



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Estratégias para aquisição de torcedores em
um clube de futebol**

Joaquim Mariani Lacerda Martins

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2019.



Joaquim Mariani Lacerda Martins

**Estratégias para aquisição de torcedores em um clube de
futebol**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marco Aurélio de Sá Ribeiro

Rio de Janeiro
Junho de 2019.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer aos que me ajudaram na conclusão deste trabalho, que representa o fim de um ciclo importante em minha vida e, ao mesmo tempo, o início de uma nova fase.

Agradecer ao meu orientador, que me auxiliou ao longo deste trabalho; familiares, pelo apoio diário que eles me deram, estando presentes quando precisei; amigos, que também contribuíram com idéias e opiniões a respeito do tema abordado e por fim, a PUC-Rio, que sempre disponibilizou uma estrutura de ponta para que seus alunos desenvolvam suas atividades com liberdade, criatividade e prezando sempre pela ética no dia a dia.

Resumo

Martins, Joaquim. Estratégias para aquisição de torcedores em um time de futebol. Rio de Janeiro, 2019. 47 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho busca entender melhor o torcedor de futebol brasileiro, prioritariamente o do Rio de Janeiro, para saber o que o leva a ser fã de algum time, compreendendo também seus hábitos de compra. O estudo levanta importante base de dados que constitui plataforma para a construção de estratégias que visam melhorar a aquisição de torcedores por parte do Clube de Regatas do Flamengo, foco do estudo. Foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de um questionário. Os resultados apresentaram aspectos relevantes para o entendimento dos motivos pelos quais o Flamengo não atinge tantos torcedores quanto seu potencial permite. A conclusão do trabalho se apresenta como valioso subsídio para gestores profissionais vinculados ao mercado do futebol brasileiro e podem também serem úteis ao departamento de marketing do rubro-negro carioca.

Palavras- chave

Funil de vendas, aquisição, fidelidade, arquétipos, sócio-torcedor, Flamengo, marketing esportivo

Abstract

Martins, Joaquim. Strategies for acquiring fans in a football club. Rio de Janeiro, 2019. 47 p. Graduation Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work seeks to better understand the Brazilian soccer fan, mainly from Rio de Janeiro, to know what makes him a fan of some team, also understanding his buying habits. The study raises an important database that constitutes platform for the construction of strategies that aim to improve the acquisition of fans by the Clube de Regatas do Flamengo, focus of the study. A field survey was conducted through a questionnaire. The results presented relevant aspects to understand the reasons why Flamengo does not reach as many fans as its potential allows. The conclusion of the work is presented as a valuable subsidy for professional managers linked to the Brazilian football market and may also be useful to the marketing department of the red-and-black football club from Rio.

Key-words

Sales funnel, acquisition, loyalty, archetypes, membership, Flamengo, sports marketing

Sumário

1 . Introdução	10
1.1. Contextualização	10
1.2. Objetivo final	12
1.3. Objetivos intermediários	12
1.4. Delimitação do estudo	12
1.5. Relevância do estudo	13
2 . Referencial Teórico	14
2.1. Os arquétipos	14
2.1.1. Os 12 arquétipos comuns	15
2.2. Funil de vendas	16
2.2.1. Atrair clientes	16
2.2.2. Manter clientes	18
2.2.3. Aumentar clientes	19
2.3. Marketing esportivo	21
2.4. Contextualização do cenário atual do futebol carioca	23
2.5. Relação dos clubes com os arquétipos	24
3 . Metodologia	25
3.1. Tipo de pesquisa	25
3.2. Universo e amostra	25
3.3. Coleta de dados	26
3.4. Tratamento dos dados	26
3.5. Limitações do método	27
4 . Apresentação e análise dos resultados	28
4.1. Perfil dos torcedores	28
4.2. Influências e motivações dos torcedores	33
4.3. Nível de fanatismo do torcedor	39

5 . Conclusões e considerações finais	45
Referências Bibliográficas	47
7. Anexo 1	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os 12 arquétipos e exemplos de marcas relacionadas a cada um	15
Figura 2: Empresas que patrocinam times brasileiros	22
Figura 3: Placas de publicidade em estádios de futebol	22

Lista de tabelas

Tabela 1: Se há pretensão de se tornar sócio-torcedor	36
Tabela 2: Análise do fanatismo junto ao fato de ser sócio-torcedor ou não	40

Lista de gráficos

Gráfico 1: Idade da população amostral	28
Gráfico 2: Sexo da população amostral	29
Error! Hyperlink reference not valid.	
Gráfico 4: Times da população amostral	30
Gráfico 5: Renda da população amostral	31
Gráfico 6: Arquétipos da população amostral	32
Gráfico 7: Com qual idade a população amostral se tornou torcedora	33
Gráfico 8: Como a população amostral se tornou torcedora de seus respectivos times	34
Gráfico 9: Preferência por canal de venda dos que compram produtos esportivos	35
Gráfico 10: Motivos pelos quais a população amostral se tornaria sócio-torcedora	37

Gráfico 11: Qual a faixa de preço mais justa por um ingresso para um jogo de futebol	38
Gráfico 12: Nível de fanatismo do torcedor	39
Gráfico 13: Motivos para mudança de time	41
Gráfico 14: Se a população amostral já mudou de time	42
Gráfico 15: Opinião da população amostral em relação aos preços dos produtos de seus times serem elevados (com exceção de ingressos)	43
Gráfico 16: Se a população amostral costuma comprar acessórios de times	44

1. Introdução

1.1.Contextualização

Nos últimos anos, é notória a velocidade com a qual a competitividade e a concorrência vêm aumentando. Seja em atividades rotineiras e pessoais ou no ambiente de trabalho, há sempre uma pressão por resultados. Paralelamente, existe a situação na qual alguém vai estar fazendo o mesmo que você, com os mesmos objetivos e, dependendo do caso, vislumbrando ocupar o seu lugar. Isto se aplica ao mundo empresarial também. Décadas atrás, algumas tecnologias hoje corriqueiras - computadores, smartphones e smart TVs, por exemplo – nem sequer existiam. Hoje encontramos disponíveis no mercado diversas marcas e linhas de produtos para escolhermos de acordo com a nossa vontade.

Sendo assim, as empresas não podem se ater simplesmente à idéia de que oferecendo um produto de qualidade elas terão a demanda esperada. Nos dias de hoje é fundamental que elas ofereçam, além do produto em si, uma experiência de compra acompanhada de uma abordagem condizente com o posicionamento do consumidor. Cada pessoa tem suas crenças, preferências e para alcançá-las faz-se necessária uma diferenciação além do que é tangível. Uma forma de alcançar este objetivo consiste em observar o relacionamento que os consumidores criam com as marcas, desde o momento em que descobrem o que está sendo ofertado até o momento do pós-venda, quando um consumidor pode vir a se tornar um cliente fiel. A análise de cada etapa deste processo é de suma importância para compreender o que levou os compradores a agirem. Tais informações auxiliam e facilitam as vendas em si.

No Brasil, os clubes de futebol raramente contaram com gestores competentes, que vislumbravam o bem-estar da entidade tanto financeiramente, quanto no esporte praticado. Isso se deve em parte ao fato de que aqui os clubes não são tratados como empresas, então o que uma equipe faz durante seu período de gestão não a afeta quando este ciclo se encerra. Uma das consequências desta falta de bons administradores são as dívidas extremamente altas que os clubes assumem, mesmo sem ter recursos para quitá-las, que no final das contas afetam seus rendimentos nas competições disputadas. Um estudo da Sports Value, empresa especializada em marketing

esportivo, demonstra que o déficit dos times brasileiros aumentou em 2018 (dois mil e dezoito), sendo o líder desta lista o Botafogo, do Rio de Janeiro, com uma dívida de R\$730,6 milhões (Onefootball, 2019). Entretanto, tal cenário vem se modificando nos últimos anos, e ao exemplo do Clube de Regatas do Flamengo (CRF), percebe-se uma tentativa de tratar o clube como uma empresa. De 2013 até 2018, o CRF conseguiu reduzir drasticamente suas dívidas, além de realizar a façanha de terminar o ano de 2015 com o resultado positivo – apesar das dívidas enormes decorrentes da gestão anterior (El País, 2018). Outro ponto positivo na nova maneira de gestão implementada no rubro-negro carioca foi a redução de suas obrigações em 27% quando comparadas ao ano de 2016 (Onefootball, 2019).

Com o intuito de manter este rumo pelos anos que estão por vir, o Flamengo necessitou modificar sua forma de administrar, ou então não conseguiria se distanciar consistentemente de seus concorrentes. Para que houvesse mudança, era imprescindível pensar não apenas no controle de gastos, que são muitos, mas também em como catalisar e recuperar torcedores que, apesar de muitas vezes se mostrarem insatisfeitos, são os maiores provedores de receita aos clubes. Apesar do Flamengo possuir um bom número de sócios torcedores e uma média de público nos estádios razoável, ainda há muito o que conquistar tendo em vista o tamanho da torcida do clube espalhada pelo Brasil. Ao final de 2018, por exemplo, o rubro-negro carioca não se configurava nem mesmo entre os seis melhores ranqueados no quesito sócio-torcedor (Estadão, 2018). Logo, como forma de atrair os torcedores aos estádio ou levar a comprarem produtos e serviços de seus times do coração, o Flamengo precisa agir como se fosse uma marca e a partir disto se posicionar de acordo com as necessidades e desejos de seus consumidores. Cada indivíduo possui seus motivos e crenças que os levam ao envolvimento com seu time, que variam de cidade para cidade, ou até mesmo de bairro para bairro. Cabe aos clubes se esforçarem a entender o percurso feito pelo torcedor desde o momento em que ele sentiu atraído pela oferta, levantando os interesses e desejos deles, até a compra do produto, seja um ingresso de jogo, uma roupa, um programa de fidelização ou um pacote de televisão que transmita os jogos de seu time. Recomenda-se também o acompanhamento do pós-compra, objetivando a satisfação e retenção do consumidor.

1.2.Objetivo final

O objetivo final deste estudo consiste em investigar as motivações e influências que levam uma pessoa a se tornar torcedora de um clube de futebol, para que posteriormente estas informações possam servir de base para a geração de estratégias para a aquisição de torcedores por parte do Clube de Regatas Flamengo.

1.3.Objetivos intermediários

Os objetivos intermediários são:

- Traçar um perfil dos torcedores de times de futebol;
- Entender as influências nas escolhas destes torcedores;
- Entender suas opiniões a respeito de preços e de hábitos;
- Questionar a satisfação dos torcedores em relação aos produtos e serviços atualmente ofertados.

1.4.Delimitação do estudo

Este estudo se limita apenas aos times brasileiros e, mais especificamente, ao clube que mais se destaca no Rio de Janeiro nos últimos anos, o Flamengo. Tal delimitação se deve em grande parte ao fato de que o CRF foi precursor na nova forma de gestão, controlando as finanças minuciosamente, criando uma cultura distinta da anterior e instituindo novas normas e regulamentos que devem ser seguidos por todos envolvidos em sua gestão.

Uma das consequências positivas dessa nova fase é que o clube pode canalizar mais esforços para ações de marketing, que trazem um retorno evidentemente negligenciado pelos presidentes que passaram anteriormente pela entidade carioca. Apesar de estar sendo feito um bom trabalho atualmente, ainda há muito o que ser explorado tendo em vista o tamanho da torcida rubro-negra.

1.5.Relevância do estudo

Este trabalho é de suma relevância no cenário atual por diversos motivos, tendo em vista que há um abismo em relação aos resultados atingidos por cada uma das quatro potências do Rio nos últimos anos, com destaque para a equipe rubro-negra. Ou seja, primeiramente, os clubes precisam se reerguer financeiramente, para então construir uma equipe qualificada que facilite atingir os resultados e objetivos planejados. Focar em estratégias de marketing mais eficientes e eficazes contribui para isso. Além de que os estádios cariocas já não possuem as mesmas lotações de antigamente, que se destaca ainda mais no torneio estadual, disputado no início de cada ano. Desta forma os clubes precisam mais do que nunca cativar seus torcedores a irem aos jogos e se sentirem parte daquilo que estão pagando para presenciar, que como consequência pode aumentar as vendas de uniformes oficiais ou outros produtos dos clubes. A aplicação da estratégia de funil de vendas, tanto como a utilização de arquétipos, serve como ferramentas que tendem a atingir de maneira mais consistente o espectador. Segundo Blank e Dorf (2014), “arquétipos são utilizados pelo desenvolvimento do produto e do cliente para melhorar o foco no cliente-alvo” (BLANK; DORF, 2014, p. 497). Por consequência, as finanças também acabam melhorando com a aproximação das entidades e seu público alvo, tornando possível realizar as ações citadas anteriormente que podem levar não só o Flamengo como os outros grandes clubes do Rio de Janeiro de volta ao patamar onde já estiveram um dia.

2. Referencial Teórico

2.1.Os arquétipos

O conceito de arquétipos foi criado pelo suíço Carl Gustav Jung e é utilizado em mais de uma área de conhecimento, como por exemplo a filosofia e a psicologia. Posteriormente passou a ser utilizado também para fins comerciais, sendo aplicado a estratégias de marketing, por exemplo.

Para compreendermos bem a concepção de arquétipos, faz-se necessário um entendimento do que é o inconsciente coletivo. Segundo Jung (2002), existe uma camada superficial em nosso inconsciente que é pessoal. Esta, por sua vez, está sob outra camada mais profunda, que não possui origem em experiências ou aquisições pessoais, sendo considerada inata. A camada mais profunda que o autor cita é o que ficou conhecido como inconsciente coletivo, que seria igual em todos os indivíduos, constituindo um substrato psíquico comum de natureza psíquica suprapessoal que existe em cada pessoa.

Ainda de acordo com Jung (2002), “uma existência psíquica só pode ser reconhecida pela presença de conteúdos capazes de serem conscientizados.” (JUNG, 2002, p. 16). Tais conteúdos são os chamados arquétipos: imagens universais que residem em nosso inconsciente e são despertadas através de experiências que vivenciamos ao longo de nossas vidas e que podem nos levar a tomar alguma ação.

É válido ressaltar que os arquétipos não são sempre os mesmos. Seguindo a linha de pensamento de Jung (2002), o arquétipo “se modifica através de sua conscientização e percepção, assumindo matizes que variam de acordo com a consciência individual na qual se manifesta” (JUNG, 2002, p. 17).

Apesar do que foi dito sobre a mutação dos arquétipos e de serem diversos, existem doze tipos como sendo os símbolos das motivações de cada pessoa, nos quais cada um possui seus valores e significados. Estes símbolos representam personagens míticos universais que estão no inconsciente de cada indivíduo. “Entender os arquétipos de clientes auxiliam a equipe não só a vislumbrar quem comprará ou usará o produto, como a definir uma estratégia de

produto, aquisição de cliente e mais” (BLANK; DORF, 2014, p. 82). É de suma importância compreender as características do consumidor final, presando um bom relacionamento com o cliente e obtendo mais facilidade na decisão de quais canais se utilizar para alcançar o público-alvo e modelos de receita a serem aplicados.

2.1.1.Os 12 arquétipos comuns

Como foi dito anteriormente, são inúmeros os arquétipos que residem em nosso interior e que compõem nossa personalidade. Entretanto, Jung definiu doze tipos principais que simbolizam as motivações humanas básicas, cada tipo com seu próprio conjunto de valores, significados e traços de personalidade (Psicologias do Brasil, 2016).

Posteriormente, Mark e Pearson, autoras de “O herói e o Fora-da-Lei” (2003), descreveram os doze arquétipos de forma que ajudassem na construção de marcas extraordinárias. “As marcas que capturam o significado essencial de sua categoria – e comunicam esta mensagem de maneira sutil e refinada – dominam o mercado” (MARK & PEARSON, 2003, p. 19).

Figura 1: Os 12 arquétipos e exemplos de marcas relacionadas a cada um



Fonte: Site C2 CPA Network (2017)

2.2.Funil de vendas

De acordo com Steve Blank e Bob Dorf (2014, p. 500), a estratégia de funil de vendas pode ser definida da seguinte maneira:

Funil de vendas é uma metáfora visual para rastreamento do progresso de vendas desenhada como se fosse um haltere. [...] o estágio “atrair” do funil vai se estreitando a cada avanço, transformando cada oportunidade em prováveis fechamentos, até que finalmente um pedido atravessa a garganta apertada do funil. A etapa “manter” é estreita como um cano e a parte “aumentar” alarga-se para representar receitas sempre crescentes originadas da base de clientes existentes.

O funil de vendas pode ser aplicado tanto em um canal físico quanto em um canal digital. Em ambos, os objetivos são os mesmos: chamar a atenção de um público alvo, reter os indivíduos que já usufruem de seus produtos ou serviços e por fim, expandir as fontes de receita, seja através dos clientes atuais ou mediante uma nova gama de consumidores.

Para clubes de futebol é importante a utilização de canais físicos em conjunto com o digital, pois apesar da grande maioria ter sua loja física própria, os planos de sócio torcedor são todos através dos websites dos times brasileiros. As vendas de ingressos são tanto pelos pontos de venda físicos como o online também, e os artigos esportivos idem – podem ser encontrados em ambos os canais de venda.

2.2.1.Atrair clientes

Ainda segundo Blank e Dorf (2014), “atrair”, também conhecido como criar demanda, direciona os clientes ao canal (ou canais) de vendas escolhido. Para bens físicos, este passo possui quatro etapas distintas: conhecimento, interesse, avaliação e compra.

- Conhecimento: possibilita aos consumidores em potencial o contato com o produto ou serviço, além de fazê-los pensar nos mesmos.

- Interesse: significa que a mensagem não pode mais ser ignorada, ainda que o cliente em potencial não esteja “no ponto” para a compra.

- Avaliação: se segue ao interesse no momento em que a mensagem é poderosa o suficiente para fazer a pessoa pensar em porquê não comprar determinado produto ou serviço.

- Compra: é de fato o resultado desejado das atividades de atração.

Vale ressaltar que neste processo de “atrair” torcedores, nem tudo está sob controle do clube. As duas primeiras etapas são alcançadas por diversos motivos, mas apenas depois do contato de um potencial cliente com um canal de vendas, seja uma loja física ou online, por exemplo, é que passa a ser responsabilidade da “empresa” levar tal cliente a realizar uma avaliação positiva do que foi apresentado e efetuar a compra no final do processo.

Além das estratégias aplicadas à um canal físico, existem as dos canais digitais também. Neste caso, contudo, o passo de atrair clientes é composto por outros passos: a aquisição de clientes e ativação deles. A fase de aquisição de clientes é semelhante às três primeiras etapas dos canais físicos, onde o objetivo é fazer o primeiro contato com o consumidor, tornando-o ciente das ofertas. Contudo, já que se tratam de meios digitais, como um website, busca-se levar o potencial cliente a visitar a porta de entrada da empresa, ou seja, a página inicial online (BLANK & DORF, 2014). É sabido que existe uma quantidade enorme de navegadores online que visitam páginas diversas sem explorá-las muito e sequer efetuarem qualquer compra. Sendo assim, o ideal é atrair o máximo de visitantes possível, tendo em mente que apenas uma pequena parcela deles irá se tornar um cliente no final do processo.

De acordo com o livro “Startup: Manual do Empreendedor” (2014), escrito por Steve Blank e Bob Dorf, existem algumas táticas para aquisição de clientes, sejam elas livres ou pagas. Os clubes de futebol podem se utilizar de relações públicas, marketing viral, otimização de sites ou redes sociais, como táticas de aquisição livre. Paralelamente podem optar por táticas pagas, como por exemplo “pay-per-click”, mídia publicitária tradicional ou online, marketing de afiliação e geração online de “leads” (BLANK & DORF, 2014).

No segundo passo de atrair clientes através de canais digitais, o objetivo é tornar o cliente ativo. Para isto, ele não precisa necessariamente ter efetuado alguma compra ou se registrado, basta a empresa ter informações suficientes a respeito de quem visitou o website para que seja possível entrar em contato com ele novamente e torná-lo um cliente ativo (BLANK & DORF, 2014). As táticas aplicáveis à este passo incluem a obtenção dos e-mails dos clientes (bem como a permissão deles para enviar informações adicionais), oferta de incentivos para ativação (avaliação grátis ou descontos significativos para um grupo pré-

determinado, por exemplo), telefonemas a um número considerável de clientes potenciais não ativados imediatamente e conversão de gratuito em pago (oferecer o uso de alguns recursos com grátis e outros sendo pagos) (BLANK & DORF, 2014).

Os clubes de futebol podem escolher, diante de tantas opções, as melhores para trazer um potencial cliente à sua plataforma digital e torna-lo ativo. Mesmo que a compra não seja efetuada, é importante o visitante vir a ser recorrente, bem como a indicação que o mesmo pode fazer aos seus amigos ou familiares.

Neste canal não há vendedor e a pressão em cima do consumidor é menor, o que facilita a tomada de decisão. Cabe ao hóspede do canal digital dispor aos visitantes informações que chamem atenção e sejam transparentes, evitando o caso dos indivíduos que entram nas páginas online mas não tomam nenhuma ação. Quando se trata da ativação do cliente, também é relevante informar um telefone na página inicial, pois é comum os clientes quererem um contato humano antes de concluir uma compra ou até mesmo na avaliação de um produto. Basta assegurar que haverá alguém com conhecimento da causa para atendê-los e ativar tais clientes (BLANK & DORF, 2014).

O primeiro contato do cliente com a oferta pode ser através de duas maneiras: mídia livre ou mídia paga. A mídia livre é aquela que gera exposição gratuita da companhia (BLANK & DORF, 2014). Ou seja, no caso de um time de futebol, pode ser exemplificada como uma resenha a respeito de um produto recém lançado, ou então um artigo avaliando o rendimento do time em determinado campeonato, entre outras táticas de marketing que podem ser utilizadas para se divulgar o clube sem obter custos muito elevados.

Por outro lado, a mídia paga foi definida por Blank e Dorf (2014, p. 123) como sendo “exatamente o que o próprio nome está dizendo: a exposição de mídia que é comprada, seja na TV, em dirigíveis/balões promocionais, em mala direta ou na web”. Uma ação comum que os clubes costumam fazer é a divulgação de seus respectivos programas de sócio torcedor nos canais televisivos.

2.2.2. Manter clientes

Ainda baseado no livro de Blank e Dorf (2014), “manter” (ou reter) fornece aos torcedores motivos para continuarem com a companhia e o produto. É o momento que sucede o ato da compra. Nesta fase é imprescindível que as

expectativas criadas pelos torcedores ao comprarem determinado produto ou serviço sejam atendidas. A partir disto, cabe a instituição prover um bom serviço de pós-compra, oferecendo apoio ao consumidor, boa entrega, pesquisas de satisfação, registrando suas reclamações (dependendo do caso sugestões também), entre outras formas de agradar o torcedor e manter um relacionamento duradouro.

É importante também oferecer programas de fidelidade ao cliente, que fortalecem e sustentam a sua retenção. É o caso do programa de sócio-torcedor criado em 2013 pelo Flamengo (Site oficial do Flamengo, 2013), projeto que visava elevar o clube a outro patamar e que hoje já conta com 108.740 (cento e oito mil setecentos e quarenta) inscritos em diversos planos (Nação Rubro-Negra, 2019).

Nesta etapa do funil, os canais físicos e digitais possuem objetivos semelhantes e basicamente as mesmas estratégias devem ser colocadas em prática. Todavia, os meios digitais possuem uma vantagem na manutenção de seus clientes: as empresas possuem maiores condições de obter e monitorar informações de seus usuários, observando suas interações e identificando individualmente o que cada cliente faz ou deixa de fazer ao visitarem seus sites (BLANK & DORF, 2014). Desta maneira, os clubes de futebol são capazes de agir de forma mais consistente e eficaz na retenção de seus torcedores.

“É de cinco a dez vezes mais barato manter um cliente do que conseguir um” (BLANK & DORF, 2014, p. 128).

2.2.3. Aumentar clientes

Seguindo definições da mesma obra, “aumentar” envolve, além de obter novos clientes mediante suas indicações e referências, vender a eles mais do que vêm habitualmente comprando. Olhar apenas para o primeiro contato do cliente com o produto/serviço não é o ideal, sendo recomendada uma análise mais ampla e contínua, que vislumbre um longo relacionamento com o cliente.

A partir do momento que o cliente foi retido, o clube deve aproveitar para vender outras opções além da primeira escolhida pelo consumidor. Algumas das estratégias de vendas que podem ser aplicadas nesta fase do processo são: upsell, vendas cruzadas e criação de datas especiais. Isso ajudaria na questão da evolução no comportamento do torcedor, que levaria ele a experimentar outras ofertas.

Um programa de upsell é promover a aquisição de produtos melhores em um único lote de venda, enquanto venda cruzada seria estimular o cliente que vai adquirir um produto a comprar produtos complementares ou afins (BLANK & DORF, 2014).

Outra forma de aumentar a gama de torcedores é através da indicação destes para quem ainda não se tornou um consumidor fiel do clube. Seja levando algum conhecido ao estádio ou dando um artigo esportivo a alguém próximo, esta pessoa estará influenciando outra a aderir ao “movimento”. Indicações de clientes são uma das “mais honestas” fontes de novos negócios, já diziam Blank e Dorf (2014), que citam táticas de marketing viral como sendo essenciais para este passo do funil. Elas se caracterizam, em sua maioria, por ações de divulgação em redes sociais, que são os lugares onde mais acontecem o fenômeno da viralização.

O funil de vendas é uma estratégia eficiente para entender, dentre as formas de promoção e divulgação da marca e dos produtos oferecidos pelo CRF, qual foi a razão para o indivíduo que ainda não era torcedor tomar conhecimento do produto ou serviço oferecido pelo Flamengo e efetuar uma ação de compra no final do processo. Serve também para compreender aquele torcedor que torce, porém não é ativo em seu cotidiano quanto apoiador de seu time, afim de torná-lo um cliente fiel.

Quando se trata da maior torcida do Brasil – 18% dos torcedores brasileiros são rubro-negros, segundo publicação do Datafolha em 2018 (Lance!, 2018), são extremamente vastas as características de cada pessoa, o que torna necessário um estudo profundo sobre o consumidor, deixando claro as motivações para seu comportamento. O comportamento do consumidor é influenciado por quatro grupos de fatores principais de características, sendo eles: fatores culturais; fatores sociais; fatores pessoais e fatores psicológicos (Kotler & Armstrong apud ANPAD, 2006). No caso do Flamengo, precisam satisfazer tanto um indivíduo do Sudeste quanto um do Nordeste, de diversas classes sociais, o que dificulta a tomada de decisões na área do marketing, que deve levar em consideração todos estes fatores citados acima.

2.3.Marketing esportivo

O entendimento deste conceito é imprescindível na compreensão das ações tomadas pelos clubes de futebol. Quando as estratégias e processos de marketing são utilizados para atender a necessidades do consumidor por meio de promoções e publicidades relacionadas a qualquer esporte que seja, é o que denominam marketing esportivo.

De acordo com Contursi (1996), existe o marketing do esporte e através do esporte. No caso deste estudo, o foco é no segundo, respectivamente. Ele diz que são atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional ou de comunicação e cita como exemplos patrocínio esportivo, ações de ativação e produtos licenciados. Todos estes devem ser colocados em prática pelo Flamengo para que sejam atingidos torcedores distantes ou os que possuem potencial para se tornar um. Os produtos oficiais do time fazem o consumidor sentir pertencimento ao grupo em questão, além de que pelo fato de serem licenciados, fazem o torcedor pensar na contribuição que está dando ao seu time. Ações de ativação são válidas para reter as pessoas que já estão em contato com o dia a dia do clube e de suas ofertas, e podem ser feitas através de avaliações grátis ou páginas de entrada por exemplo (BLANK & DORF, 2014). Já os patrocínios são benéficos não apenas para as instituições futebolísticas, como para os que pagam para estarem expostos seja em uma placa de publicidade ou no uniforme oficial do time. Ao vivenciar um evento, o torcedor acaba relacionando indiretamente as emoções envolvidas no momento, com as marcas que ali estão dispostas diante do mesmo. Entretanto, dependendo do resultado final do evento, este mesmo espectador pode obter uma experiência negativa e lembrar dela ao se deparar com as marcas que patrocinavam o caso em questão. Desta forma, por vezes as empresas deixam de se envolver em eventos esportivos para evitar este tipo de associação. Na maioria dos casos, estas divulgações são através das vestimentas dos atletas, nos estádios, nos centros de treinamento ou em eventos pontuais para ativação da marca do clube.

A imagem abaixo mostra um quadro de marcas envolvidas em patrocínios de alguns dos grandes clubes do Brasil.

Figura 2: Empresas que patrocinam times brasileiros



Fonte: Site Diário de Pernambuco (2017)

Nesta outra imagem, um outro exemplo de marketing através do esporte, que são as placas de publicidade nos estádios.

Figura 3: Placas de publicidade em estádios de futebol



Fonte: Site Flamengo Resenha (2018)

2.4.Contextualização do cenário atual do futebol carioca

A situação dos maiores clubes do Rio de Janeiro no esporte em questão, que é o futebol, está cada vez mais decadente. Seja por conta de péssimas gestões sequenciadas ou por infelicidades nos resultados dos jogos, é um cenário de caos e insatisfação enorme por parte dos torcedores. Apenas um clube não se encontra em decadência, o Clube de Regatas do Flamengo, a exceção dos quatro grandes.

Um exemplo do afastamento do torcedor com os clubes é a menor presença nos estádios. O campeonato estadual, por exemplo, era infinitamente mais valorizado do que nos tempos atuais. Basta analisar o recente torneio de 2014, no qual de 126 jogos, 76 tiveram público pagante menor do que mil pessoas (Blog Palavras Diversas, 2014). Para estádios que comportam dezenas de milhares de torcedores, isto significa prejuízo a quem os aluga, ou seja, os clubes.

A única entidade esportiva carioca que está com um planejamento claro para o futuro é o Flamengo. O clube da gávea, apesar de também estar sujeito às incertezas do futebol, vem conseguindo montar uma estrutura estável, duradoura e que demonstra resultados – tanto no campo, como nas finanças. Uma imagem retirada de uma matéria, de 2018, do site da revista Época, ilustra um pouco dessa boa administração: Flamengo fechou 2017 com R\$595 milhões de receita e R\$450 milhões de dívida (10% bancária, 65% fiscal, 12% trabalhista e 13% outras dívidas). Os piores resultados em termos de receita, tendo como base o mesmo ano da imagem citada acima, foram do Fluminense e Vasco da Gama, que não se configuraram nem entre as dez melhores receitas dos times brasileiros em 2017, estando em décimo primeiro e décimo segundo, respectivamente. O Botafogo conseguiu alcançar a nona posição, um pouco melhor que os rivais (Superesportes, 2018).

A partir da situação em análise, percebe-se uma urgente necessidade de mudança por parte dos clubes, seja nas formas de administrar, nos preços cobrados, ou nas decisões estratégicas do time. Dessa forma pode ser facilitado o caminho de reencontro com os torcedores, pois no final das contas são eles que mantêm a existência dos clubes, que caso desfrutem bem dessa relação, conseguem atingir um alto nível de competitividade.

2.5.Relação dos clubes com os arquétipos

Quando nos identificamos com algum arquétipo, saciamos algumas necessidades básicas, como a de realização, independência e estabilidade (Publicinove, 2015). Se relacionarmos os arquétipos às marcas, acabamos nos aproximando delas, que é exatamente o que os clubes precisam fazer com os torcedores. Os espectadores buscam experiências com seus times do coração que sejam compatíveis com o que eles esperam, mas quando tal expectativa não é alcançada é gerado descontentamento por parte do consumidor, que tende a não querer vivenciar a mesma experiência novamente.

A partir do momento em que um clube identifica qual é o arquétipo predominante entre seus torcedores, ele pode explorar toda a filosofia que existe por trás do perfil encontrado e trabalhar com ações que aproximem a entidade de seu público alvo. Caso obtenham sucesso, as consequências serão muito positivas, tendo em vista que o torcedor iria passar a se ver novamente sendo representado por seu time de futebol, o que levaria o mesmo a querer ir ao estádio assistir os jogos, vestir o uniforme no dia a dia, comprar produtos do clube, entre outros benefícios. Enfim, os clubes de futebol deveriam passar a se portar como empresas, que possuem marcas e necessitam ir além da entrega do produto em si. É essencial que descubram qual a melhor forma de se relacionar com seu consumidor. Por isso recomenda-se que seja utilizado o estudo acerca dos arquétipos, como uma tentativa de reaproximar o público com seus respectivos times e assim reviver o tradicional futebol carioca.

3. Metodologia

3.1. Tipo de pesquisa

Este estudo busca entender melhor os torcedores dos clubes cariocas para que facilite o trabalho de aquisição de torcedores por parte do Clube de Regatas do Flamengo.

São diversas as classificações de pesquisa, mas segundo definições de Vergara (1998), a investigação exploratória é realizada em uma área na qual não se possui muito conhecimento. A partir desta análise, entende-se que a pesquisa exploratória é a ideal para este trabalho.

Existem alguns meios de investigação que podem ser aplicados para os diferentes fins de pesquisa, mas ainda de acordo com definições de Vergara (1998), a mais adequada é a pesquisa de campo, pois se compõe de uma investigação empírica feita no local no qual ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo ser aplicada através de questionário entre outras formas de coleta de dados.

3.2. Universo e amostra

O universo escolhido para a aplicação da pesquisa foram indivíduos que gostam e acompanham o esporte em questão, o futebol. A amostra está focada nas pessoas que são torcedores de futebol, sem especificação de time. Independente de qual seja, todos os dados que a pesquisa fornecer são relevantes para o objetivo deste estudo, que é focado apenas no Flamengo.

A amostra é não probabilística e foi selecionada por acessibilidade, sem métodos estatísticos aplicados para sua escolha, que foi feita pela facilidade de acesso aos elementos envolvidos (Vergara, 1998).

3.3.Coleta de dados

Esta etapa foi realizada utilizando-se mais de um método de coleta de dados. Primeiramente, foi feita uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos e sites da internet, com o objetivo de trazer teorias e referências que calcifiquem a análise sobre os dados.

Em seguida, desde o momento em que o público alvo da pesquisa foi determinado, um questionário foi desenvolvido e lançado para viabilizar a coleta de dados. Este, por sua vez, pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado (Vergara, 1998). O mais adequado foi fazer um questionário estruturado em sua maioria por perguntas fechadas, contendo apenas duas abertas dentre um total de vinte e cinco. A plataforma utilizada para sua criação foi o Qualtrics.

Foram 94 respostas obtidas a partir dele que serviram de base para entender com mais profundidade a melhor forma de aplicação das teorias de marketing que sustentam este trabalho, que quando analisados em conjunto com os resultados do questionário facilitaram a conclusão deste estudo.

3.4.Tratamento dos dados

O tratamento dos dados obtidos foi feito por meio de ambas análises qualitativa e quantitativa. O objetivo deste estudo é auxiliar a aquisição de torcedores por parte do Flamengo, logo, ao longo do questionário aparecem além das perguntas qualificatórias, questões sobre o comportamento dos consumidores, bem como suas percepções a respeito de preços, envolvimento com o time que torce entre outros fatores. Deste modo, a partir das respostas dos participantes foram extraídos números que sustentam uma observação mais estruturada das informações coletadas. Segundo Vergara (1998), os dados podem ser tratados tanto quantitativa como qualitativamente, utilizando, por exemplo, estatística descritiva para apoiar uma interpretação vista como subjetiva ou então para desencadeá-la, como é o caso.

3.5.Limitações do método

Devido ao fato de que a maior parte do questionário é composta por perguntas fechadas, torna-se mais difícil o entendimento aprofundado delas, tendo em vista que nem sempre as respostas representam precisamente o que o correspondente quer dizer. Outro fator que pode ter prejudicado o fechamento do questionário é a paixão que o esporte gera nos torcedores, que de certa forma acaba influenciando determinadas percepções e opiniões. Também configura-se como uma limitação o fato de não haver informações no questionário sobre a região onde os participantes moram, que poderiam ajudar a entender o local de maior concentração de cada torcida do Rio de Janeiro.

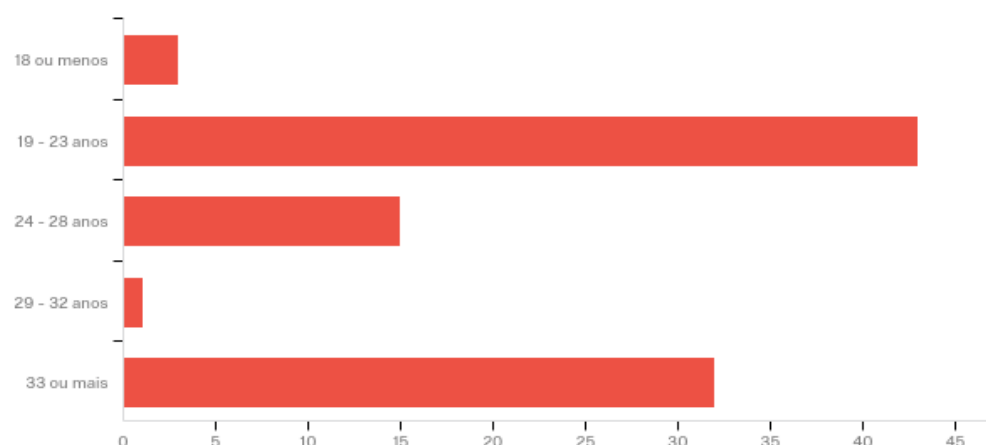
4. Apresentação e análise dos resultados

A partir das respostas obtidas por meio de um questionário, se tornou possível uma análise mais profunda do tema abordado. Foram coletados dados importantes para a conclusão do estudo, principalmente com o cruzamento das informações de questões que apesar de serem diferentes, possuem uma correlação entre elas.

4.1. Perfil dos torcedores

O questionário feito para a pesquisa foi respondido por noventa e quatro pessoas, sendo todas as respostas individuais e pessoais. De modo geral, os dados coletados fornecem informações sobre o perfil dos participantes, bem como de seus hábitos e convicções. Sendo assim, a primeira análise a ser realizada é em relação ao perfil pessoal e social dos torcedores que disponibilizaram seus dados, conforme descrito nos gráficos a seguir:

Gráfico 1: Idade da população amostral

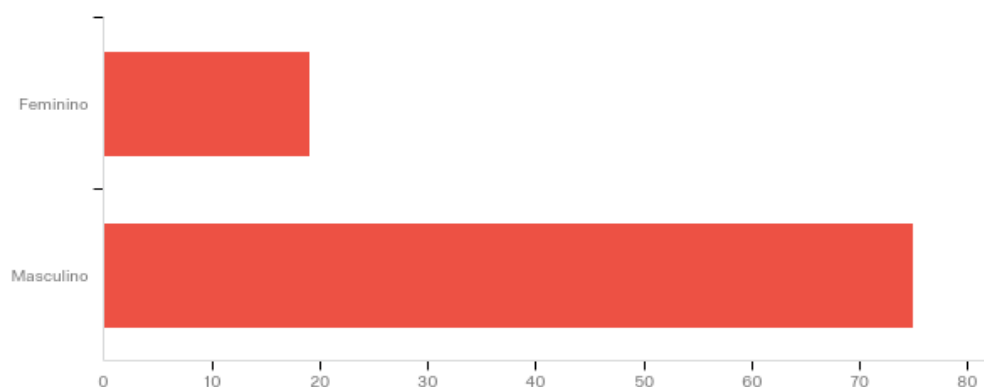


Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Este gráfico mostra que 43 dos participantes são jovens, tendo entre 19 e 23 anos de idade, seguidos por 32 que alegaram ter uma média de idade mais elevada, que somados representam 79,79% do total. A faixa etária dos 24 os 28 anos teve uma representatividade razoável, enquanto apenas 4 participantes possuem idade menor que 18 anos ou na faixa etária dos 29 aos 32 anos.

A seguir, serão informados dados referentes ao sexo da população amostral.

Gráfico 2: Sexo da população amostral

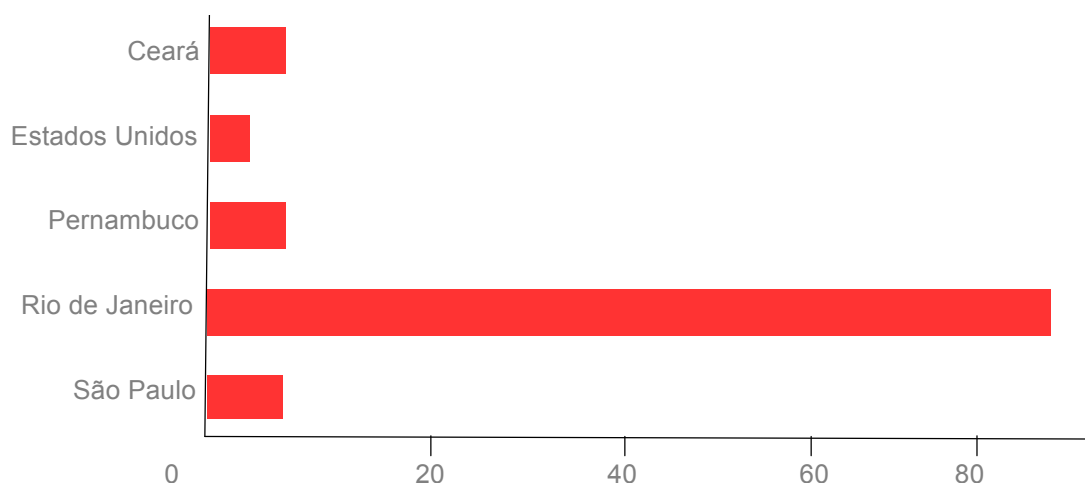


Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Consta-se que a maioria dos torcedores envolvidos na pesquisa são do sexo masculino. Somente 19 das 94 respostas (20,21%) vieram de mulheres. Por outro lado, os homens representaram 75 respostas (79,79%).

O próximo gráfico demonstra de qual parte do Brasil os participantes são.

Gráfico 3: Estados de nascença da população amostral

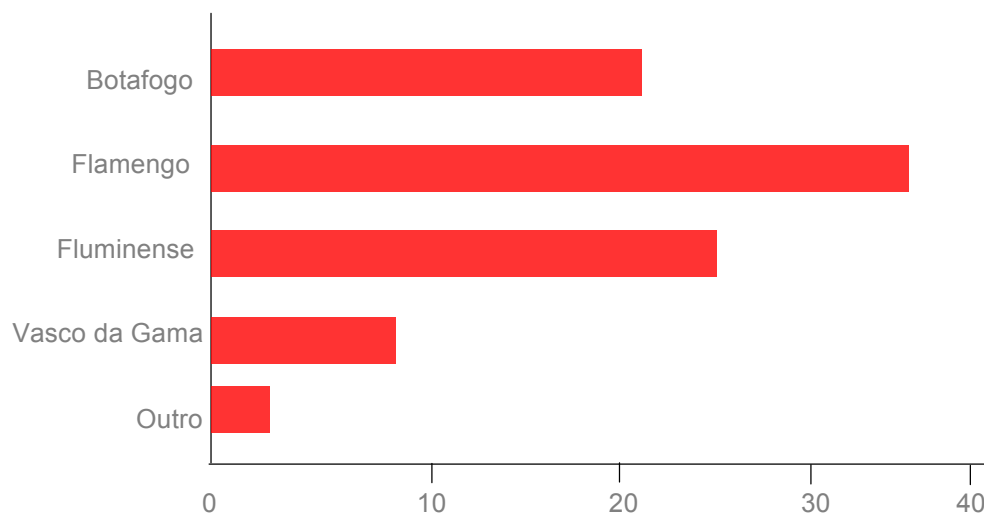


Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

De acordo com o gráfico acima, a esmagadora maioria pertence ao estado do Rio de Janeiro, como era esperado – 87 pessoas, que representam 92,55% do total. Também responderam ao questionário indivíduos de outros estados, sendo dois do Ceará, Pernambuco e São Paulo, respectivamente, e também um estrangeiro, nascido nos Estados Unidos.

A seguir, dados sobre os times que os participantes torcem.

Gráfico 4: Times da população amostral



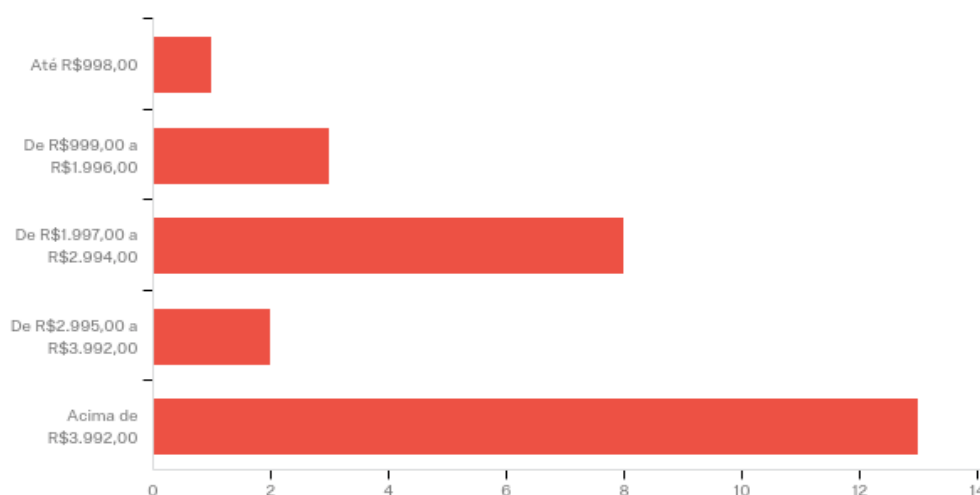
Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

A maioria dos correspondentes assinalou serem torcedores do Flamengo (38,29%), o que é importante, pois o foco do trabalho é propor ações voltadas a este clube. Também contribuíram para a obtenção dos dados torcedores do

Botafogo (23,40%), do Fluminense (26,60), Vasco da Gama (8,51%) e de outros times além dos quatro grandes do Rio (3,19%).

O próximo gráfico é relacionado à renda dos participantes, que é um fator preponderante no momento de decisão de compra por parte dos torcedores.

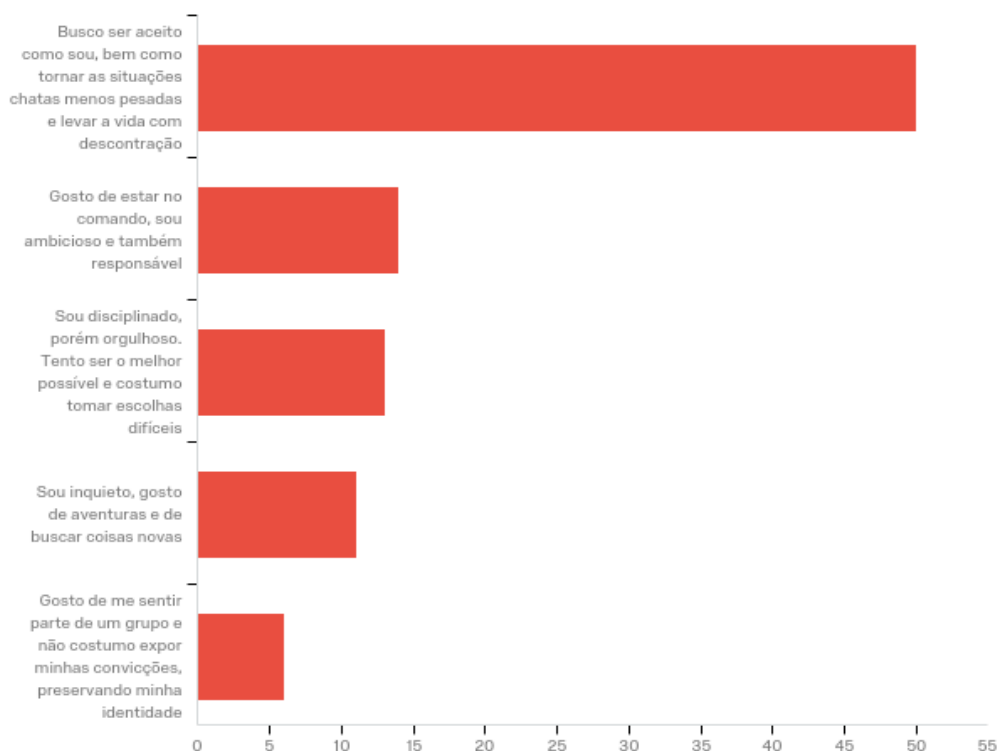
Gráfico 5: Renda da população amostral



Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Da totalidade dos participantes, apenas 1 (3,70%) recebe um salário mínimo ou menos. Três dos 94 recebem entre R\$999,00 e R\$1.996,00, enquanto a faixa de renda entre R\$1.997,00 e R\$2.994,00 corresponde a 8 participantes (29,63%). Dois (7,41%) recebem entre R\$2.995,00 e R\$3.992,00 e o restante, que é a maioria (48,15%), recebe acima de R\$3.992,00.

A seguir, foram coletadas informações do perfil de cada participante, sendo cada opção uma descrição de um dos doze arquétipos conhecidos no marketing.

Gráfico 6: Arquétipos da população amostral

Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

O arquétipo mais presente entre os participantes foi o do “bobo da corte”, com 50 respostas (53,20%). Este dado é compreensível quando analisado paralelamente ao fato de que a maioria do público alvo são jovens ou estão ainda ingressando na vida adulta. Por outro lado, os outros arquétipos tiveram resultados similares: o “governante”, teve 14 respostas (14,89%), muito próximo do “Herói”, com 13 (13,83%). O “explorador” contou com 11 respostas (11,70%) e o que os torcedores menos se identificaram foi o “cara comum” – 6 respostas (6,38%) apenas.

A partir dos dados coletados, entende-se que o Flamengo deve posicionar sua marca a partir das características de seu público alvo, que de acordo com Mark e Pearson (2003), pode ser exemplificado pelas crianças pequenas com sua espontaneidade e espírito brincalhão. As autoras também citam que o ambiente ideal para o “bobo da corte” é qualquer lugar onde as pessoas possam se entreter (MARK; PEARSON, 2003).

Sendo assim, é uma oportunidade muito boa para que o clube invista na aproximação de seus torcedores com os estádios, que não são lotados quase nunca. Estes, por sua vez, representam um espaço de lazer, diversão e euforia,

bom para quem se identifica com o “bobo da corte”. Também é importante aproveitar a questão de que a maioria dos torcedores são convertidos ainda quando são bem novos e a experiência de ir a um jogo de futebol intensifica o relacionamento do espectador com seu time. Logo, se a informação do arquétipo for bem aproveitada, pode não só levar maiores públicos aos estádios como garantir uma nova legião de torcedores.

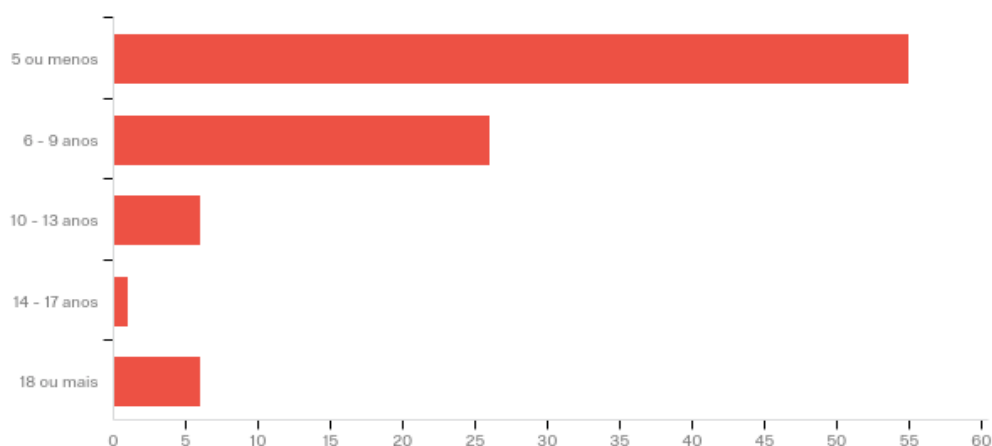
O Flamengo possui média de público pagante de 45.327 pessoas quando possui o mando de campo (Globoesporte, 2019), o que não representa nem metade dos sócios-torcedores, além do público geral que também compra bilhetes de entrada para os jogos. Ainda há como crescer essa média, e a utilização dos arquétipos é uma das estratégias que podem ajudar nesta meta.

Para efeito de comparação, o Borussia Dortmund, time da Alemanha, era quem possuía a melhor média de público em todo continente europeu no início de 2018, com média de 79.000 torcedores por jogo (Lance, 2018).

4.2. Influências e motivações dos torcedores

De acordo com dados da pesquisa, a maior parte dos torcedores dizem começar a torcer com 5 anos ou menos. Foram 55 respostas dentro de 94, ou seja, 58,51% são convertidos ao time quando ainda estão se tornando uma criança ou nem deixaram de ser bebê. O gráfico abaixo demonstra tal situação:

Gráfico 7: Com qual idade a população amostral se tornou torcedora



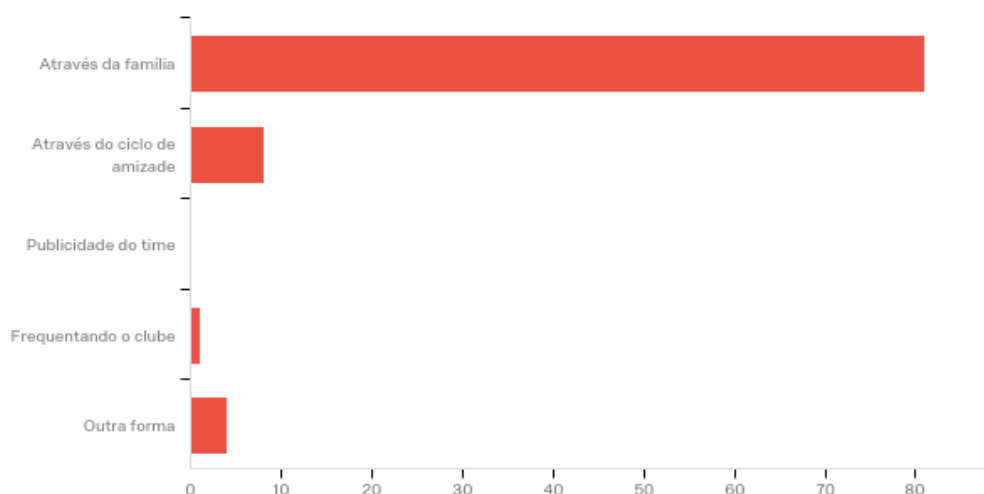
Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Esta faixa etária representa uma fase da vida na qual o conhecimento sobre futebol é insuficiente para que seja escolhido um time por conta própria, porém isso tem explicação. Uma das informações coletadas na pesquisa foi o time dos pais dos participantes, assim como de suas mães. O lado materno não se mostrou ter muita influência: o que mais apareceu foi mãe que não torce para time nenhum ou que torce para algum outro sem ser um dos quatro grandes do Rio de Janeiro. Por outro lado, o lado paterno demonstrou bastante semelhança com a escolha dos times dos participantes: dos 36 que se disseram rubro-negros, 30 possuem pais que torcem para o mesmo time.

Outra questão respondida pelos participantes foi como eles se tornaram torcedores de seus times, e o resultado foram 81 respostas entre 94 (86,17%) dizendo ser através da família. Algumas disseram ser através do ciclo de amizade (8,51%), uma por frequentar o clube (1,06%) e quatro por outras formas (4,26%). Mas o que fica claro é a influência que vem de casa, pelo convívio e admiração, entre outros fatores, que são representados normalmente pela figura do pai quando se trata de futebol.

O gráfico abaixo apresenta os dados supracitados.

Gráfico 8: Como a população amostral se tornou torcedora de seus respectivos times



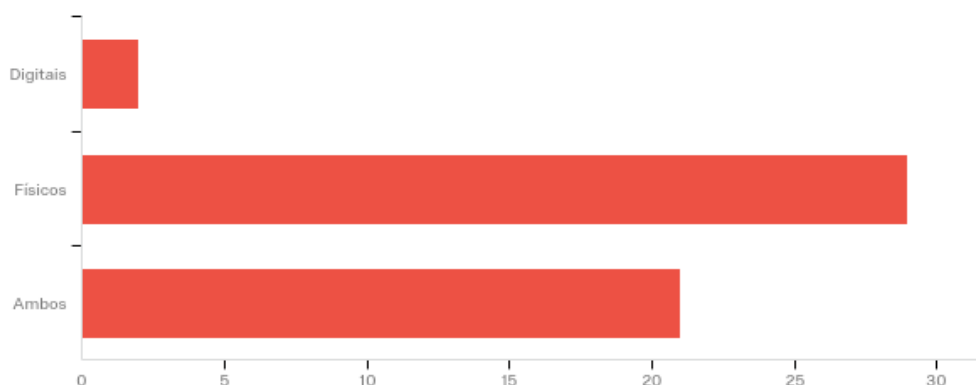
Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

O CRF pode aproveitar tais dados para realizar ações de marketing voltadas ao público bem criança, talvez buscando patrocinadores que possuam este mesmo público-alvo, fazendo promoções para produtos vendidos para

bebês, bem como ações voltadas diretamente à homens que acabaram de se tornar pais. Desta forma aumentam as chances de atrair o torcedor e converter a nova geração recém-nascida, pois segundo a pesquisa, isso torna-se cada vez mais difícil conforme a idade vai avançando.

Vale ressaltar que estas ações devem ser via canal físico, mas também digital, pois dados da pesquisa mostram que apesar da maioria dos 52 participantes que compram produtos esportivos exercerem apenas pelo canal físico (55,77%), 21 torcedores (40,38%) disseram utilizar ambos os canais de venda. Sendo assim o Flamengo deve focar tanto em ações em seus pontos de venda físicos como no digital, usando táticas de aquisição e ativação de clientes com as características descritas anteriormente.

Gráfico 9: Preferência por canal de venda dos que compram produtos esportivos



Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Outro fator importante para um clube de futebol é a fidelização de seus torcedores, que se dá em grande parte pelo programa de sócio-torcedor que cada time possui. A pesquisa possui algumas perguntas relacionadas a este assunto, a começar pela quantidade de participantes que são – ou não – sócio-torcedores. De 94 respostas, 30 disseram ser assinantes do programa oferecido por seus clubes (31,91%), com uma contrapartida de 64 dizendo não ser (68,09%). Contudo, estes que não fazem parte de programa algum devem ser monitorados com cautela pois aproximadamente 30% deles são propícios a se tornarem sócio-torcedor de seu time, como mostra a tabela abaixo.

Tabela 1: Se há pretensão de se tornar sócio-torcedor

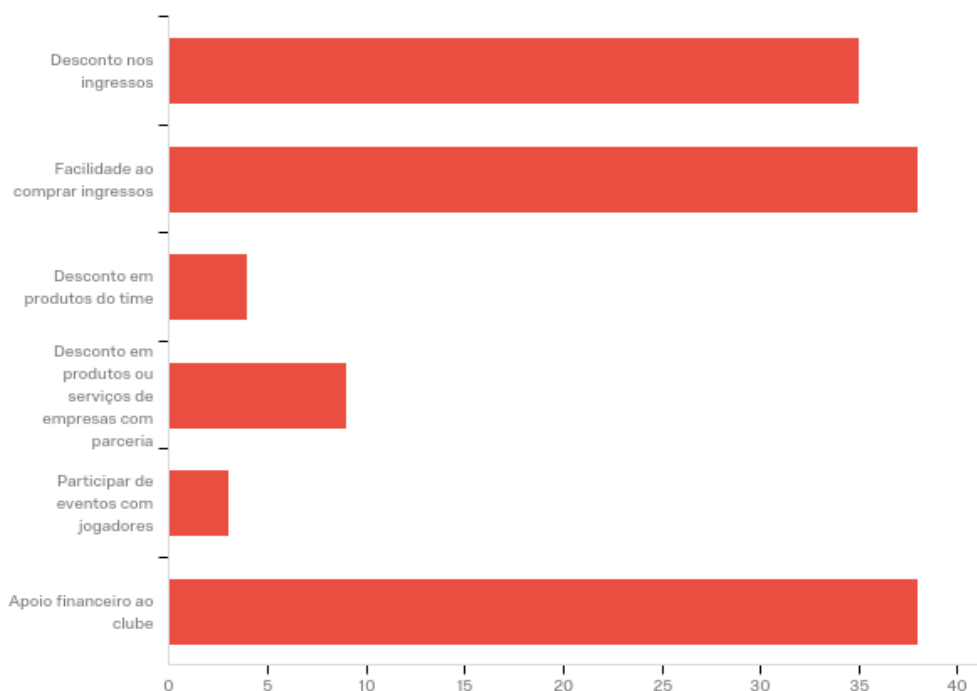
	É sócio-torcedor de seu time?		
	Total	Não	Sim
Não	46	46	0
Sim	18	18	0

Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Outras perguntas forneceram dados que demonstram satisfação geral dos torcedores com seus respectivos planos de sócio-torcedor, seja nos preços cobrados, nos benefícios ofertados ou na divulgação. Entretanto há com o que se preocupar. Dentre os trinta que se disseram ser assinantes, os únicos que discordam completamente dos preços dos planos são torcedores do Flamengo; ao mesmo tempo, entre os que estão completamente satisfeitos com o valor cobrado, apenas 15,38% são torcedores do clube da Gávea (Flamengo). Talvez isso possa ter influência na recente mudança de preço dos planos por parte do rubro-negro carioca, que estava há seis anos sem alterar o valor deles e resolveu aumentar este ano (Extra, 2019). Isso também vale para os benefícios disponíveis para cada plano; de 4 pessoas que responderam discordar da afirmativa que diz serem justos os benefícios oferecidos pelo plano do participante, 3 são rubro-negros. Mas em geral o clube foi bem avaliado.

A seguir, um gráfico que busca entender o motivo que levam os participantes a se tornarem um sócio-torcedor.

Gráfico 10: Motivos pelos quais a população amostral se tornaria sócio-torcedora



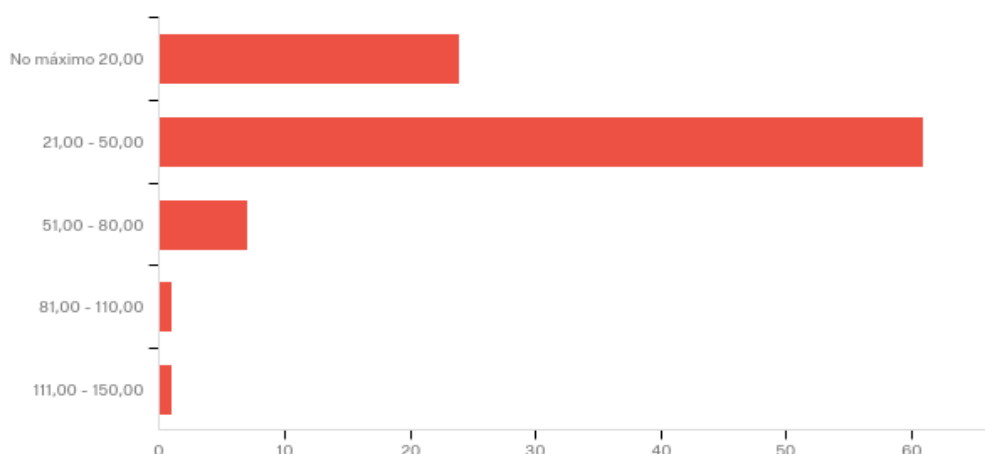
Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Neste caso os participantes podiam escolher mais de uma opção. Sendo assim, as maiores motivações dos participantes foram facilidade na compra de ingressos e gerar apoio financeiro ao clube, ambas com 38 respostas, totalizando 59,84% do total. O desconto nos ingressos é outro fator que se mostrou essencial na decisão de se afiliar a algum programa de fidelidade, com 35 das 127 respostas coletadas (27,56%). Descontos em produtos ou serviços de empresas com parceria obteve apenas 9 respostas (7,09%), enquanto o desconto em produtos do time e participação em eventos com jogadores contaram com 4 e 3 respostas, respectivamente.

Isso demonstra que os torcedores muitas vezes nem estão interessados no plano em si, mas querem apenas sentir que estão contribuindo de alguma forma com o clube que torcem. Talvez pudessem testar um plano no qual o clube não deixa de arrecadar em momento algum (seja em vestimenta, ingresso ou qualquer desconto que os planos venham a dar), e que o sócio receba recompensas simbólicas por fazer parte do plano. Testaria este perfil de participante que busca apenas o suporte financeiro ao seu time.

Em relação aos descontos dos ingressos, é compreensível tamanha representatividade, exemplificada em uma das questões da pesquisa que aborda a opinião dos participantes acerca do preço justo de um ingresso de futebol, como mostra o gráfico 11.

Gráfico 11: Qual a faixa de preço mais justa por um ingresso para um jogo de futebol



Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

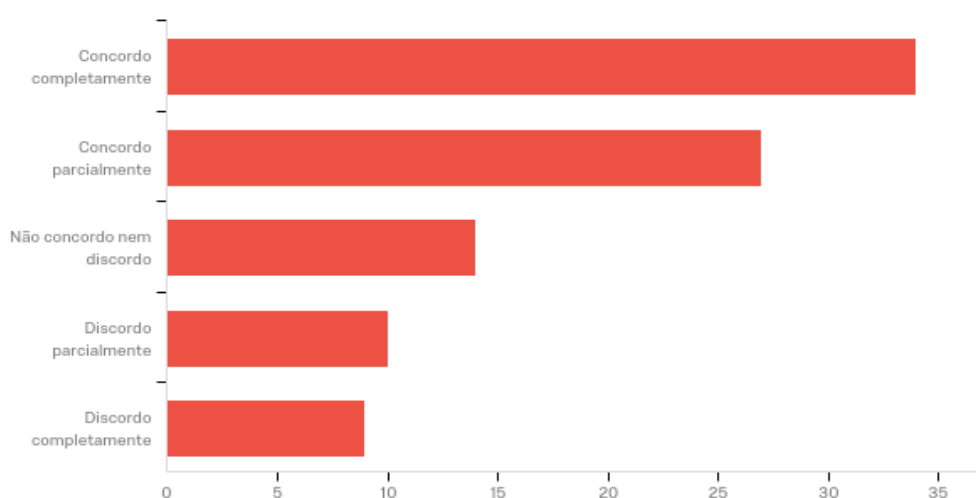
Dos 94 participantes, a grande maioria não demonstrou muita disposição em pagar preços elevados nos ingressos; 61 acham que o preço justo é entre R\$21,00 e R\$50,00 (64,89%) e 24 pensam que o correto é o valor cobrado não ultrapassar R\$20,00 (25,53%). Quanto maior a faixa de preço, menor as respostas: 7 pessoas consideram correto ser cobrado entre R\$51,00 e R\$80,00, uma entre R\$81,00 e R\$110,00 e também apenas uma pensa ser justo pagar entre R\$111,00 e R\$150,00.

Por estas razões torna-se compreensível uma das maiores motivações à adesão dos programas de sócio-torcedor ser o desconto nos bilhetes de entrada, pois um torcedor jamais encontrará ingressos com os preços que seriam justos de acordo com a pesquisa caso não possuam meia entrada ou não façam parte de programas de fidelidade de seus times – com exceções de clubes que estão em situação decadente e necessitam extrema e urgentemente do apoio de sua torcida, como o São Paulo em 2013 que chegou a vender ingressos por R\$10,00 em momentos de crise (Globoesporte, 2013).

4.3. Nível de fanatismo do torcedor

Uma parte da pesquisa foi destinada a compreender com mais profundidade os níveis de envolvimento dos torcedores com seus respectivos times de coração. O gráfico a seguir mostra um dos dados que auxiliam tal entendimento.

Gráfico 12: Nível de fanatismo do torcedor



Fonte: Qualtrics Survey Software (2019)

Foram 34 torcedores que se dizem ser completamente fanáticos por seus times (36,17%); 27 que concordam parcialmente em serem fanáticos (28,72%); 14 não se consideram muito fanáticos enquanto apenas 19 discordam de terem esse status como torcedor. Ou seja, de forma geral, os participantes se veem como apoiadores assíduos de seus clubes.

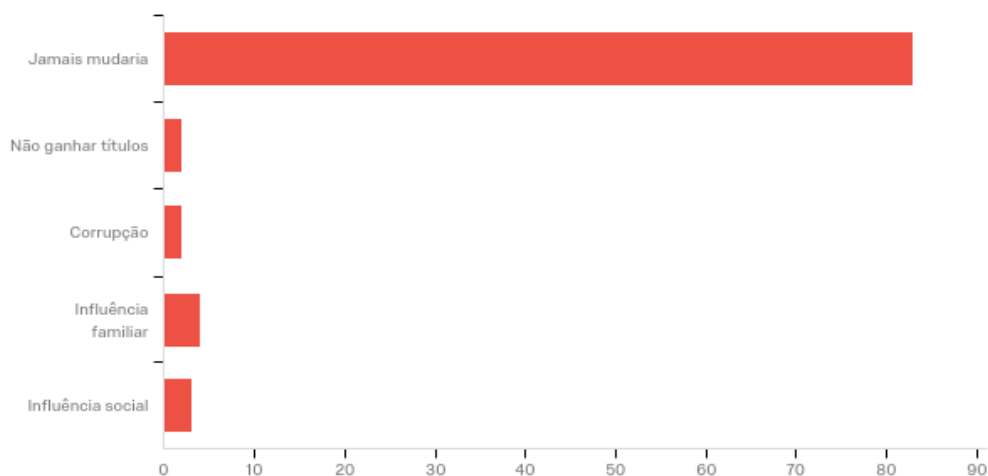
Entretanto, tal fanatismo pode ser enganoso. Apesar de que, segundo o questionário, os torcedores mais fanáticos também alegam ir aos jogos (entre 61 que são grandes fãs, 47 são frequentadores de estádios), não acontece da mesma forma quando se trata da adesão aos programas de fidelidade. Dos 60 participantes que concordam em ser fanáticos, mais que metade não é sócio-torcedor, o que não é coerente. A tabela abaixo demonstra essas informações.

Tabela 2: Análise do fanatismo junto ao fato de ser sócio-torcedor ou não

	Sou um torcedor fanático pelo meu time.					
	Total	Concordo completamente	Concordo parcialmente	Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo
Não	64	14	20	7	10	13
Sim	29	19	7	2	0	1

Fonte: Qualtrics Survey Software

Outra questão importante é o quão fiel os participantes são a seus times. Após a coleta de dados ficou registrado que dos 94 que responderam, 83 jamais apoiariam outra instituição futebolística (88,30%), que foi disparadamente a opção mais assinalada. Isto demonstra elevado grau de lealdade dos consumidores, o que reforça a teoria de que é necessário converter o torcedor quando ele é ainda muito novo, pois é difícil eles abandonarem sua primeira escolha.

Gráfico 13: Motivos para mudança de time

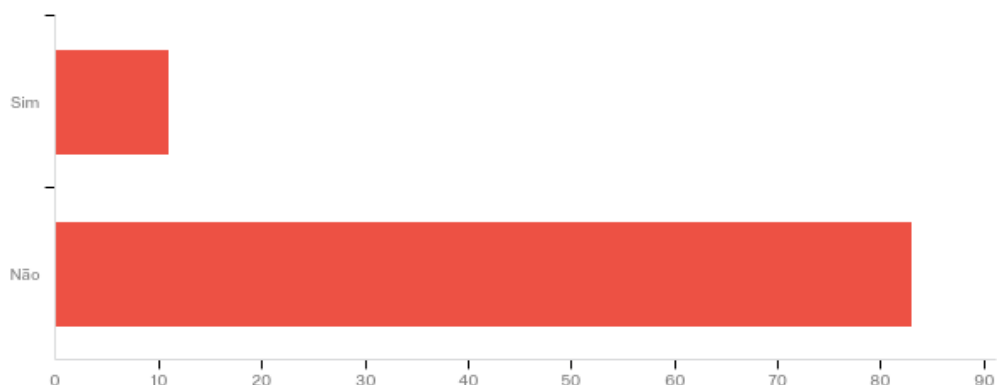
Fonte: Qualtrics Survey Software

Foram coletadas outras informações que dizem respeito a fidelidade do cliente, mas quase não obtiveram respostas. Influência familiar (que foi comprovado anteriormente que é preponderante na escolha do time de uma pessoa), possui 4 respostas, seguido por influência social com 3 e por último, corrupção e o fato de não ganhar títulos, com 2 respostas cada.

O que chama atenção é que os dois torcedores que assumiram como motivo para mudar de clube a questão da ausência de títulos, são rubro-negros. O que se relaciona com a realidade do Flamengo atualmente, que apesar de ser financeiramente muito boa, em campo não apresenta os mesmos resultados. Apesar de contar com atletas de alto nível em seu elenco, o CRF não leva um título expressivo desde 2013, quando conquistou a Copa do Brasil, ainda no primeiro ano dessa nova forma de gestão que predomina o clube nos dias de hoje.

Porém, um outro dado coletado mostra que os times não precisam se atentar muito a isso, pois quando perguntados se já haviam trocado de time, dos 94 participantes 83 disseram que não (88,30%). Logo, essa não é uma preocupação muito grande por parte dos clubes, pois como dito anteriormente, a maioria dos participantes jamais mudaria de time.

Gráfico 14: Se a população amostral já mudou de time

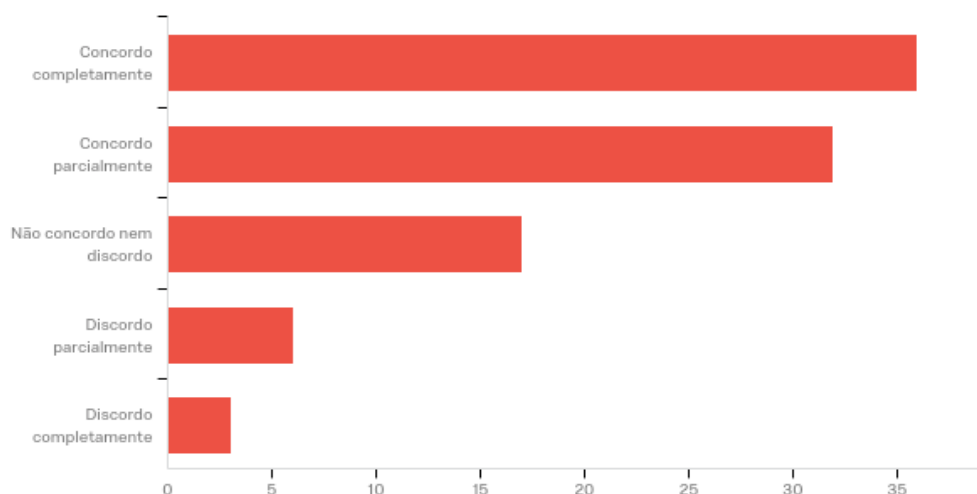


Fonte: Qualtrics Survey Software

Um dado positivo que auxilia a compreender o pensamento e comportamento dos torcedores é de que quanto maior o fanatismo deles, mais propícios são a comprar produtos oficiais do time. A começar pelo fato de que 48 dos 94 participantes disseram discordar completamente da afirmativa de que eles comprariam um produto de seus times mesmo sabendo que é pirata, o que é um ponto positivo para os clubes em geral. Destes quarenta e oito, 32 se dizem ser fãs de alto nível, o que deixa evidente uma relação entre o envolvimento do torcedor com sua lealdade ao clube.

O entendimento em torno da questão da pirataria torna-se relevante após a análise do gráfico a seguir.

Gráfico 15: Opinião da população amostral em relação aos preços dos produtos de seus times serem elevados (com exceção de ingressos)



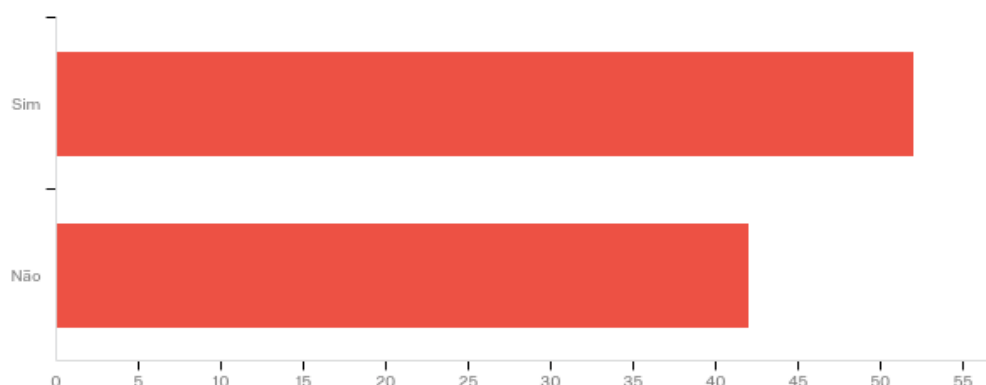
Fonte: Qualtrics Survey Software

Segundo a pesquisa, 36 dos 94 participantes (38,30%) acham caros os produtos de seus times, enquanto 32 pensam de forma similar (34,04%). Juntos, somam 72,34% torcedores que não concordam com a política de preços ofertadas por seus clubes.

É um problema grande a ser analisado pois uma das alternativas que eles podem optar é a compra de produtos não licenciados, uma vez que estes são consideravelmente mais baratos. Apesar da qualidade inferior, o produto pirata pode vir a substituir os que são vendidos em lojas oficiais.

A insatisfação com os preços pode explicar um dos resultados da pesquisa onde 44,68% dos participantes se dizem pessoas que não possuem hábito de comprar acessórios esportivos, seja uma vestimenta, uma caneca, entre outros. De acordo com a pesquisa sobre a renda mensal dos participantes paralelamente a esta, 46,66% dos que compram produtos de times estão concentradas na faixa dos que recebem mais do que R\$3.992,00, outro dado que sustenta a opinião mais recorrente a respeito dos preços serem elevados.

Gráfico 16: Se a população amostral costuma comprar acessórios de times



Fonte: Qualtrics Survey Software

Esta é uma questão importante pois a venda de produtos, quaisquer sejam eles, são importantíssimas para a divulgação do clube, ativação da marca e cria também maior envolvimento do torcedor com o clube, além de serem ótimas fontes de receita.

Entre os 52 participantes que disseram comprar acessórios de seus times, 24 são torcedores do Flamengo, o que representa quase 50%. Isso mostra que apesar de uma boa parcela dos participantes não possuírem tal hábito, os flamenguistas, nesse quesito, estão dando suporte ao time que torcem. Contudo há sempre como melhorar, tendo em vista que ainda existe uma parcela considerável de torcedores que não possuem hábito de comprar produtos de seu time.

5. Conclusões e considerações finais

Após longo trabalho de pesquisas bibliográficas e também de campo, foi possível extrair informações que podem auxiliar o Clube de Regatas do Flamengo a entender melhor o seu torcedor. Primeiramente, a partir do embasamento teórico, ficou mais fácil a compreensão das estratégias de marketing que foram utilizadas como referências do estudo – o funil de vendas, os arquétipos e o marketing esportivo. Em seguida, após definir o tipo de pesquisa, bem como o público alvo e o método de coleta de dados, foi lançado um questionário apenas para indivíduos que são torcedores de futebol. Após ele ser analisado, extraíram-se informações que podem ser utilizadas pelo Flamengo na busca de aquisição de torcedores.

Algo que ficou evidente neste estudo é em qual momento da vida de uma pessoa o CRF deve torná-la torcedora, inserindo-a no “funil”, aproveitando as influências que incidem nesta decisão. Entre os participantes, 58,51% disseram virar com 5 anos ou menos. Sendo assim o clube deve pensar em ações que atraiam pais que possuam filhos nesta faixa etária, tendo em vista que estes exercem um papel fundamental na escolha de time por parte de seu filho(a), segundo dados coletados no questionário.

Características referentes ao perfil do arquétipo “bobo da corte” devem ser consideradas nestas ações, assim como busca por patrocinadores que aumentem a identificação do torcedor com a marca, com a meta de atingir o público de forma mais incisiva. Também se concluiu que o torcedor costuma, na maioria das vezes, ser fiel à sua primeira escolha de clube, o que torna o trabalho de aquisição de torcedor mais complicado se a pessoa já tiver escolhido um rival do Rio para acompanhar, por exemplo.

Em relação ao programa de sócio-torcedor do Flamengo o resultado foi positivo em um aspecto e negativo em outro. Segundo o que indicam dados dos participantes que disseram possuir completo conhecimento dos planos oferecidos por seus times, 45,95% deles eram flamenguistas, o que demonstra bom trabalho de divulgação. Todavia, quando se trata do preço cobrado, apenas 15,38% dos participantes que concordam completamente e 100% dos que

discordam em totalidade com o que pagam são rubro-negros, mostrando que pode ser interessante ao Flamengo rever sua política de preço em relação aos planos de sócio-torcedores para evitar a perda de clientes que já são fidelizados. Um fator que evidencia tal insatisfação é que a maioria dos participantes que não fazem parte de nenhum plano também não possuem intenções de vir a pertencer, talvez por considerar os valores altos. É claro que um clube deve manter as finanças em equilíbrio, mas jamais deve deixar de se atualizar em relação à satisfação de seus clientes. É através dos planos de sócio-torcedor que se torna possível encontrar ingressos na faixa de preço ideal para os participantes (entre R\$21,00 e R\$50,00), logo é interessante para ambas as partes que ocorra esta associação.

Para o CRF, a aquisição pode ser alguém novo ou então um torcedor que já se considera parte do time, mas não possui envolvimento algum. Desta maneira, levar as pessoas a consumir e indicar os produtos disponíveis é essencial para criar este vínculo e aumentar a rede dos que conhecem a oferta. Contudo, o questionário mostrou que o preço de produtos esportivos é considerado elevado pelos torcedores, o que dificulta fazer com que atuais clientes consumam mais. Isto leva a pensar que ações como descontos em peças que giram menos ou promoções em datas especiais podem auxiliar o clube em elevar as vendas, ativar seus torcedores e aumentar o ciclo de clientes.

Ao final do estudo foi possível alcançar os objetivos traçados, entendendo mais sobre o perfil do torcedor de forma geral, para depois extrair informações que sejam úteis ao Clube de Regatas do Flamengo. O questionário conseguiu fornecer os dados necessários para complementarem a pesquisa e vale ressaltar que os dados disponíveis neste estudo, bem como as sugestões, podem servir para outros times de futebol que não sejam o Flamengo.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Nathalia. **Ranking do calote: os 20 clubes brasileiros mais endividados.** Disponível em: <<https://br.onefootball.com/ranking-do-calote-os-20-clubes-brasileiros-mais-endividados/>>. Acesso em: 18 maio 2019.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor:** O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Tradução de Carlos Bacci Júnior. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

CAPELO, Rodrigo. **As finanças do Flamengo: a boa gestão superou tudo – só falta uma identidade vitoriosa.** Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2018/05/financas-do-flamengo-bo-gestao-superou-tudo-so-falta-uma-identidade-vitoriosa.html>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

CONTURSI, E. Bevilaqua. **Marketing Esportivo.** Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

‘DATAFOLHA-18’ x L! Ibope-14: quatro maiores torcidas seguem as mesmas. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/futebol-nacional/datafolha-ibope-quatro-maiores-torcidas-sao-mesmas.html>> Acesso em: 03 abr. 2019.

É DE 55 mil para cima! As maiores médias de público da Europa. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/futebol-internacional/mil-para-cima-maiores-medias-publico-europa.html>>. Acesso em: 15 maio 2019.

Estadão – Portal do Estado de S. Paulo. **Veja quais são os times com mais sócios-torcedores no Brasil.** São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/galerias/futebol,veja-quais-sao-os-times-com-mais-socios-torcedores-no-brasil,38899>>. Acesso em: 11 maio 2019.

FLAMENGO aumenta preço dos planos de sócio-torcedor depois de seis anos. Disponível em: <<https://extra.globo.com/esporte/flamengo/flamengo-aumenta-preco-dos-planos-de-socio-torcedor-depois-de-seis-anos-23631412.html>>. Acesso em: 20 maio 2019.

JUNG, C. Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MAGRI, Diogo. **Flamengo, de mais endividado a mais rico do Brasil**. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/03/02/deportes/1520024774_927536.html>. Acesso em: 5 dez.2018.

MARK, Margaret; PEARSON, Carol S. **O herói e o fora-da-lei**: Como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos. São Paulo: Cultrix, 2012.

Nação Rubro-Negra: Programa de sócio-torcedor do Flamengo. Disponível em: <<https://www.nrnoficial.com.br/#!/home>>. Acesso em: 1 maio 2019.

O PÚBLICO nos estádios do Brasil. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/time/flamengo/index.html>>. Acesso em: 15 maio 2019.

QUAL clube tem maior faturamento? E a maior dívida? Consultoria analisa dados financeiros. Disponível em: <https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/futebol-nacional/2018/05/02/noticia_futebol_nacional,470883/consultoria-analisa-dados-financeiros-dos-clubes-brasileiros.shtml>. Acesso em: 7 dez. 2018.

RIBEIRO, Cláudio. **Estaduais: federações e Globo ganham, clubes e torcedores perdem.** Disponível em: <<https://blogpalavrasdiversas.wordpress.com/2014/04/13/estaduais-federacoes-e-globo-ganham-clubes-e-torcedores-perdem/>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

Site do Flamengo. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/>. Acesso em: 9 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VERRONE, Andreia. **O que são arquétipos e qual a influência deles na sociedade?** Disponível em: <<http://publicinove.com.br/o-que-sao-arquetipos-e-qual-a-influencia-deles-na-publicidade/>>. Acesso em: 3 dez. 2018.

ZUNINO, Rafael. **Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol**: Um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ema2006-mktb-107.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2019.

7. Anexo 1

1) Qual é a sua idade?

- a) 18 ou menos
- b) 19 – 23 anos
- c) 24 – 28 anos
- d) 29 – 32 anos
- e) 33 ou mais

2) Qual seu sexo?

- a) Feminino
- b) Masculino

3) Nasceu em qual estado?

- a) (escreva aqui sua resposta)

4) Torce para qual time de futebol?

- a) (escreva aqui sua resposta)

5) Qual sua renda mensal?

- a) Até R\$998,00
- b) De R\$999,00 a R\$1.996,00
- c) De R\$1.997,00 a R\$2.994,00
- d) De R\$2.995,00 a R\$3.992,00
- e) Acima de R\$3.992,00

6) Qual o time da sua mãe?

- a) Botafogo
- b) Flamengo
- c) Fluminense
- d) Vasco
- e) Outro ou nenhum

7) Qual o time do seu pai?

- a) Botafogo
- b) Flamengo
- c) Fluminense
- d) Vasco
- e) Outro ou nenhum

8) Qual das características abaixo você se relaciona mais?

- a) Busco ser aceito como sou, bem como tornar as situações chatas menos pesadas e levar a vida com descontração
- b) Gosto de estar no comando, sou ambicioso e também responsável
- c) Sou disciplinado, porém orgulhoso. Tento ser o melhor possível e costumo tomar escolhas difíceis
- d) Sou inquieto, gosto de aventuras e de buscar coisas novas
- e) Gosto de me sentir parte de um grupo e não costumo expor minhas convicções, preservando minha identidade

9) Com qual idade se tornou torcedor de seu time?

- a) 5 ou menos
- b) 6 – 9 anos
- c) 10 – 13 anos
- d) 14 – 17 anos
- e) 18 ou mais

10) Como se tornou torcedor do seu time?

- a) Através da família
- b) Através do ciclo de amizade
- c) Publicidade do time
- d) Frequentando o clube
- e) Outra forma

11) Já mudou de time?

- a) Sim
- b) Não

12) O que o faria mudar de time?

- a) Jamais mudaria
- b) Não ganhar títulos
- c) Corrupção
- d) Influência familiar
- e) Influência social

13) Qual preço você acha mais justo para um ingresso de jogo de futebol (em R\$)?

- a) No máximo 20,00
- b) 21,00 – 50,00
- c) 51,00 – 80,00
- d) 81– 110
- e) 111 – 150

14) Sou um torcedor fanático pelo meu time.

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente

15) Costumo frequentar estádios.

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente

16) Costuma comprar acessórios de times?

- a) Sim
- b) Não

17) Caso você compre acessórios de times, o faz por canais físicos ou digitais?

- a) Digitais
- b) Físicos
- c) Ambos

18) Conheço os planos de sócio-torcedor oferecidos pelo meu time.

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente

19) É sócio torcedor de seu time?

- a) Sim
- b) Não

20) Pretende se tornar sócio torcedor?

- a) Sim
- b) Não

21) Qual o motivo para que tenha se tornado sócio-torcedor? Caso não seja, marque a opção que o faria vir a se tornar um.

- a) Desconto nos ingressos
- b) Facilidade ao comprar ingressos
- c) Desconto em produtos do time
- d) Desconto em produtos ou serviços de empresas com parceria
- e) Participar de eventos com jogadores
- f) Apoio financeiro ao clube

22) Concordo com os preços dos planos de sócio-torcedor do meu time.

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente

23) Acho justos os benefícios oferecidos pelo meu plano.

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo

- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente

24) Acho os produtos vendidos pelo meu time caros (com exceção de ingressos).

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente

25) Compraria um produto do seu time sabendo que ele é pirata?

- a) Concordo completamente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não concordo nem discordo
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo completamente