oferecida, que é o fator multiplicador daquela posição ou, em outras palavras, o preço oferecido pela casa de aposta (COSTA; PIRES; MARINHO, 2017).

Quarta-feira, 30 Junho 2021 16:00					
Fluminense			Athletico-PR		
Principais Mais/Menos Gols Intervalo Handicap Mercados Asiáticos Jogadores					
Resultado Final 0%					
1	2.56	X	3.24	2	3.32
Resultado Final					
1	2.45	X	3.05	2	3.15
Total de Gols Mais/Menos					
Mais de 1.5		1.57	Menos de 1.5		2.40

Figura 1: Exemplo de Aposta Esportiva

Fonte: <https://br.betano.com>

Podemos observar, desde os anos 1990, um forte movimento no sentido de expandir as possibilidades desse produto, anteriormente restrito às corridas de cavalos e semelhantes. Além da ampliação do portfólio de esportes, passou-se a oferecer diversas outras categorias de apostas, que não se limitam ao resultado geral do evento. São exemplos a *micro-betting*, que pode se referir a uma infinidade de pequenos eventos, como a quantidade de arremessos laterais efetuados por determinado time; e a *in-play betting*, ou seja, operações realizadas durante a ocorrência das partidas, com *odds* que são alteradas a todo momento (PALMER, 2015).

A perspectiva desse produto vai muito além das questões puramente econômicas. É compreendido que as apostas esportivas ao vivo, em conjunto com as novas formas de transmissão advindas da tecnologia de *blockchain*, deverão modificar profundamente a indústria do esporte daqui para frente. Trata-se da mudança definitiva de paradigma em relação ao público esportivo: sai a passividade do telespectador tradicional e entra a busca cada vez mais intensa por conexão e participação concreta para com o que se consome de entretenimento (MAIA, 2019).

As apostas esportivas foram profundamente impactadas a partir da intensa democratização do acesso às redes móveis, tornando-se majoritariamente virtuais e ampliando enormemente sua abrangência, visto que já representam 37% do volume global de jogos de azar (COSTA; PIRES; MARINHO, 2017). Fato é que o apostador médio acompanha atentamente os avanços tecnológicos e se mostra cada vez mais independente, ágil e ávido por novidades, valorizando, portanto, a experiência digital bem construída (PERALTA, 2020). Contando com oferta vasta e facilmente acessível, através de websites e aplicativos móveis, a exigência por parte do usuário se intensifica (KONIETZY, 2019).

Por fim, é necessário destacar o crescimento da cultura de dados no esporte, caracterizada pela área conhecida como *Sports Analytics*. A partir dos avanços tecnológicos e da capacidade cada vez maior de processamento e análise de enormes volumes de dados, torna-se possível reunir uma série de informações específicas que jamais haviam sido acessíveis (COSTA; PIRES; MARINHO, 2017). É preciso, entretanto, avaliar cuidadosamente o volume de dados apresentado ao usuário, de modo a não prejudicar a navegação com

excesso de informação e sempre buscando compreender quais tipos de *persona* são mais ávidos por dados analíticos (MORITS, 2020).

2.5. Aquisição e Retenção do Apostador

A ampliação e a manutenção da base de apostadores são elementos cada vez mais complexos, visto que o ritmo de crescimento da indústria é acelerado, com a concorrência se acirrando em um mercado cujo produto é extremamente homogêneo (JOLLEY et al., 2006). De modo a superar esse cenário, as empresas costumam recorrer imediatamente à guerra de preços, lutando para oferecer o melhor valor, que no caso das apostas se refere às *odds* oferecidas para determinada aposta, reduzindo consideravelmente as margens de lucro da operação (LOPEZ-GONZALEZ et al., 2019).

Além disso, são adotadas outras medidas para chamar a atenção do público interessado em apostar, havendo a oferta de promoções diversas, como bônus de boas-vindas, apostas gratuitas, vantagens em outros produtos (cassino, pôquer etc.) e experiências variadas (GAINSBURY, 2012; GAINSBURY et al., 2013 apud KONIETZY, 2019). São empregadas, portanto, diversas táticas que literalmente garantem dinheiro grátis, o que aumenta, por conseguinte, o custo de aquisição envolvido (LOPEZ-GONZALEZ et al., 2019). O objetivo principal é, desde o início da jornada do apostador em determinada casa de aposta, induzi-lo a apostar cada vez mais, não apenas em quantidade, como também em volume monetário (KONITEZY, 2019).

Em um mercado tão equivalente como este, torna-se imprescindível buscar a diferenciação através de outros métodos, além daqueles puramente financeiros. A construção de uma marca que realmente possua identidade própria é considerada a via mais adequada para o sucesso, ainda que seja dificultada por se tratar de um mercado recente e pouco enraizado nas mentes da população. São realizados, também, esforços ligados à personalização do produto, que podem ampliar a satisfação do usuário, ao levar em consideração suas preferências, tornar a experiência mais adequada a seus interesses e direcionar de maneira eficiente a comunicação que é realizada (LOPEZ-GONZALEZ et al., 2019).

Estudar os fatores que impactam a atividade dos apostadores é absolutamente essencial não apenas para as companhias, mas também para o poder público em sua busca por mitigar os eventuais danos causados por comportamento vicioso. Trata-se de uma questão complexa, uma vez que manter os clientes que geram lucro para a empresa pode contribuir para a consolidação da imagem negativa dessa atividade, ao estimular o vício (JOLLEY et al., 2006).

Apesar da relevância das apostas esportivas, tanto no campo econômico quanto psicossocial, a produção acadêmica em relação a esse *business* ainda se encontra escassa, muito por conta das associações pejorativas que estão presentes em nosso imaginário (KONIETZY, 2019). A compreensão acerca do apostador é um ponto de partida em um processo para tornar a atividade muito mais saudável, havendo diversas práticas que podem mitigar os efeitos maléficos. Entre elas, destacam-se a adoção de limites nos depósitos de certos usuários, apresentação de relatórios acerca da atividade recente e até mesmo a imposição de pausas forçadas, tudo sempre devidamente embasado por inteligência artificial na análise dos dados (GAINSBURY et al, 2020).

3. Metodologia

3.1. Definição do Problema e das Perguntas de Pesquisa

O estudo a seguir foi pautado no ingresso da Betano, uma das principais casas de apostas da Europa, em solo brasileiro. Buscou-se verificar o que se passara no primeiro ano de atuação da empresa por aqui, o que havia sido conquistado e quais seriam os principais objetivos da empresa, além de avaliar o impacto causado tanto no mercado quanto no público-alvo.

1 – Como foi construído o posicionamento da marca para ingressar no mercado brasileiro?

2 – Como a empresa busca se diferenciar em um segmento tão homogêneo?

3 – Quais estratégias são empregadas na aquisição de apostadores?

4 – Como se equilibra o esforço para reter clientes e a ênfase no Jogo Responsável?

3.2 Método de Pesquisa

Foi escolhida a abordagem do Estudo de Caso, no intuito de se obter uma visualização aprofundada acerca do segmento escolhido, a partir da análise de uma empresa específica. Destaca-se o fato de ser um mercado extremamente recente no país, com praticamente nenhuma produção acadêmica, o que torna mais interessante a análise concreta de um caso específico para buscar construir reflexões úteis para todo o setor.

3.3 Método de Coleta de Dados

Foram coletados dados primários e secundários. Além disso, foram realizadas entrevistas com o consultor de marketing da empresa no país e com o fundador de uma consultoria especializada em apostas, que já prestou serviços justamente para a Betano em 2020.

Por fim, foram obtidas avaliações de usuários do site, através de um formulário específico. Esses usuários foram identificados a partir de buscas nas principais redes sociais da marca, de modo a direcionar a pesquisa para pessoas que realmente são ou já foram usuários da Betano.

Na última pergunta foi utilizada a metodologia do NPS de maneira simplificada, a partir do questionamento principal: se a marca seria efetivamente recomendada a amigos e familiares. Este importante método vem sendo utilizado em incontáveis negócios, tendo como intuito fortalecer a visualização acerca da qualidade do serviço prestado. A resposta é dada em forma de nota, que varia de 0 a 10, permitindo que os respondentes sejam segmentados em três grupos: promotores (notas acima de 8), detratores (notas abaixo de 7) e neutros (notas 7 e 8). Calcula-se, então, o índice do NPS subtraindo o percentual de detratores do percentual de promotores e dividindo o resultado pelo total de participantes (OLIVEIRA et al., 2016).

3.4 Método de Análise de Dados

A análise teve seu início com a apresentação institucional da empresa grega responsável pela marca estudada. Através de dados secundários, obtidos em sites diversos na internet, foi possível expor os principais fatos relevantes nesse curto tempo de existência, bem como a linha do tempo da expansão internacional até chegar ao Brasil.

Em seguida, já com os materiais obtidos nas entrevistas e na pesquisa com os clientes, foi possível expandir o conhecimento acerca da marca e traçar diversos paralelos entre a situação vigente e aquilo que se apresentou no referencial teórico anteriormente. Além disso, foi listada uma série de recomendações cabíveis para fortalecer a atuação da empresa em busca da concretização de sua estratégia.

3.5 Limitações do Método

Não é possível fazer uma generalização ampla e irrestrita do caso em relação ao mercado como um todo. Isso se torna ainda mais evidente por se tratar de um mercado fortemente deficiente em relação a dados oficiais, pesquisas de mercado e conteúdos acadêmicos.

Apenas duas entrevistas realizadas em um momento único. Praticamente nenhum funcionário disponível, além da grande preocupação com dados sigilosos por parte da empresa, acabaram representando barreiras relevantes.

4. Descrição do Caso

4.1. Perspectivas para o segmento no Brasil

Ambos os entrevistados se mostraram extremamente otimistas em relação ao futuro das apostas esportivas no Brasil, muito por conta da regulamentação que se encontra bastante avançada. Apesar de sua resolução já ter sido adiada algumas vezes e prejudicada pela pandemia, já foi possível modificar significativamente o ambiente empresarial nesse setor, visto que as marcas já conseguem fazer uma divulgação efetiva e direcionar esforços mais específicos para o Brasil.

A expectativa é de mudanças importantes na estrutura do segmento, tendo sempre como foco absoluto a proteção ao jogador e as melhores práticas de competitividade entre as empresas. A lacuna jurídica que existe atualmente resulta na ausência completa de barreiras à entrada e prejudica fortemente qualquer tipo de controle e fiscalização das práticas adotadas por tais companhias. Busca-se, portanto, aproximação em relação ao existente no mercado europeu, com o Estado atuando em conjunto com as empresas na disseminação do jogo responsável.

Segundo o profissional de marketing da Betano, esse processo regulamentário irá reduzir drasticamente a quantidade de casas de apostas competindo em nosso mercado, visto que a maioria esmagadora não possui estrutura necessária para arcar com os compromissos e garantir a prestação de serviço adequada aos apostadores. Dessa forma, é imprescindível construir operação sólida e marca confiável para se beneficiar de um mercado que tende a ser enormemente mais justo e responsável.

O empreendedor que atua com consultoria especializada na área aponta a questão temporal como decisiva para o sucesso no longo prazo das marcas que aqui se estabelecem. Isso, porque enquanto as casas de apostas já estabelecidas de maneira eficiente em nosso mercado irão tirar proveito da

regulamentação, outras marcas de alcance global poderão ter perdido essa oportunidade de crescer em um dos países com maior potencial no mundo.

4.2. Betano / Kaizen Gaming

A Betano é uma casa de apostas virtual, que oferece cotações em diversos esportes e mercados diferentes. Também conta com outros produtos, como pôquer e cassinos, sempre virtuais. A empresa vem chamando a atenção dos apostadores brasileiros, devido ao espaço que já conquistou em tão pouco tempo por aqui. Fato é que a marca não surgiu do nada, sendo pertencente à empresa grega Kaizen Gaming, líder de mercado em seu país, fundada em 2012. Além da Betano, a empresa conta com a casa de apostas original, chamada Stoiximan, presente também no Chipre.



Figura 2: Linha do tempo Betano

Fonte: <https://kaizengaming.com/history/> (adaptada)

No intuito de efetivamente globalizar a companhia, optou-se pela criação da nova marca, com toda uma identidade própria, adentrando então os mercados romeno, alemão, português e, em 2020, brasileiro. A Kaizen se consolida, dessa maneira, como uma das empresas que mais cresceu dentro do mercado de Gametech europeu, atingindo a marca de 850 funcionários e 690 mil usuários ao redor do planeta.

Apresentando um posicionamento fortemente amparado em tecnologia e inovação, bem como na experiência do usuário, a Kaizen Gaming obteve uma série de conquistas internacionais em sua breve história. Foi eleita, entre outros reconhecimentos, a melhor operadora virtual mobile no prêmio da EGR, em 2019, e a estrela em ascensão pela SBC, no mesmo ano.

Em relação aos patrocínios esportivos, a empresa vem investindo maciçamente e já conta com mais de 40 atletas que estarão presentes nos Jogos Olímpicos de Tóquio. No futebol, é a patrocinadora master de 8 equipes profissionais, sendo as mais recentes o Clube Atlético Mineiro e o Fluminense Football Club, além do Campeonato Carioca 2021 que também apresenta a Betano como parceira oficial. Com exceção da Alemanha, a Kaizen estampa alguma de suas marcas em clubes de todos os países em que atua, evidenciando a importância dessa estratégia para a consolidação do negócio.

Em relação à segurança e confiabilidade dos processos, a Betano oferece os mais elevados padrões de certificações internacionais, fazendo parte da International Betting Integrity Association. Apesar de grega, a Kaizen Gaming possui sua sede em Malta, sendo devidamente regulamentada pela autoridade responsável deste país. Assim como se observa nas casas de apostas líderes, há toda uma política de proteção ao jogador e estímulo ao Jogo Responsável, havendo a oferta de opções como limites de perdas, autoexclusão por períodos específicos e informações diversas ao longo da jornada do usuário.

4.3. Posicionamento

As entrevistas realizadas foram essenciais para a compreensão mais assertiva sobre como se dá a construção do posicionamento no segmento das apostas esportivas. Por ser tratar de um setor ainda sem regulamentação, não há praticamente nenhuma barreira legal que venha a impedir ou pelo menos dificultar a entrada de novas empresas, incluindo aquelas que não possuem a estrutura necessária para atender um negócio desse tipo.

Com isso, as marcas que realmente são consolidadas precisam investir pesado para se diferenciar em relação as mais de 400 opções existentes hoje. Este número, segundo o consultor entrevistado, apresenta caráter especulativo por conta da falta de estudos precisos, podendo ser até inferior à realidade. Entretanto, destaca, são menos de dez as que realmente estão nas mentes dos apostadores brasileiros de maneira concreta e, não por coincidência, são justamente aquelas que mais aparecem nos principais canais de comunicação.

Ambas as marcas pertencentes à Kaizen Gaming apresentam um posicionamento voltado à qualidade de seu produto. Tal perspectiva premium é

corroborada fortemente através das entrevistas realizadas, quando são enfatizados os quesitos tecnológicos, a abrangência do portfólio ofertado, além da busca por construir a melhor e mais segura de todas as experiências digitais a seus usuários.

Neste segmento, o oposto é verificado quando a ênfase da empresa está direcionada ao valor das *odds* oferecidas, que seria equivalente à busca pelos menores preços e ao oferecimento de bônus agressivos para novos jogadores. Ainda que a Betano ofereça campanhas promocionais semelhantes à maioria do mercado, afirma-se que tais esforços são parte de um todo, que não se resume a iniciativas de curto prazo.

A busca por colocar a Betano no topo junto com as marcas mais conhecidas pelo público brasileiro, como Bet365 e SportingBet, é algo visto como sendo um processo demorado. É praticamente impossível, segundo afirma o consultor entrevistado, chegar ao país e imediatamente se inserir na categoria desejada, visto que tais marcas já estão aqui desde o começo da disseminação desse produto por aqui.

Trata-se de um longo processo, sempre pautado na experiência de altíssima qualidade e na humanização da marca, visando à aproximação cada vez maior com o usuário brasileiro. São construídas comunicações mais informais, descontraídas e interativas, que combinem com a natureza característica do povo brasileiro. É destacado também o caráter continental do país, que acaba dificultando consideravelmente este processo, visto que o interesse inicial é elaborar estratégias mais abrangentes antes de se voltar para cada local de maneira personalizada.

Essencial para a estratégia escolhida, a exposição da marca tem se dado de maneira agressiva desde a entrada no mercado brasileiro, com a busca por parceiros extremamente relevantes e abrangentes. O Clube Atlético Mineiro, primeiro a confirmar a Betano na região mais nobre de sua camisa, conta com uma das maiores torcidas de todo o país e disputa competições nacionais e internacionais, disseminando ainda mais a marca no cenário sul-americano. O Campeonato Carioca, por sua vez, teve uma parceria estratégica com a casa em um momento crucial de reformulação total no marketing e na maneira como se transmite a competição, atingindo inúmeros públicos.

Ainda mais recente, em maio de 2021, a Betano começou a construir um case de grande impacto, ao concretizar a parceria com o Fluminense e estampar a sua marca no uniforme tricolor. Há de ser ressaltado que o clube carioca não conseguia um patrocinador master há três anos, apesar de campanhas surpreendentes em campeonatos recentes e o crescente engajamento dos torcedores nas redes sociais, o que tornava o clube um alvo excepcional para marcas que contassem com a ambição de ingressar no mercado brasileiro. A Betano explorou este espaço e conseguiu gerar uma enorme repercussão nas redes sociais, aproveitando-se especialmente da participação do clube na Copa Libertadores da América e da fama do atacante Fred, engajando milhares de torcedores a abrir conta na casa e já começar a apostar nas campanhas especiais construídas para este público.



Figura 3: Patrocínios Betano no futebol brasileiro

Fonte: twitter.com/betano_br

Entende-se que uma vez que a pessoa começa a utilizar a plataforma, ela apresenta grandes chances de questionar a segurança e a integridade caso não identifique a marca em seu cotidiano, isto é, caso não seja impactada pela exposição da marca nos grandes eventos esportivos que são assistidos por milhões de pessoas, enquanto diversas outras aparecem constantemente. Assim, torna-se praticamente indissociável o investimento em um marketing de massa e a busca por um posicionamento voltado à confiabilidade do serviço.

4.4. Aquisição de Apostadores na Betano

Seguindo a linha da grande maioria dos players desse segmento, a Betano investe alto para expandir a sua base de usuários. As comunicações da empresa, quando em banners e meios de marketing digital mais diretos, são majoritariamente voltadas para o cadastro de novos jogadores, havendo destaque especial para o bônus de boas-vindas, outra prática extremamente comum no mercado das apostas esportivas online.

Além disso, outra prática central na estratégia da Betano é o estímulo à indicação de amigos. Segundo o profissional entrevistado, cada usuário possui um link próprio para compartilhar com outras pessoas, conseguindo obter prêmios quando estas fazem o primeiro depósito. Destaca-se que, ao condicionar a campanha ao depósito efetivo, é possível ampliar de fato a quantidade de dinheiro injetado na plataforma, além de garantir um comprometimento mínimo desse amigo que recebeu o link para seguir apostando por lá.



Figura 4: Banner: Recomendação de amigos

Fonte: <https://blog.betano.com.br/>

Outro ponto interessante levantado por ambos os entrevistados é a peculiaridade do apostador brasileiro, consideravelmente mais prolífico nessa atividade do que pessoas de outras nacionalidades. Temos um longo histórico intimamente conectado às loterias e apostas em geral, o que aumenta a exigência do usuário na hora de escolher quais casas utilizar e, por outro lado, amplia a necessidade da empresa de atrair usuários valiosos, ou seja, aqueles que não irão ser lucrativos em sua atividade.

É destacado também que o brasileiro apresenta caráter fortemente cético e desconfiado em relação a possíveis golpes, até porque atividades deste tipo são extremamente comuns por aqui. Dessa forma, não é possível trabalhar apenas com banners e anúncios digitais com chamadas excessivamente sedutoras, que tendem a ser evitados por grande parte dos clientes em potencial. Novamente, torna-se essencial garantir a exposição da marca em grandes eventos para consolidar a efetividade de todos os demais esforços de marketing.

4.5. Retenção de Apostadores e Jogo Responsável na Betano

Em um mercado extremamente competitivo, onde existe ainda o agravante de praticamente não existir fidelidade por parte do usuário, é ainda mais crucial fortalecer a retenção dos apostadores que utilizam a casa no presente. Além da rotina comum de utilizar mais de uma casa de apostas ao mesmo tempo, o que irá sempre colocar a marca em posição de ser comparada com as demais a todo momento, o bônus de boas-vindas gera um risco considerável de atrair usuários que se interessem apenas por obtê-lo.

É empregado um esforço contínuo para expandir a vida desse usuário dentro da plataforma, oferecendo estímulos para que não haja motivo para buscar outras alternativas. A própria campanha de indicação funciona também para a retenção, visto que o usuário original, que está mandando seu link para seus amigos, consegue apostas grátis e outras vantagens. Existem também as missões, compostas por objetivos que devem ser cumpridos pelos usuários de modo a conquistarem outros benefícios, tornando a experiência mais dinâmica e diversificando sua jornada, impedindo que a atividade se torne repetitiva.

O profissional da empresa entrevistado aponta que o desafio mais significativo é compor a base de usuários com aqueles que realmente agregam valor, identificando na Betano a solução definitiva para seus objetivos enquanto apostador. Por outro lado, aqueles que ingressam na casa única e exclusivamente para cumprir as transações mínimas e garantir o bônus, migrando para repetir o processo em outra casa, acabam não sendo interessantes para a marca.

Entre eles, encontram-se os apostadores profissionais, mais presentes no Brasil do que em outros mercados. Estes, além de serem lucrativos em sua

atividade apostadora e, conseqüentemente, reduzir a receita da casa de apostas, ainda atuam disseminando conteúdo e fornecendo dicas de apostas em grupos específicos para que outros o sigam e também tenham retornos positivos. Tudo isso é avaliado pela área responsável pelo gerenciamento de risco, que pode chegar a limitar tais jogadores que apresentam ganhos muito consideráveis. Por outro lado, a educação do mercado promovida por tais conteúdos é essencial para remover os preconceitos ainda existentes, o que amplia a complexidade nessa tomada de decisão.

A busca por usuários valiosos é absolutamente central para o sucesso do empreendimento. Entretanto, é destacado por ambos os entrevistados, bem como pela literatura apresentada, que esse usuário ideal é aquele chamado de apostador recreativo ou casual, que aposta com frequência, de maneira descontraída, acaba perdendo dinheiro para a casa no longo prazo, porém jamais apresenta comportamento perigoso ou dá indícios de estar viciado nessa atividade. Aquela pessoa que deposita quantias moderadas, busca diversão com os amigos, faz posts nas suas redes sociais favoritas e, dessa maneira, expande a experiência esportiva e consegue se divertir ainda mais do que o faria caso estivesse apenas assistindo aos eventos de maneira passiva.

O conjunto de iniciativas empregado pelas principais casas de apostas é chamado de Jogo Responsável. Na Betano, são oferecidas diversas ferramentas para proteger o jogador e mitigar os possíveis efeitos danosos que tal atividade pode vir a representar. O jogador pode colocar limites para seus depósitos e apostas, de modo a impossibilitar ações impulsivas, motivadas pelo emocional em momentos de maior tensão. Há ainda a possibilidade de autoexclusão por períodos determinados, opção mais drástica que impossibilita a atividade do jogador dentro da casa.

É evidente que não se pode controlar o que a pessoa irá fazer nos outros sites de apostas, bem como nas bancas físicas clandestinas que seguem existindo e oferecem riscos ainda maiores, porém o foco é cada empresa fazer a sua parte em prol da responsabilidade social. Há grande preocupação com o nosso mercado por conta da falta de regulamentação que impede esse controle mais efetivo e da imposição de certas regras básicas. Este ponto se mostra central nas conversas para a efetiva regulamentação, que parece estar

realmente bem próxima e irá ser decisiva para manter apenas as casas que estejam comprometidas com a proteção ao jogador.

4.6. Comunicação com o Apostador

Ao realizar as pesquisas e, em especial, obter as perspectivas da empresa durante as entrevistas, foi possível identificar que o contato com o público é algo estratégico para a direção da Betano. Trata-se de um dos principais objetivos externados pelo consultor de marketing da empresa: humanizar a marca.

Para tal, são exploradas as principais redes sociais - Facebook, Instagram e Twitter – de maneira intensa, com postagens diárias e diversas promoções anunciadas frequentemente. Adota-se postura mais descontraída e amigável, incentivando a diversão entre amigos através dos eventos esportivos e das inúmeras possibilidades que estes geram para o mundo das apostas.

É claro o intuito de se aproximar de seus usuários, fazer postagens interessantes que possam ser compartilhadas e propiciem assuntos diversos entre os apostadores e fãs de esportes em geral. Entretanto, não é possível ignorar o volume enorme de reclamações e críticas, maioria absoluta nos comentários das postagens. Há, inclusive, alguns usuários que fazem questão de copiar a mesma mensagem em todos os posts, para que sua reclamação seja realmente destacada e vista por todos que ali passarem.

Todos os comentários insatisfeitos estão relacionados a problemas transacionais, como depósitos que não entraram na plataforma e, mais grave ainda, saques que não caíram nas contas bancárias dos usuários, mesmo semanas após a solicitação. Fica evidente como é delicada essa questão, ao passo que apresenta potencial devastador para aniquilar a reputação de qualquer marca em pouco tempo.

Quando encontram cenário diferente do que havia sido prometido a respeito dessas transações, os usuários tendem a mostrar enorme preocupação, chegando até a realizar acusações graves contra a empresa. O suporte é constantemente acusado de não funcionar de maneira satisfatória, ainda que

seja sempre o canal indicado pelos administradores das redes sociais para a resolução de qualquer tipo de problema ocorrido.

Outro indicador essencial para avaliarmos esse contato é o Reclame Aqui, portal mais importante no que diz respeito a direito do consumidor. É, na maioria das vezes, o primeiro instrumento que vem a mente quando nos sentimos lesados de alguma forma enquanto clientes. No meio das apostas não é diferente, especialmente devido à ausência de regulamentação e proliferação de marcas de reputação duvidosa. Porém, o que observamos é uma presença bem discreta no site, mesmo já contando com um considerável número de reclamações.

4.7. Questionário com Apostadores

Foi realizada pesquisa diretamente com os apostadores que utilizam ou já utilizaram a plataforma da Betano. Esses clientes foram identificados através das redes sociais utilizadas pela marca, aonde a busca se deu entre as interações ocorridas, especialmente aqueles que comentaram ou compartilharam alguma postagem. O link para o formulário foi enviado, então, por mensagem, junto com breve explicação acerca da natureza do trabalho realizado. A pesquisa resultou em 24 respostas, com a participação de apostadores de todo o Brasil.

O objetivo principal foi entender como esses usuários chegaram até a Betano e como avaliam a experiência encontrada, além de obter *insights* variados que vêm a complementar os conhecimentos reunidos neste estudo. Ao contar com espaço para respostas abertas, estimulou-se que cada respondente fornecesse opiniões mais completas e embasadas.

Em relação à idade dos respondentes, foi verificado predomínio dos jovens entre 18 e 27 anos, que corresponderam a 12 pessoas, sendo que não houve nenhuma acima de 47 anos. Na sequência, foi questionado sobre a maneira pela qual o apostador conheceu a Betano, com os meios digitais dominando amplamente. Tal cenário é totalmente condizente com a juventude presente no público-alvo, que se mostra muito mais exposto a conteúdos na internet.

Anúncios na *web* foram o veículo mais importante, atraindo praticamente a metade dessa amostragem. Correspondendo a um terço do total, as indicações comprovaram a sua relevância, incluindo nesse grupo as recomendações feitas por amigos ou por especialistas em grupos de *Whatsapp*, sendo muitas delas através do link promocional personalizado já citado anteriormente. Os patrocínios em clubes e competições foram responsáveis diretos por 19% desses clientes adquiridos, o que chama a atenção, visto que tais investimentos estão também por trás de todos os demais, por conta da confiança que geram na marca. Praticamente sem relevância, os anúncios na TV trouxeram apenas uma pessoa, o que não surpreende, visto que a marca não priorizou este canal e pelos motivos já citados, relacionados com a idade média do público-alvo.

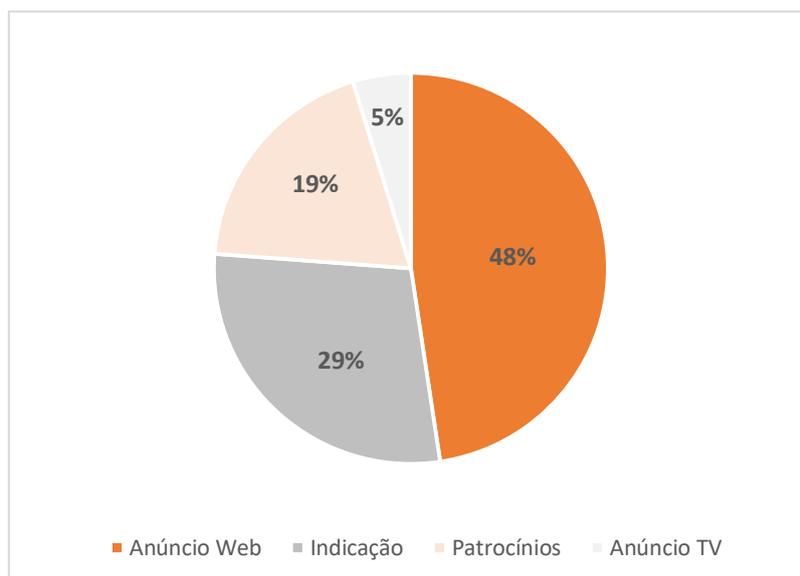


Figura 5: Gráfico – Como o usuário conheceu a Betano?

Fonte: Anexo 1

Quando perguntado o porquê de haverem criado uma conta na Betano, os entrevistados apresentaram motivos diversos. É possível identificar novamente um forte predomínio das indicações, sempre valorizadas ao máximo nesse segmento, citadas como razão principal por seis entrevistados. O curioso é que, em segundo lugar, aparece o valor das *odds* como razão essencial, com a percepção de que essas cotações oferecidas são acima da média praticada pelo mercado. Empatado com este último fator, três dos entrevistados citaram a facilidade na navegação como fator determinante, enquanto outros dois

dessa forma seria reduzida a gravidade das notas 0, cujo impacto para a aquisição de novos clientes é enorme. Com o NPS, entretanto, conseguimos uma visualização muito mais precisa, que avalia o potencial de recomendação com base na experiência encontrada por esses apostadores.

Dos 24 respondentes, obtivemos oito detratores e dez promotores, com apenas seis neutros, o que indica como as opiniões tendem a ser extremadas nesse mercado. A cada três usuários, um fala mal da empresa para os amigos, o que representa um risco exponencial à expansão da base de usuários. Quando realizamos o cálculo, temos como resultado um NPS de 8,3. Vale destacar que essa métrica varia de -100 até 100, ou seja, a Betano se encontra muito mais perto de estar com o NPS negativo do que com uma nota considerada realmente boa. Fica evidente, ainda que com uma amostragem reduzida, que o caminho para o topo é bem longo.

5. Análise do Caso

Ao compararmos a realidade observada na Betano com aquilo que é apresentado na literatura especializada, conseguimos obter uma visualização mais clara e identificar pontos de melhoria cabíveis na atuação da marca. É importante destacar a complexidade desse processo de entrada em um mercado novo e totalmente diferente daqueles em que a marca original está inserida, bem como do tempo necessário para realmente atingir os principais objetivos.

De imediato, é possível destacar a maneira pela qual a marca vem sendo divulgada, principalmente através dos grandes patrocínios que foram firmados nesse curto período de atuação em terras brasileiras. Ao se unir a grandes instituições esportivas, de relevância continental, a Betano consegue acelerar muito esse processo de reconhecimento de marca por parte do público. Favorece-se, assim, a construção de conexões orgânicas e profundas com o entusiasta do esporte no Brasil, o que é essencial para uma construção efetiva da marca (HUANG, 2014).

Se toda marca tem sua origem em uma promessa central (RUÃO, 2017), a Betano avança no sentido de comunicar ao público que é absolutamente idônea e suficientemente estruturada para crescer em nosso mercado. Quando o brasileiro vê a logo estampada na camisa de clubes como Atlético-MG e Fluminense, nas dezenas de partidas que disputam na temporada, tal promessa se transmite de maneira muito mais efetiva. Isso, porque todos que acompanham minimamente o esporte tem o conhecimento que a marca de maior destaque nas camisas é a que mais investe no clube e que tais cifras milionárias são realidade para um grupo bastante reduzido de empresas.

O posicionamento embasado na diferenciação através da qualidade é totalmente coerente com o que prescrevem os estudiosos do segmento. Por se tratar de um mercado tão homogêneo, cuja competição é dotada de forte equilíbrio entre as principais casas, torna-se inviável adotar a guerra de preços como estratégia de longo prazo (LOPEZ-GONZALEZ et al., 2019). Desse modo,

é bastante acertado o investimento em tecnologia como faz a Betano, construindo experiências digitais diferenciadas e buscando oferecer o maior portfólio possível de produtos.

Vale ressaltar que, pelo menos até agora, a Betano vem investindo exclusivamente no futebol, o que é totalmente compreensível por conta do amplo domínio que este esporte possui. Entretanto, o público brasileiro é bastante próximo de outras modalidades, especialmente aquelas inclusas nos Jogos Olímpicos. A proximidade com estes atletas, que é recorrente na Europa, ainda não foi iniciada por aqui, havendo, portanto, espaço para diversas iniciativas promissoras. Basquete, vôlei, ginástica olímpica e surfe aparecem como os candidatos mais óbvios, além do universo gamer que vem impulsionando os *E-sports* e aparece como interessante.

Na expansão da base de clientes, a marca segue a maioria das práticas adotadas pela concorrência, em especial através do bônus de boas-vindas. O destaque vai para o investimento em parcerias com afiliados e disponibilidade do link pessoal para indicação a amigos, que diversifica esse processo e possui grande potencial para disseminar a marca. Prova disso é a grande relevância das indicações na pesquisa com os usuários, que se sentem consideravelmente mais propensos a confiar na plataforma quando impactados por este tipo de recomendação, seja de conhecidos ou de referências na área.

A marca se diferencia também pela atenção que é dada aos processos ligados à retenção de usuários. São utilizadas campanhas especiais, como missões e cotações turbinadas para dinamizar a jornada do apostador dentro da plataforma, o que recebe destaque nas comunicações da empresa e foi devidamente reconhecido por parte dos entrevistados. Seguem a máxima identificada na pesquisa acadêmica, de estimular que seus usuários apostem mais com mais frequência e com maiores volumes monetários (KONIETZY, 2019).

Ao oferecer uma série de recursos para garantir a retenção desses apostadores, além de enfatizar a própria experiência virtual no dia a dia, a Betano precisa mais do que nunca atingir o equilíbrio recomendado em relação à Proteção do Jogador. Realiza as práticas mais comuns encontradas nesse mercado, apontadas por Gainsbury (2020), buscando se equiparar nesse quesito às marcas que lideram o segmento. Vale destacar que, ao seguir as fórmulas já

prontas comuns a todas as empresas, a Betano perde uma chance de pensar fora da caixa e desenvolver novas soluções para se destacar nesse âmbito socioeducativo.

Quando analisamos o contato com o usuário, deparamo-nos com a baixíssima presença no Reclame Aqui, bem como nas respostas a interações nas redes sociais e, ainda mais grave, no próprio suporte do site, o que acaba enfraquecendo demais os investimentos realizados. O que mais se observa tanto na pesquisa realizada quanto nas redes sociais é um número considerável de clientes insatisfeitos, que não receberam nenhuma atenção para que permanecessem na casa, contrariando a postura de forte investimento nos processos ligados à retenção do apostador.

No Reclame Aqui, por exemplo, a Betano ainda está começando a atuar de maneira significativa, com apenas 35% das reclamações devidamente respondidas, em um tempo médio de 75 dias, possuindo o selo de “Não Recomendada”. O mesmo é observado em alguns dos líderes do mercado, como Bet365 e Sportingbet, que se mostram bem distantes desse ambiente mesmo com muito mais tempo de história por aqui.

Há bons cases entre as empresas que se equivalem em relação à Betano, ou seja, que enfatizam a qualidade e têm como objetivo alcançar o grupo dos líderes. A Betway conta com 100% das reclamações respondidas, tempo de resposta de apenas 10 horas e classificação “Regular”, enquanto a Bodog é o principal benchmarking, com classificação “Ótimo”. Esta, vai muito além de responder os clientes insatisfeitos, como também soluciona mais de 84% dos casos, garantindo a retenção desses apostadores que estavam bem perto de abandonar a casa.

É justamente nesse contato com o cliente que se dá o *gap* mais evidente entre aquilo que é anunciado e o que é, de fato, realizado. Ao posicionar a marca como sendo de qualidade superior e, ao mesmo tempo, dotada de postura humanizada e focada no cliente, espera-se que haja uma atenção ainda maior ao suporte prestado pela casa. Não é o que ocorre de maneira alguma, como fica bastante claro não só através do presente estudo, mas também por meio de uma rápida busca nas redes sociais da marca, repletas de acusações agressivas por parte de clientes supostamente lesados.

Como é possível concluir, o sucesso da empreitada nesse mercado extremamente disputado é centrado em um conjunto integrado de esforços, com cada iniciativa complementando as demais e consolidando realmente a estratégia da marca. Dessa forma, a ineficiência observada na resolução de problemas transacionais e no oferecimento de canais eficientes para o apostador acabam por comprometer seriamente o planejamento estratégico da Betano em sua busca por se juntar aos líderes do mercado brasileiro.

A extrema importância dos processos ligados às transações financeiras, intensificada pela desconfiança característica dos brasileiros após um extenso histórico de golpes, é evidenciada como sendo crítica ao êxito da operação. O usuário pode ser impactado eficientemente pela comunicação da empresa, sentir-se ainda mais seguro ao ver a marca patrocinando grandes clubes, aprovar a experiência encontrada na plataforma, porém, caso tenha problemas para recuperar o dinheiro que colocou lá dentro irá certamente minimizar todos os pontos positivos e se mostrar insatisfeito.

Para que os objetivos estratégicos sejam vislumbrados de maneira mais clara, são sugeridos os seguintes planos de ação:

- Reformular os processos de suporte no site, buscando cumprir tempos de resposta adequados e se tornar referência nesse aspecto. Investir em inteligência artificial para auxiliar a equipe responsável por esse atendimento e reduzir as filas de espera.
- Integrar o suporte em todas as plataformas, garantindo a prontidão nas respostas em redes sociais, inclusive com *Whatsapp* para contato rápido.
- Adotar postura proativa em relação às reclamações que surgirem, havendo a oferta de outras vantagens para compensar qualquer tipo de dor de cabeça anterior, buscando sempre o encantamento do usuário.
- Utilizar como referência os benchmarkings citados no estudo para trabalhar de forma adequada o Reclame Aqui, respondendo e solucionando todas as queixas e buscando obter as melhores classificações possíveis.
- Adotar o NPS como prática recorrente, não só para referência interna, mas também para divulgar em suas plataformas, fortalecendo a

transparência e estimulando a evolução. Criar processos para conseguir enviar o questionário em diferentes momentos da jornada, obtendo amostragem significativa e atualizando-a periodicamente.

- Produzir conteúdos voltados à Proteção do Jogador e buscar novas alternativas para mitigar os danos possíveis, indo além das já tradicionais práticas vigentes. Oferecer atendimento especial para apostadores em crise, criar base de psicólogos parceiros para atender com descontos os usuários da casa.
- Repetir o sucesso obtido ao patrocinar clubes de futebol, construindo parcerias com atletas olímpicos brasileiros, visto que esta prática já é realizada pela empresa na Europa e pode render ótimos frutos em nosso país. Explorar de maneira mais intensa o enorme crescimento dos E-Sports, patrocinando equipes e competições, além de oferecer mercados diferenciados para os apostadores interessados nesse universo.

6. Considerações Finais

O estudo apresentado teve como objetivo principal realizar análise sobre a entrada da Betano no mercado brasileiro, com foco na construção do posicionamento da marca nesse enorme desafio de inserir-se entre os líderes do mercado nacional. Foram colhidas informações através de pesquisas na internet e, principalmente, no contato com dois profissionais do setor além de um questionário com alguns usuários da plataforma.

Foi adotado o método do estudo de caso, especialmente por se tratar de um segmento ainda incipiente no Brasil, com pouquíssimos estudos e pesquisas de mercado. A escolha da Betano foi pertinente, uma vez que se trata de uma marca internacional que ingressa em nosso país com ambições ousadas, conseguindo causar um impacto relevante já nos primeiros meses de atuação.

A primeira comparação necessária foi entre aquilo que a empresa afirma realizar e o que consta na literatura especializada. Por se tratar de um mercado bastante recente, foi possível acessar conteúdos produzidos nos últimos anos, aumentando a relevância dos mesmos. Em seguida, avaliou-se a veracidade de tais práticas no contato direto com o apostador, que é o grande responsável pelo sucesso ou não da empresa.

Em relação à literatura, foi possível concluir que a Betano está direcionada para realmente conquistar o mercado brasileiro, aproveitando-se de sua estrutura global, sua capacidade de investimento acima da média e seu posicionamento ligado à qualidade do produto. O foco em tecnologia, experiência do usuário e portfólio amplo está totalmente alinhado com o que se prescreve nos materiais acadêmicos avaliados, buscando evitar a guerra de preços e tendo o longo prazo como norte. Ao emplacar grandes patrocínios, a empresa consegue garantir justamente um dos fatores mais determinantes para o bom rendimento de todos os outros esforços de marketing.

Quando se observou a visão dos apostadores, por outro lado, foi possível identificar uma série de problemáticas relevantes, que precisam ser corrigidas a

todo custo para não comprometerem o desempenho da empresa. Não há como negar o impacto gerado pelos problemas técnicos, especialmente ligados com as transações monetárias dentro da plataforma, somadas ao ineficiente suporte que vem sendo oferecido aos clientes brasileiros.

Tendo em vista que, ao lidar diretamente com o dinheiro dos usuários e estar sempre sujeita à erros de sistema, a empresa irá sofrer com este tipo de insatisfação, assim como ocorre com todas as suas concorrentes. A grande questão é a maneira pela qual se lida com tais reclamações, com a proatividade e o foco no cliente sendo imprescindíveis para realmente minimizar estes riscos. A maior parte das recomendações fornecidas no capítulo anterior estão ligadas com essa postura, visto que atualmente é o descaso para com o apostador que mais compromete a estratégia.

Através do estudo realizado foi possível, também, encontrar respostas ligadas aos objetivos intermediários. A diferenciação nesse mercado, em primeiro lugar, está fortemente amparada na constante busca por fornecer experiência diferenciada e um ambiente totalmente seguro, para que o apostador se sinta confortável para realizar as suas transações. Os eventos esportivos que são oferecidos também aparecem como essenciais, em conjunto com as ações promocionais e campanhas diversas, que atuam no sentido de dinamizar essa experiência e ampliar a diversão do usuário.

Outra questão pertinente trazida à tona foi a necessidade de equilibrar a retenção de apostadores com as práticas sustentáveis relacionadas à Proteção do Jogador. Enquanto outros negócios, como por exemplo aqueles inseridos na lógica do varejo, já precisam se policiar para não impactar negativamente a sociedade e estimular o consumismo desenfreado, tal questão é muito mais sentida no meio das apostas. Isso ocorre tanto por conta do tabu criado pelo poder público ao proibir quaisquer atividades do tipo, quanto pelas evidências científicas que indicam o poder viciante dessa atividade.

Dessa forma, não se pode jamais ignorar os aspectos socioeducativos, o que no caso da Betano é verificado de maneira clara. São oferecidos mecanismos de proteção, como limite de depósitos e autoexclusão, semelhantes às principais casas de apostas mundiais. Entretanto, ainda há grande espaço para inovar nesses aspectos, uma vez que tais ações são praticamente as mesmas há vários anos.

Por fim, foi possível também conhecer um pouco mais sobre o apostador brasileiro, que será cada vez mais visado por todas as grandes marcas interessadas em fortalecer a posição em nosso país, aproveitando o imenso potencial existente por aqui. Trata-se de um público majoritariamente jovem, porém já acostumado com apostas, mesmo sem que tenhamos sequer a devida regulamentação. Nosso histórico fortemente ligado às loterias e outros tipos de apostas, além da paixão por esportes, faz do apostador brasileiro um dos mais bem preparados, tornando ainda mais desafiadora a atividade das empresas. Soma-se a isso a farta oferta de grupos especializados em redes sociais diversas, que dão dicas e ensinam estratégias para os apostadores conseguirem ser lucrativos.

Foi destacada também a desconfiança tradicional, justificada após séries de golpes financeiros que corriqueiramente voltam a nos atingir, fazendo com que as comunicações precisem ser mais cautelosas e não se pautar em promessas ousadas. Novamente, fica ainda mais relevante e necessária a exposição em grandes eventos para superar esse obstáculo relevante e ajudar na conquista desse cliente em potencial.

Por fim, destaca-se as ótimas perspectivas para a evolução desse mercado, especialmente pautada na regulamentação do mercado em vias de ser finalizada. Uma vez que este processo seja concluído, haverá consideráveis ganhos para todos os envolvidos, tanto as empresas que irão estar inseridas em um ambiente competitivo muito mais correto e equilibrado, como também para os usuários, que serão protegidos de maneira muito mais concreta. Haverá, portanto, fortalecimento das iniciativas de Proteção ao Jogador, com o poder público tendo os meios para intervir e construir ações coerentes e tão necessárias ao desenvolvimento sustentável do mercado.

Com esses avanços sendo estruturados, haverá excelente caminho para que se desenvolva a produção acadêmica, responsável por embasar a tomada de decisão e profissionalizar ainda mais essas empresas. Será possível ter acesso a pesquisas de mercado confiáveis e construir modelos que possam prever os próximos passos de nosso desenvolvimento, sendo essencial para atrair ainda mais parceiros e gerar valor de maneira absurdamente mais sólida.

7. Referências Bibliográficas

BONIECKI, P. **Positioning of online betting services: A case study of finding the gap between companies' view versus customers' view.** KTH Industrial Engineering and Management, 2016. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:955578/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2020.

CARLEZZO, E. **Para especialistas, mercado de apostas esportivas no País deve movimentar R\$ 8 bi.** Isto é, 2019. Disponível em: <<https://istoe.com.br/para-especialistas-mercado-de-apostas-esportivas-no-pais-deve-movimentar-r-8-bi/>>. Acesso em: 3 de junho. 2020.

COSTA, I; PIRES, C; MARINHO, L. **Tópicos em Gerenciamento de Dados e Informações 2017** SBC, 2017. Disponível em: <<https://sol.sbc.org.br/livros/index.php/sbc/catalog/download/31/121/295-1?inline=1/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2020.

FAYVISHENKO, D. **Formation of Brand Positioning Strategy.** Baltic Journal of Economics Studies, 2018 Disponível em: <<http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/407/pdf>>. Acesso em: 10 de abril. 2021.

GAINSBURY, SM; ANGUS, DJ; PROCTER, L; BLASZCZINSKI, A. **Use of Consumer Protection Tools on Internet Gambling Sites: Customer Perceptions, Motivators, and Barriers to Use.** Journal of Gambling Studies, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/333312508_Use_of_Consumer_Protection_Tools_on_Internet_Gambling_Sites_Customer_Perceptions_Motivators_and_Barriers_to_Use>. Acesso em: 22 de março de 2020.

GUIMARAES, T. **Como o Jogo do Bicho se tornou a maior loteria ilegal do Brasil.** BBC Brasil, 2017 Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40140693>>. Acesso em: 13 de junho. 2020.

HENRIQUES, JM. **A proibição de jogos de azar e cassinos no brasil é compatível com o Estado Democrático de Direito?.** Migalhas, 2021. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/56762/a-proibicao-de-jogos-de-azar-e-cassinos-no-brasil-e-compativel-com-o-estado-democratico-de-direito>>. Acesso em: 3 de outubro. 2020.

HUANG, C. **The relationship among brand equity, customer satisfaction, and brand resonance to repurchase intention of cultural and creative**

industries in Taiwan. International journal of organizational innovation, 2014. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/318229058_The_Relationships_Among_Brand_Experience_Brand_Resonance_and_Brand_Loyalty_in_Experiential_Marketing_Evidence_from_Smart_phone_in_Taiwan> Acesso em 10 de maio de 2021.

JOLLEY, B; MIZERSKI, R; OLARU, D. **How habit and satisfaction affects player retention for online gambling.** Journal of Business Research, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/223219000_How_habit_and_satisfaction_affects_player_retention_for_online_gambling>. Acesso em: 10 de abril. 2021.

JORDÃO, F. **Cinco pontos para entender a legalização das apostas esportivas no Brasil.** Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2018/12/14/interna_politica,725480/5-pontos-para-entender-a-legalizacao-das-apostas-esportivas-no-brasil.shtml/>. Acesso em: 3 de junho. 2020.

KONIETZY, J. **You Bet! An Investigation of Market Positioning by Online Gambling Firms and Drivers of their Customers' Gambling Intention.** Lulea University of Technology, 2019. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1347342/FULLTEXT02.pdf>>. Acesso em: 28 de março de 2020.

LOPEZ-GONZALEZ, H; JIMENEZ-MURCIA, S; GRIFFITHS, MD. **The customization and personalization of sports betting products: Implications for responsible gambling.** Gaming Law Review, 2019. Disponível em: <<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/171388/1/701977.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2020.

MAIA, B. **OTT e Apostas: o “Black Mirror” das transmissões de esporte** LinkedIn, 3 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/ott-e-apostas-o-black-mirror-das-transmissões-de-esporte-bruno-maia/>>. Acesso em: 17 de junho de 2020.

MARKETWATCH. **Sports betting market expected to reach \$8 billion by 2025.** Disponível em: <<https://www.marketwatch.com/story/firms-say-sports-betting-market-to-reach-8-billion-by-2025-2019-11-04/>>. Acesso em: 3 de junho. 2020.

OLIVEIRA, EA; VIEIRA FILHO, FC; KOVALESKI, JL. **Investigação e Análise da Satisfação de Clientes Usando o Método Net Promoter Score para Promover Melhorias de Produtos e Processos.** Revista Uningá 2016 Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/326208813_INVESTIGACAO_E_ANALISE_DA_SATISFACAO_DE_CLIENTES_USANDO_O_METODO_NET_PR>

OMOTER_SCORE_PARA_PROMOVER_MELHORIAS_DE_PRODUTOS_E_P
ROCESSOS_RESEARCH_AND_ANALYSIS_OF_CUSTOMER_SATISFACTIO
N_USING_THE_NET_PROMOTE> Acesso em 5 de junho de 2021

PALMER, C. **Sports betting research: Literature review** University of
Tasmania, 9 abr. 2015. Disponível em:

<https://www.communities.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0025/43945/Sports_Betting_Literature_Review.pdf>. Acesso em: 3 de junho de 2020.

PERALTA, B. **Tecnologia favorece experiência de usuários em apostas
desportivas**. Mais Tecnologia, 19 jun. 2020. Disponível em: <

<https://www.maistecnologia.com/tecnologia-favorece-experiencia-de-usuarios-em-apostas-desportivas/>>. Acesso em: 2 de outubro de 2020.

PERROTA, K; TOLEDO, L. **O posicionamento da marca sob a**

ótica da internet. Mackenzie, 2006. Disponível em:
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/199/51>>. Acesso
em: 10 de abril. 2021.

PINTO, RC. **Gestão de Clientes: A importância da Retenção**. Revista de
Ciencias Gerenciais, 2015. Disponível em:

<<https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2731>>. Acesso em:
5 de março de 2020.

RUÃO, T. **Marcas e identidades: guia da concepção e gestão das marcas
comerciais**. Humus, 2017. Disponível em:

<[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55069/1/2017_Ru%
3o_MarcasIdentidades.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/55069/1/2017_Ru%c3%a3o_MarcasIdentidades.pdf)>. Acesso em: 8 de junho 2020.

TACINI, A; LUZ, E; DE MORAES, KM. **Esforços do e-commerce brasileiro
na retenção de clientes, realidade perante teoria**. USJT, 2014. Disponível

em: <[https://www.usjt.br/prppg/revista/integracao/assets/pdf/66/ri-2014-art4-
tacini.pdf](https://www.usjt.br/prppg/revista/integracao/assets/pdf/66/ri-2014-art4-tacini.pdf)>. Acesso em: 5 de março de 2020.

VÁSQUEZ, RP. **Identidade de Marca, Gestão e Comunicação**. USP, 2007.
Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138952/134300>>. Acesso
em: 25 de abril de 2020.

Anexos

Anexo 1 – Questionário com Apostadores

1 - Qual é a sua cidade?

2 - Qual a sua idade?

- 18 a 27
- 28 a 37
- 38 a 47
- 48 a 57
- 58 a 67
- Acima de 68

3 – Como você conheceu a Betano?

- Anúncio na Internet
- Anúncio na TV
- Recomendação via link promocional
- Patrocínio em times / competições
- Outros...

4 – Por que você escolheu a Betano?

5 – Você aposta em outras casas simultaneamente? Se sim, quais?

6 – Você tem elogios, críticas ou sugestões à Betano?

7 – Em uma escala de 0 a 10, você recomendaria a Betano para um amigo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Jamais Com certeza!

Anexo 2 – Entrevista com Consultor de Marketing da Betano (CM)

Então, primeiro de tudo agradecer muito o seu tempo, viu, de verdade! Porque tá sendo um desafio fazer um trabalho sobre esse segmento que ainda não tá tão desenvolvido assim e tudo mais. Fica difícil achar profissionais desse nível, dessa qualidade pra bater esse papo. A ideia é só ter essa conversa, seguindo um roteiro que eu preparei só pra ir direcionando, mas claro que podendo falar sobre outros pontos também! Falar principalmente sobre posicionamento de marca, aquisição e retenção de clientes, tipos de usuários, essas coisas... Então começar falando de uma forma mais ampla, sobre posicionamento de marca, como você ve isso na Betano e de forma mais geral no mercado como um todo?

CM: Posicionamento de marca pra Betano, pra casa de aposta em geral acho que depende muito de como a casa quer entrar no mercado, da estratégia, porque existem determinados tipos de investimentos que te permitem posicionar a marca de um certo jeito e outros que não te dão essa oportunidade. Então, no Brasil... não tem regulamentação então todos esse dados são meio que hipotéticos, não existe nada de oficial, porque não tem essa bendita regulamentação que deve sair em breve. Mas se fala que existem mais de 400 sites que são de apostas esportivas, só que o site que você conhece mais, que aparece em alguma TV ou alguma mídia esportiva não chegam a ser 10. Então tem muito site que chega no Brasil, só pelo fato de ter muita gente e ser um país orientado muito a esportes, ter uma tradição grande em futebol, meio que algumas marcas podem achar que isso seja suficiente pra ter algum tipo de sucesso. Se o bolo é muito grande, se consegue uma fatia pequenininha, mesmo essa fatia pequena de um bolo muito grande representa evidentemente algo bom. Mas não acontece assim, porque a gente já vai falar um pouquinho sobre isso, o consumidor brasileiro tem algumas peculiaridades e o fato de não ter regras né, que uma empresa possa vir e entrar no Brasil sem praticamente barreira alguma do ponto de vista legal, não tem uma licença pra pagar, não tem imposto pra pagar, isso facilita muito que qualquer empresa possa fazer uma espécie de marketing no Brasil, mas do outro lado o consumidor fica muito atento em qual casa jogar, porque nem todas passam muita confiança. Então posicionamento pra Betano, a Betano é uma empresa que faz parte de um grupo grego, é uma empresa que na Europa é muito conhecida... é uma empresa que tem mais de mil funcionários, um grupo grande, tem mais ou menos 15 anos de vida, então não são nem tantos anos assim que existe, mas na Grécia apesar de não ter o nome Betano, mas o nome Stoiximan, eles patrocinam o Olympiacos, então tem visibilidade na Liga dos Campeões, além da Grécia obviamente. Patrocinaram vários

times já, o Panathinaikos, outro time muito conhecido na Grécia, atletas olímpicos... E Betano é o nome da empresa para os outros mercados de fora da Grécia, porque Stoiximan é um nome meio complicado de pronunciar pra quem não é grego, então agora a Betano tá presente em seis países na Europa é Grécia e Cyprus, Chipe na verdade pra o idioma grego, e depois tem a Romênia, Portugal, Alemanha e o Brasil é o sexto país, e o primeiro país fora da Europa. Então em todos os países onde a Betano está, a Betano tem esse DNA de patrocinar time de futebol, de fazer patrocínio, enfim, de querer mostrar a marca como marca que seja confiável, além de ter um produto extremamente bom do ponto de vista de qualidade do site né, as indústrias de apostas esportivas, é uma indústria que se diferenciar é muito difícil... Todos os sites mais ou menos oferecem as mesmas coisas, odds são parecidas, não é aquele três... zero ponto três a mais de uma odd que é o elemento decisivo para um cliente escolher a Betano no lugar de 1xBet ou de outra casa... É uma questão de ter um site que seja fácil de se navegar e que seja uma casa confiável, então quando o jogador deposite dinheiro que o dinheiro entre, quando saca dinheiro que o dinheiro chegue rápido na conta do jogar, ter um suporte em idioma local em brasileiro nativo que funcione bem, que seja eficiente.. então isso é meio que a base de qualquer operação, nem todos os sites tem isso. Então sabendo disso, a Betano teve... nós temos essa vontade de posicionar, de nos posicionarmos como uma marca meio de qualidade, meio premium. É algo que precisa de tempo, você não faz isso em seis meses, em um ano, porque tem casas grandes que estão no mercado há oito, dez, doze, treze anos que é mais ou menos o número de anos que tem no mercado das apostas esportivas no Brasil, então Sportingbet, as marcas que estão mais na tv já há muito tempo, mas a gente confia que o público aos poucos esteja percebendo que a Betano tem o produto extremamente de qualidade, temos coisas a ajustar obviamente, estamos no Brasil há menos de um ano, então a equipe tá crescendo, todos os processos internos também que precisam amadurecer, isso faz parte de qualquer negócio, mas acho que estamos no caminho certo, crescimento, a gente tá percebendo um crescimento muito grande e principalmente a aceitação do público brasileiro em relação ao nosso site. Esse ano a gente começou o ano com o patrocínio do Atlético Mineiro, que meio que foi o nosso cartão de visita muito grande pra gente no mercado, isso deu uma grande visibilidade à marca. Com isso, enfim, a gente recebe diariamente proposta de parcerias... patrocinamos o Campeonato Carioca que tá pra terminar e temos planos de continuar a dar visibilidade à marca desse jeito um pouco... um pouco importante, um pouco mais... com algumas posições de prestígio em termos de publicidade, espaços, então digamos que o posicionamento é tentar colocar a Betano entre os primeiros players de mercado, né, é difícil fazer uma... colocar que tá em primeiro, que tá em segundo, porque

realmente não temos dados, mas a gente sabe que brasileiro gosta muito, ou confia muito em bet365, sportingbet, nessas marcas mais conhecidas. A gente quer com todo respeito com os próprios concorrentes é brigar com eles pra conquistar nosso espaço.

Entendi, claro. Já pegando isso que você falou... Porque assim não tem como falar de posicionamento sem comentar dessa questão do mercado ser extremamente homogêneo, né, do produto ser muito parecido entre as casas. Dessa dificuldade mesmo né... Você já falou de vários aspectos, mas só pra sintetizar mesmo: nesse contato com o público como fazer para que a marca fique na cabeça dele quando ele tem diversas ofertas tanto das marcas grandes quanto das minúsculas né, que eu vejo muito nas redes sociais ainda a existência de banca física, aqueles sites clandestinos que ninguém conhece... Então quais aspectos são mais essenciais nesse contato com o público pra fixar a imagem da marca?

CM: O Brasil realmente é mais do que um país, é realmente um continente. A gente poderia fazer quase que uma estratégia estado por estado, ou região por região. Ter uma estratégia de marketing de certo tipo no sul do Brasil e sudeste, uma diferente no Nordeste, porque justamente como você comentou ainda existe muito jogo físico lá, então o cliente gosta de ter o papelzinho na mão e o online é mais complicado até porque os mesmos métodos de pagamento online é uma difusão menor no nordeste do que em outras áreas do país, depende muito de desenvolvimento, depende muito de renda per capita, depende muito de maturidade do cliente, né. Então apesar da gente ter escolhido fazer campanhas ou ser mais abrangente então a escolha do Atlético não é uma escolha regional, a gente não escolheu o Atlético-MG pra, sei lá, ser muito forte em Minas Gerais. É claro que a gente é, porque o Atlético-MG tem milhões de torcedores e muito concentrado em Minas. Mas o Atlético-MG luta pra ganhar o Brasileirão, joga a Libertadores, tivemos a sorte que começou a comprar jogadores de um certo nome, de um certo peso, então isso gerou muita mídia orgânica também pra marca, mas a nossa ideia com o Atlético-MG é tentar ter uma visibilidade meio que nacional. Então em relação a cliente a nossa visão é de tentar humanizar um pouco a marca né... tentar entender que a gente precisa comunicar com o cliente, como se a Betano fosse uma pessoa e tentar quebrar essa distância que tem com uma marca e um cliente né. Então o jeito da gente comunica, a linguagem que a gente usa, tenta sempre ser muito amigável, muito próximo, né. É claro que nós de uma certa forma recebemos dinheiro do cliente, né, e quando existe algum atraso em pagamento, ou em sei lá em qualquer coisa que seja ligado a transações, o cliente fica muito estressado, né isso é normal, porque... então é uma comunicação que é sempre meio complicada. Apesar da gente

tentar sempre ser gentil, enfim, mas o que a gente não quer é que a comunicação se torne algo muito frio. Então isso é o tipo de estilo de comunicação, é um pouco mais informal, um pouco mais interativo, mas é sempre aquela coisa que nunca vai ser perfeito né, teremos muito que melhorar em relação a isso e a gente sabe.

Entendi. Aí falando do usuário em si, do apostador. Quais são os principais tipos de apostador que vocês encontram na base de vocês e se vocês têm esse costume de fazer pesquisa com os usuários, de pegar esses insights a partir da experiência deles.

CM: Temos, temos uma área específica que faz pesquisa periodicamente pra saber o que o cliente gosta mais, o que o cliente gosta menos, onde tem mais dificuldade, onde ele na verdade tá achando tudo bom, tudo fácil, que que a Betano, o que o cliente gosta mais da Betano em relação a outras empresas... Em relação ao tipo de consumidor, assim, brasileiro sabe apostar. Né? Então, o que toda casa gosta de receber, que são os jogadores chamados de jogadores recreativos, aqueles apostadores que apostam por diversão “ah vou jogar 50 reais por mês, no meu time, se ganhar ganhou, se não ganhar, tudo bem...”. No Brasil isso é menos, esse tipo de *mindset* existe menos do que em outros mercados. Isso é a minha percepção, porque brasileiro por natureza aposta pra, sei lá, pra ter aquele dinheiro extra, pra sei lá comprar alguma coisa que pode comprar com as apostas, uma tv nova, fazer uma viagem, pagar algumas contas, enfim. Então... ainda mais com as redes sociais, conteúdos sobre apostas, estratégias se espalham com muita facilidade, com muita velocidade. Então é mais difícil receber né, ter muitos clientes que sejam esses clientes que jogam só pra diversão. Nós temos... do outro lado é muito mais fácil pro cliente ter conhecimento sobre quais mercados apostar, não apostar muito em simples, ou em múltiplas, porque em umas você é mais lucrativo e em outra menos. Enfim, é muito mais fácil pro cliente hoje em dia seguir algum influenciador ou algum site e receber... e receber conteúdo, absorver conteúdo de qualidade. Ainda mais hoje em dia, acho que a cada dia nasce algum grupo no Telegram, no Whatsapp onde, enfim, você paga uma mensalidade e recebe alguma dica de aposta feita por algum especialista. Enfim, a internet mudou muita coisa, né. As redes sociais principalmente, então isso é um grande desafio pra casa de aposta, porque tem que ter uma... a capacidade de entender que tipo de jogadores estão entrando e de manter aquela... aquela lucratividade do site, que é a base pra uma operação se manter sustentável.

Claro, claro. E em relação ao usuário, assim, como que você enxerga a fidelização, a lealdade do usuário? Você acha que existe, que é importante, que tem como, ou que o usuário padrão de vocês tá na betano, mas tá na bet365 também, tá em outras também... Como que você enxerga isso?

CM: Fidelidade na nossa indústria é muito difícil. Muito difícil, até porque, enfim, é aqueles jogadores que só querem sei lá aproveitar de uma promoção, aproveitou a promoção vai pra outro site onde aproveita da mesma promoção. Aí vai de site em site. Isso é um cliente que não interessa, porque não é um cliente fiel exatamente. Mas a gente tem, ou tenta colocar em prática alguns processos pra justamente manter o cliente jogando com a gente, sabendo que o cliente geralmente tem uma vida útil, não é infinita, então por isso a necessidade de continuar fazendo aquisição de novos clientes, porque a gente sabe que aquisição do mês no mês seguinte caiu por um bom percentual onde a gente perde esses clientes. E então a gente tem programas de fidelidade, né, a gente tem missões semanais pra manter o cliente jogando né pra estimular o cliente a depositar, a caso ele perca sei lá uma aposta a gente dá de volta uma parte do que ele perdeu. A gente tem um programa de indicação de amigos, que você pode mesmo ganhar alguma recompensa se você indica um amigo ne cada cliente da betano tem um link exclusivo pra poder compartilhar com os próprios amigos e dessa forma receber recompensas, apostas grátis quando o amigo se cadastra e deposita, então a gente tem todas essas mecânicas pra tentar aumentar a vida útil do cliente dentro do site. Mas enfim tem uma parte que é fisiologicamente... que é fisiológico você ter, não tem como, mas a gente luta uma luta diária ou constante pra diminuir essa taxa de abandono, pra tentar diminuir ou deixar num nível que ajude o site a crescer né, isso é fundamental.

Excelente... Vários métodos, né, em relação a essa retenção. E falando de aquisição, de expansão da base dos consumidores, você já mencionou algumas coisas também... você acha hoje que o bônus de boas-vindas é a principal ferramenta? Como que você enxerga isso?

CM: É, eu não acredito muito nisso, até porque realmente todo mundo oferece um bônus de boas-vindas... Quem é 200, quem é 250, quem é 300 não muda muito, é mais uma coisa da odd que eu tava comentando antes. Não é tanto porque se alguém entra no site, joga no seu bônus e depois deixa o site, ele tá interessado no bônus e não no site. Aí agora ele tá jogando num outro site, com outro bônus, tá só tentando aproveitar dessas ofertas, mas a gente quer aquele cliente que gosta de como é navegar dentro do site, que o cliente reconheça que a Betano tem um número de mercados e de eventos

que poucas casas no Brasil tem, não digo nenhuma, porque não quero ser muito de parte, mas eu acho que somos entre os melhores em termos de ofertas de mercados e eventos. Temos super odds, que são odds onde a gente digamos acaba deixando um pouco de lado a margem de ganho que a gente tem justamente pra ser um pouquinho mais agressivo entre aspas no mercado então temos praticamente um jogo com essas odds turbinadas todos os dias e... então eu acho que você mantém essa base de clientes jogando com você quando você opta, você oferece um produto de qualidade que não se resume a um aspecto, não é só o bônus. É como o cliente é atendido, é a velocidade com a qual você resolve o problema do cliente, que você responde, são os mercados... é o fato de você fazer marketing, o fato que o cliente veja que a marca tá investindo no mercado, né, então isso eu acho fundamental, porque você pode até dar um bônus de boas-vindas e o cliente faz o depósito, pega o bônus, mas se ele não vê a marca em lugar nenhum durante os eventos esportivos, assim, será que ele confia naquela marca, que a marca tá no mercado realmente ali investindo, querendo crescer... contribuindo na... crescer e na sociedade brasileira, eu confio que eu acho que isso é muito importante, quando a gente começou a fazer campanhas que a gente chama “topo do funil”, que são campanhas de visibilidade de marca né basicamente. O Atlético-MG, o Campeonato Carioca, algumas atividades na TV que a gente fez, isso gerou mais confiança né pela marca, então acho que em relação a isso não existe um elemento único, mas é um conjunto que a gente chama de qualidade do produto mesmo, qualidade da operação como um todo.

Agora, outro tema importante, até pesquisando mesmo no conteúdo que existe, na literatura nacional, assim você não tem praticamente nada sobre estratégia de marca, gerenciamento etc. Tudo se resume tudo a parte legal, de legalização, regularização, ou principalmente na área da psicologia em relação a vício. Então como equilibrar esses esforços de retenção de cliente com essa coisa de você não estimular um comportamento vicioso que gera um impacto negativo pra sociedade e que também acaba perpetuando uma imagem negativa que a sociedade ainda tem das apostas ne, mesmo sabendo de acordo com as pesquisas que é uma proporção pequena dos usuários que realmente tem problema com vício ne. Então como que vocês abordam essa questão?

CM: É uma pergunta que faz todo o sentido, que enfim, e que as indústrias que estão, os países que estão regulamentando o jogo é um ponto focal que é a Proteção do Jogador. A gente parte do princípio que num mercado que não tem regra, você não consegue proteger ninguém, justamente pelo fato de não ter regra. Então não é só uma

questão de *Black Market*, de mercado regulado e mercado não regulado, mas é realmente no mercado não regulado você não consegue proteger alguém a apostar se lá o lucro, o próprio salário inteiro, enquanto no mercado regulado você consegue fazer isso, porque consegue definir regras. Então pra gente responsabilidade social é um tema fundamental, até temos campanhas praticamente em todos os países que focam muito nisso. A gente por exemplo usa bastante influenciadores digitais aqui no Brasil, youtubers, enfim, pessoas ligadas ao mundo de esporte, seja jornalistas, seja mais influenciadores de mídia, e a gente sempre bate nessa tecla de jogar responsável. O que significa jogar responsável? Que jogar só o que você pode perder e não jogar dinheiro que você precise usar pra pagar suas contas do mês. Que apostar é se divertir no sentido de “Pô essa semana não vou comer aquela pizza e vou usar esse dinheiro pra fazer as minhas apostas”, né, é aquele dinheiro a mais. Então a gente bate muito nisso, acredito que o nosso site, como a maioria dos sites, mas eu falo da Betano, tem a possibilidade do jogador colocar limites em quanto ele pode depositar, pode jogar, pode perder... existe essa opção de auto exclusão que permite ele zerar, “eu quero ficar um tempo sem jogar” e o site não te permite de jogar, então são todos processos que a gente tem e a gente sabe que a gente quer um jogador que seja jogador saudável, não quer ninguém que fica que nem maluco apostando dia e noite. Não é um comportamento que a gente obviamente quer. É claro, enfim, a gente tem essas mecânicas, mas a regulamentação é o que vai amplificar muito isso né. É um dos pontos mais importantes, mais difíceis também de ser definidos pela entidade que vai regulamentar o jogo, porque significa enfim demanda muito esforço, botar processos e como esses processos vão ser fiscalizados, né. Fiscalizados no Brasil é muito difícil em qualquer área, em qualquer indústria, em qualquer setor. Então é claro a intenção não significa de por alguém a jogar, a jogar, a jogar sem parar, né. Significa simplesmente propor a ele alguma coisa que seja diferenciais, que ele não encontre em outras casas, que faça com que ele continue usando a nossa plataforma no lugar de deixar a plataforma e ir pro concorrente, esse é nosso objetivo, mas de um jeito saudável sempre... sempre focado num Jogo Responsável.

Maravilha, mas agora também sobre o outro lado: Falando de Life Time Value, assim em todos os negócios você vai ter aqueles clientes que acabam onerando mais, porque demanda muito custo né, mais do que eles entregam, isso é totalmente normal. Mas no caso das apostas isso é interessante, porque tem os usuários que realmente tiram dinheiro ne, que são muito lucrativos. Claro que é uma minoria, mas eles existem, e existe muita reclamação, principalmente nas casas maiores em relação a restrição de conta ne, que os caras começam a não

poder fazer as apostas da forma como eles gostariam de fazer, porque eles tão sendo muito lucrativos, então como que você vê isso no mercado, isso existe mesmo? Como que é?

CM: É, bom eu falo de um jeito geral, porque né enfim as casas tem que... tem duas grandes segmentos de casa né, como chamam as Casas Asiaticas e as Casas Europeias. Então, as Casas Europeias mais ou menos se comportam mais ou menos dessa forma, elas tem uma variedade de mercado maiores né, tem ofertas, promoções que as casas asiáticas tem menos, porque as casas asiáticas não limitam, que faz parte... que é o que você tava perguntando... nas casas europeias existe uma gestão de risco, existe uma área que lida com isso então é algo que existe realmente, mas tem casas que fazem isso com uma velocidade ne e outras que fazem com uma velocidade menor, que não limitam o jogador tão rapidamente ou que enfim tem uma gestão de risco um pouco mais, um pouco mais tranquila, mas é uma realidade, isso existe e... enfim é algo que não tem como negar.

Entendi, beleza. Então só pra fechar mesmo, uma conclusão assim em relação a futuro, principalmente aqui no Brasil. Quais caminhos que você ta imaginando ai tanto pra Betano quanto pro mercado como um todo?

CM: As perspectivas de um mercado que já é grande, né, pelo menos trabalhando nisso dia e noite a gente percebe de quanto esse mercado já seja importante, eu chamo ele de um grande nicho que é um nicho ainda, mas um nicho em um país de mais de 200 milhões de habitantes, então um nicho gigante. Agora com a regulamentação isso vai se polarizar mais, ne, vai ser um assunto que vai ser menos um tabu enquanto hoje ne já ultimamente as empresas de apostas tão podendo usar o próprio site e ter um time de futebol de um jeito muito mais aberto do que dois, três anos atras, isso porque esse caminho para a regulamentação já foi começado, mas enfim a gente espera mesmo nunca uma explosão, mas espera um crescimento muito mais acelerado logo que essa regulamentação se completar. E ainda, dependendo de qual for o modelo, eu acho que isso vai ser meio que uma seleção natural de só empresas extremamente sérias, muito bem estruturadas que investem muito no mercado vão ter a possibilidade de trabalhar, porque vai ser meio que uma seleção natural, quanto mais o consumidor for o consumidor consciente, quanto mais ele vai ter a capacidade de escolher bons produtos, boas empresas, empresas sérias e ai essas pequenininhas que ainda hoje tem a capacidade de trabalhar, porque não existem barreiras... existindo essas barreiras não vão ter esse espaço, ou vão ter muito menos espaço. Então a Betano tem esse objetivo

de se manter lá no topo das empresas reconhecidas por ter um produto extremamente bom e serviço extremamente bom, serviço ao consumidor e a gente já tá investindo pra que o mercado reconheça, esteja já reconhecendo agora esse tipo de, esse tipo de ideia nossa, esse tipo de estratégia. Estamos no Brasil, no final vamos fazer 1 ano agora em maio, o site acho que começou no final de maio do ano passado, então 1 ano a gente já fez bastante coisa. Estamos muito animados, porque a gente tá vendo que o brasileiro tá gostando... Problemas pra resolver sempre teremos né, a gente nunca se esconde que existem pontos a ser melhorados, a gente sabe até onde estamos providenciando essas soluções, mas de uma forma geral estamos muito satisfeitos com o que a gente fez até agora e acreditamos que o Brasil possa se tornar realmente um dos principais no mercado de apostas, pelo menos apostas esportivas no mundo, enfim, vamos ver também quando termina essa bendita pandemia, com a economia vai, enfim, tem inúmeros fatores e variáveis que são independentes do que a gente faz que vão ajudar a indústria a crescer... qualquer indústria, não só a nossa. Mas enfim o nosso pensamento é muito positivo e gostamos muito de trabalhar aqui.

Anexo 3 – Entrevista com Sócio Fundador de Consultoria (FC)

Pode começar então sobre esse tema: posicionamento de marca no segmento das apostas no Brasil.

FC: Na verdade tem estratégias diferentes né, tem muita gente que chega... se for pegar as maiores né, Sporting Bet, Bet365, os caras nunca fizeram nada diretamente no futebol né, eles sempre compram mídia, imagino que isso vá um pouquinho de posicionamento né, você abrir o campeonato brasileiro você consegue ver lá as marcas que tão e dificilmente uma delas tem clube né então sei lá Betfair, Betcris, Bodog, cada uma com estratégia diferente, mas nenhuma patrocina clube. Então, isso falando do futebol né, que é o que eu tenho o histórico né, eu trabalhei três anos com patrocínio e fechava esses acordos então consigo entender um pouquinho do posicionamento de mídia dos caras né, não sei se é essa a ideia.

Assim, só pra te dar uma explicação, pra ficar mais fácil a resposta. Principalmente em termos de... Por ser um mercado tão homogêneo, que a oferta do produto é tão parecida, o que você acha importante pra se diferenciar, pra ficar com a marca assim registrada mesmo na cabeça dos consumidores, pra ser lembrada.

FC: Ah cara aí você vai com estratégia igual outros segmentos né, eu acho que o de aposta tem que ir na mesma linha de qualquer outra coisa. Então sei lá bens de consumo, o que o cara faz pra ser lembrado? Aí aposta tem que pensar um pouco por esse lado também então eu imagino que é um pouco de repetição, você estar sempre na tv, sempre no radio, sempre na rua, sei lá, que seja, pra fazer um impacto maior nos consumidores, que o cara está sempre vendo aí vai tendo uma confiança um pouquinho maior. E aí como o produto fica sempre igual né, brasileiro é difícil né, porque brasileiro é muito desconfiado, então o cara entra lá e tá lendo notícia no Uol sei lá e ai aparece um banner de uma casa de apostas, da Betano que é o que a gente citou aqui por exemplo: “Ganhe 300 reais de bônus” você olha e fala “Po, se eu clicar aqui vão clonar meu celular, passar vírus...” Você fica achando que é alguma coisa ruim, brasileiro não confia muito nessas coisas. Agora se é uma marca que você viu na tv, você viu ou

então ouviu no rádio, tem algum jogador que você conhece que tá fazendo propaganda pra marca, aí você clica... então misturou um pouquinho de tudo, ne você se converteu com o pessoal direto das empresas, mas tem muita divergência de estratégia no mercado, muita gente opta por fazer questão de afiliados que funciona super bem, mas o afiliados hoje no brasil são muito caros e não sabem... se vendem muito caro, porque não tem tanta gente ne, então essa estratégia de fazer awareness né brand awareness eu acho que é muito importante pra outras empresas também. Eu se eu tô com a estratégia na mão de uma empresa eu dividiria praticamente 50 por cento em exposição de marca e afiliação, acho que po afiliação funciona muito bem, mas tem um certo limite e um potencializa o outro. Se eu tenho bastante afiliado, você consegue fazer mais exposição de marca, porque tá entrando mais dinheiro e se tá entrando mais dinheiro você consegue os melhores afiliados ne. A gente brinca com as empresas que a gente fala de afiliação, fala "Po você tá querendo me contratar pra ser um afiliado, por exemplo, eu sou afiliado eu vou escolher com quem eu vou trabalhar, com a marca que eu vou trabalhar, se eu vou trabalhar com uma ou com algumas poucas.". Então você tá me escolhendo pra ser o seu vendedor e eu tô escolhendo vocês pra vender o produto, então o produto tem que tá alinhado comigo, tem que ser um bom produto, porque se for perguntar se prefere vender coca cola ou vender dolly pra quem é vendedor, po acho que nem existe vendedor de coca cola ne, o cara so tira pedido, então com afiliação é mais ou menos isso também, acho que os caras tem que ter um bom produto pra funcionar bem os outros lados. Então é tudo muito 360 ne, sempre muito conectado uma coisa com a outra então é difícil falar qual que é o posicionamento, é uma resposta muito ampla que pode ser muita coisa, acho que tem varias estratégias que funcionam muito bem e marcas que nunca investiram em mídia de massa e tem um resultado bom no brasil e tem marcas que só investem em mídia de massa e também tem resultado, então é difícil saber o posicionamento pra falar na estratégia vitoriosa, acho que não tem uma só, acho que tem varias opções.

Claro, claro, faz todo o sentido. Acho que, pelo menos comparando com o que se tem na literatura né, pesquisei muita coisa lá de fora, porque aqui no Brasil não tem praticamente nada em relação a estratégia... É muito isso

de fugir da guerra de preços, de ter as melhores odds. Você acha que isso ainda tá muito presente na estratégia ou já está impossível brigar com as maiores marcas nesse quesito?

FC: Então cara pra ser bem sincero eu aposto faz um tempinho ne, eu gosto, sempre tive, nada muito grande, mas sempre apostei com banquinha de 10, aposto 10, 20 reais, sempre fiz e cara a odd nunca foi um atrativo assim, acho que eu uso bet 365 que é o mais fácil de usar, que usa pelo celular e faz... usei o sportsbet.io também um tempo, já usei varias ne, e as odds nunca foram super atrativas ne. Com as odds melhores você atrai jogadores profissionais que nenhum site quer ne, vai atrair os caras que sabem ganhar dinheiro com aposta... então não vale a pena ter o cara no site, você vai acabar limitando, então pelo menos no brasil funciona muito jogador por hobby ne, o cara quer apostar 10 conto no time dele, quer apostar dinheirinho pequeno mesmo toda vez e o cara tende a perder, porque o cara é um apostador casual então esse é o jogador de valor no brasil, é o cara que eu posso fazer pouquinho mas você vai ganhar no volume, então acho que falar em melhores odds não é um atrativo tao interessante no brasil, acho que é mais.. a sportbet.io tá fazendo um baita trabalho legal de ter odds por jogo então tinha NeyDay, você entrava lá e tinha “Neymar fazer gol e o PSG ganhar” baita odd especifica lá e da pra você fazer isso em qualquer site, você consegue montar aposta, só que quando eles fazem isso gera mais gente que não ia apostar aquilo apostar ou estava lá pagando odd de 10 pra vitória do flamengo acho que foi na libertadores... exato... tem muita coisa específica que vai juntando ne você consegue juntar as pessoas e o cara se não tem cadastro no site ele vê uma odd 10 na odd do flamengo e você faz o deposito na hora. “Flamengo vai ganhar e eu vou ganhar 100 reais aqui de besteira, coisa rápida”. E ai o site ganha um cliente, então custo de aquisição do cara foi essa odd, vamo dizer assim. E eu acho que funciona muito bem e não é que seja uma odd mais alta que as outras, é só uma odd específica, montar um marketing em cima de um negócio que nem outra case deles que é super legal... da pra montar em qualquer site, vai lá na bet365 e criar aposta pro Neymar fazer gol e psg ganhar, só que ninguém vai atras e faz isso e os caras foram e fizeram e deram mais fácil, é só entrar no site e já tá lá no banner de entrada. Eu acho que esse tipo de comunicação funciona muito bem, colocar aposta de BBB, esse

tipo de coisa brasileiro adora, porque acho que pro site nem é o volume da aposta em si né, não é o quanto que eles ganham no BBB, você acha que... não é um volume relevante, mas alguns clientes que entraram só pra fazer isso ne... Vai gerando, vai trazendo mais gente, então acho que as estratégias mais voltadas ao cliente, pensando no que o cara tá querendo fazer ou no que o cara gosta, só que brasileiro é muito diferente do pessoal de fora, então tudo isso que eu falei, a gente é muito desconfiado então bônus o cara tem que conhecer a marca, não adianta chegar uma Rivalo da vida. Rivalo é uma marca grande também, o cara chegar e dar um bônus grande, vai chegar só gente que é de afiliado, porque ninguém conhece. Nenhum amigo meu vi entrar e falar conheço os caras lá, bônus de 300 reais e eu entrei no site... Não vejo acontecer isso.

Cara, então, aproveita e explica um pouco sobre essas questão do afiliado, como que funciona isso e porque que tem sido tão usado pelas marcas.

FC: Cara se eu não me engano, não tem nenhum estudo sobre isso, né mas a gente sempre inventa... inventa não, pega uns dados de mercado e a gente faz meio aproximado. Mas falam que entre 60 e 70 por cento do tráfego dos sites de apostas no brasil vem de afiliados. Então afiliado hoje tem os caras grandes que é sei lá Quero Apostar, Apostar10, TVApostar... Tem um monte de site, os caras se especializam em apostas... Você entra lá tem um blog que explica os termos então po o que é um over / under, o que é ambos marcam, o que é sei lá até o resultado simples ne, apostar em vitória, empate e derrota, hipótese dupla... tem um monte de termo que explicam ai vai gerando conteúdo e vai trazendo gente que tem interesse em apostar ou tem interesse em aprender sobre apostar e ai dentro do site a pessoa já tando no site a pessoa olhando ali o marketing do site o que é hipótese dupla e ai dentro do site eu consigo de dar o bônus. Então você entrando pelo meu site, você ganha um bônus específico, você ganha uma aposta grátis, você ganha qualquer coisa do tipo e esse trafego é o que movimento muito então tem muito site de tips mesmo, o cara dá dica de apostas, instagram vai criando lá canal vip, essas coisas, e ai põe os links pra todo mundo que segue ele apostar nesses sites e ai o afiliado normalmente ganha uma porcentagem do lucro da casa, com os jogadores que levou ou ganha um valor só por levar, então o cara faz um deposito de 100 reais você ganha 10 reais sei

lá, depende da casa, depende de um monte de coisas. Basicamente é assim que funciona, tem muito tipster hoje, você deve ter pesquisado bastante gente, os caras todos tem alguma parceria com alguma casa, o cara sempre posta as dicas, ele posta o print da dica dele e já é uma casa específica. Então normalmente os caras além de ganhar dinheiro apostando eles ganham dinheiro levando eles pro site. Por mais que você siga as dicas dele você vai lucrar, então pra ele e pra casa não seria tão bom, mas outras apostas que você faça sozinho a ideia é você girar um pouquinho o dinheiro lá dentro.

Aí também sobre o tema que você já começou aí, sobre o brasileiro... que com o CM também foi interessante de avaliar as diferenças entre a gente e os outros mercados. Então assim quais tipos de apostador que você enxerga, de uma forma bem ampla, bem genérica dentre os tipos que você enxerga por aqui, qual que você enxerga como principal por aqui?

FC: Cara o brasileiro é um pouquinho... de educação pro cara... ainda não sabe que dá pra apostar, acho que as casas tão apostando bastante nisso. É conteúdo do básico mesmo, como fazer o cadastro, como depositar, sei lá como declarar o Imposto de Renda, ninguém sabe também como fazer. Então tem um monte de casa apostando nisso, fazendo bastante conteúdo. Casas e afiliados né fazendo esse tipo de trabalho. Mas se for pra a gente falar do jogador, eu dividiria sei lá apostador profissional, que eu acho que tem bastante trader aqui no Brasil, bastante gente que realmente ganha dinheiro fazendo isso; tem o cara que gosta de esporte e que aposta estuda e faz apostas pequenas, mas apostas mais certas vamos falar assim né o cara entra lá “sou palmeirense, vou apostar no palmeiras todo o jogo, que vai ganhar” ou “sei que o palmeiras vai tomar um gol, vou apostar ambos marcam aqui”, então aposta que tem um pouquinho de estudo; e eu acho que a maioria no brasil é o casual mesmo, é o cara que vai de final de semana, brinca com o amigo dele e fala “po eu vou apostar aqui” ai poe sei lá 50 reais pro meu lucro do final de semana. E aí na vitória ou derrota, não vai em gols, esse tipo de coisa. Então acho que é muito da curva de educação do cara assim. Porque aprender primeiro a depositar e fazer as coisas, que eu acho que ainda tem muita gente que vai entrar nisso. E ai depois você vai educando o cara como apostar mesmo, pro cara ser um apostador melhor e

começar a apostar em coisa diferente, porque apostando em vitória e derrota cansa um pouquinho ne, o pessoal... e o brasil é... não sei como é fora do país, mas aqui tem muita múltipla também, então a sportsbet.io faz uma comunicação boa nisso. Sempre faz a múltipla sei lá dos caras legadão da massa, pega um monte de perfil do instagram e os caras postam o que eles tão apostando no final de semana. Então você vai juntando um monte de coisa, a chance de você perder é muito maior, então o site é isso, você gera um ganancia maior ali do cara apostar 1 real e achar que vai ganhar 1200 reais, bater 27 resultados sabe, algo muito fora do padrão. E brasileiro adora isso né, po a gente é fanático por loteria.

Isso, era até o que eu ia perguntar mesmo. Se você acha que a influencia da banca física, que eu vejo muito em grupo de facebook e pessoal mais do interior, que ainda existe né, eu nem imaginaria aqui pelo menos no Rio de Janeiro a gente não vê muito isso... Aí também acho que tem um impacto disso nessa coisa da múltipla né, o pessoal ter esse contato maior com isso...

FC: É eu acho que é um pouco de histórico né, lá atrás tinha algumas coisas, acho que meu vô contou “ah ia na loteria toda sexta-feira antes da rodada do final de semana”, você tinha uns 10 jogos do Brasileirão e ai você colocava lá “xiszinho” pra ganhar, empate ou enfim, quem vai ganhar e levar o jogo e ai você preenchia todos e aí se ganhasse, se acertasse... e aí virava tipo uma loteria mesmo, você acertava 5, você ganha “x”, se acertar 8, ganha quanto... Aí acertou todos ganha um baita premio. Aí todo mundo... muita gente, pessoal mais antigo, os caras faziam essas apostas, então acho que gera um pouco disso de apostar pouquinho, ali dois reais e quer ganhar cinco mil. Aposto esportiva não é loteria né, você tem... quem estuda ganha dinheiro, nunca vi alguém estudar loteria e ganhar dinheiro. Pode aumentar a chance e tal, mas aposta mais científica vamos falar assim, depende um pouco de sorte lógico, mas consegue aumentar as chances então acho que é um pouco desse histórico. E ai começa né, jogo, bicho, uma grande influência... O cara jogava na centena, dezena...

Pois é, cara, eu também enxergo muito essa influência. Agora falar de outro tema importante que é a proteção ao jogador, queria saber o que você acha do papel das empresas nessa função de mitigar os danos que podem ser causados pelas apostas e que acabam gerando essa imagem negativa que ainda existe em grande parte da sociedade né ainda tratar como um certo tabu, até as questões legais mesmo em relação a isso. Ai como que você acha que deve ser o papel das marcas nesse apoio mesmo ao jogador?

FC: Cara, todas os sites que você entrar, qualquer site de apostas eles tem uma aba né no site dedicado ao Jogo Responsável. O cara ser viciado não é bom nem pro site nem pro apostador, então não é bom pra ninguém e a indústria realmente combate isso. Isso é uma das questões mais importantes que eu vejo na regulamentação, por exemplo, qualquer banquinha... a gente sabe que hoje tem um monte de banca física, o cara vai em qualquer boteco e sabe que consegue apostar em qualquer coisa que ele quiser. E esse cara não tem responsabilidade nenhuma com o vício, pra ele é literalmente vai te dar uma cachacinha ali pro cara ficar apostando: “enquanto você aposta, tem cachaça de graça”. Esse tipo de coisa é ruim, porque o cara não tem dinheiro, vai apostar o que não tem, entendeu. É pra levar como hobbie mesmo, você vai ali sei lá pra mim apostar 100 reais não é um negócio que vai atrapalhar o orçamento do mês, mas eu nunca aposto 100 reais, sempre ponho coisa menor, porque eu me controlo. A maioria dos sites também, todos que estão regulamentados... regulamentos ainda não é no Brasil, mas todos que tem uma atuação mais séria no Brasil eles tem essa parte de Jogo Responsável e estabelecem alguns limites de depósito também. Você pode definir os seus limites, então se eu entrar agora e quiser depositar 2000 reais na Bet365 que eu tenho, eu não consigo. Eu coloquei isso lá atrás como limite, então se eu apostasse sei lá 500 reais, não sei se é esse valor, mas tem um valor que é limite então eu só posso depositar mais no mês seguinte. Então esse tipo de trava ajuda muito, é que o site não tem esse controle se eu vou fazer isso em outros sites. Se eu vou depositar, mas cada um vai fazendo a sua parte pra desenvolver isso, porque o jogador viciado não é bom realmente pra ninguém. Porque o cara que é viciado espalha história dele pra muita gente e esse bando de gente não vai apostar, porque tem receio

da história desse cara. Então acho que a indústria combate bastante isso e isso vai evoluir bastante de dentro das casas.

Pra fechar então, sobre essa questão da regulamentação, até tava dando uma olhada naquela matéria que saiu como você que você falava que tava mais otimista antes, que agora acha que vai demorar um pouquinho mais... Ai como que você enxerga, quais que são as principais perspectivas pro mercado ai no próximo ano, nesse médio prazo assim vamos dizer?

FC: Cara eu tinha certeza absoluta que ia ser regulamentado em 2019, era quando vencia né a lei que passou em 2017 senão me engano tinha 2 anos pra ser confirmada e aí não foi. Aí imaginei que ia ser em 2020, aí veio a pandemia, achei que ia ficar pro final de 2020, agora tão jogando pra esse ano então... Eu sou zero envolvido na parte do lobby, sei que tem bastante gente tentando fazer esse trabalho pra aprovar esse mercado de apostas esportivas do jeito que seja interessante pro país e pras casas também que vão vir pra cá. Eu acho que vai ser... é o que eu falei, acho que vai ser aprovado em algum momento a gente vai ter essa legislação, mas já desisti de prever. É igual qualquer outro assunto que a gente vá fazer um exercício de futurologia, então acho que tá tudo preparado, como já podem investir né, não tem uma barreira pra investimento ainda, eu recomendo entrar e colocar pelo menos o pezinho e depois que regulamentar e tiver sei lá 30 casas operando que é o que eu tinha falado né, vinte e poucas trinta casas que vão aprovar, vai ser tarde demais, vai chegar tarde que nunca fez nada no brasil vai querer entrar e vai perder pra qualquer outra então acho que todo mundo tem que ter a presença mesmo que seja pra disputar ai uma vaga vamos falar assim. É o que caminhou pra ter, hoje já sei lá se vai andar, é muito complicado essa questão de regulamentação envolve muito interesse muito grande e fica difícil conseguir prever, então é isso. Tenho certeza que vai ser regulamentado, só não sei quando e de que forma, mais ou menos isso.