



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

Sócio-Torcedor: Um estudo sobre o valor percebido do torcedor do Fluminense Football Club.

**JOÃO PEDRO FERREIRA TENORIO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 2021.



**João Pedro Ferreira Tenorio**

**Sócio-Torcedor: Um estudo sobre o valor percebido do torcedor do Fluminense Football Club.**

**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(a) : Daniel Kamlot

Rio de Janeiro, 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e minhas irmãs, por apoiarem e acreditarem em mim, nas minhas ambições e por ter me dado apoio, incentivo e condições para a conclusão da graduação. Mesmo que distantes, todos se fizeram presente e acompanharam o crescimento pessoal e profissional adquirido por mim.

À Isabella, que está ao meu lado dando apoio em todas as minhas decisões e se fez presente ao longo de todo o período de graduação me incentivando a ir em busca dos meus objetivos e dando o meu melhor.

À Nielsen Brasil, que me proporcionou minha primeira oportunidade dentro do mercado de trabalho. Lugar em que aprendi na prática sobre comportamento do consumidor, a trabalhar com adversidades e mudanças, e que me apoiou por completo em todo o desenvolvimento profissional, me mostrando que tomei a decisão correta da carreira que estou trilhando.

Ao meu Orientador Daniel por toda atenção, tempo, dedicação e todo aprendizado durante o desenvolvimento deste projeto.

À PUC-Rio e seus professores, por compartilharem todas suas experiências e conhecimentos com excelência garantindo o ensino de qualidade e a tradição da instituição, agregando valor à minha formação e educação.

## RESUMO

**Ferreira Tenorio, João Pedro.** Sócio-Torcedor: Um estudo sobre o valor percebido do torcedor do Fluminense Football Club. Rio de Janeiro, 2020. 52 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar uma análise dos principais benefícios percebidos pelos sócios-torcedores do Fluminense *Football Club*, identificando a satisfação dos aderentes aos planos e a efetividade do Programa Sócio-Torcedor. O trabalho baseou-se no estudo de marketing esportivo e na pesquisa de campo descritiva, por meio da coleta de dados primários dos sócios-torcedores dos clubes em questão. Com base nos dados encontrados sobre os sócios e nos conceitos teóricos, buscou-se compreender quais são os principais valores percebidos pelos sócios de maneira geral e segmentada, com base em princípios de marketing, além da real efetividade do programa de fidelidade.

**Palavras-chaves:** Marketing esportivo; sócio-torcedor; valor percebido.

## **ABSTRACT**

The present work has the objective of presenting an analysis of the main benefits perceived by the supporters-fans of the Fluminense Football Club, identifying the satisfaction of the adherents to the plans and the effectiveness of the PST. The work was based on the study of sports marketing and an exploratory field research, through the collection of primary data from the supporter members of the clubs in question. Based on the data found on the partners and on the studies made explicit, we sought to understand what are the main values perceived by the partners in a general and segmented manner, based on marketing principles, in addition to the real effectiveness of the loyalty program.

**Keywords:** Sports marketing; supporter-partner; perceived value.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**PST's** – Programas Sócio-Torcedor

**FFC** – Fluminense Football Club

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1:Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2: Pirâmide de conquista do consumidor.....</b>	<b>20</b>

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
3. OBJETIVOS.....	11
3.1. Objetivo geral.....	11
3.2. Objetivos Específicos.....	11
4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	12
5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	12
6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
6.1. Marketing Esportivo.....	14
6.2. Comportamento do Consumidor Esportivo.....	16
6.2.1. Comportamento do consumidor.....	16
6.2.2. O Processo de Compra do Consumidor.....	16
6.2.2.1. Reconhecimento do problema.....	17
6.2.2.2. Busca de informações.....	17
6.2.2.3. Avaliação de alternativas.....	17
6.2.2.4. Decisão de Compra.....	18
6.2.2.5. Comportamento pós compra.....	18
6.2.3. O Consumidor-torcedor no futebol.....	18
6.3. Programa Sócio-Torcedor.....	21
6.3.1. Programa de Sócio Torcedor do Fluminense <i>Football Club</i> .....	24
6.3.1.1. Mascote.....	25
6.3.1.2. Guerreiro.....	25
6.3.1.3. Sócio Futebol.....	26
6.3.1.4. Pacote Check-Ins.....	26



6.4. Gestão Esportiva .....	27
6.4.1. Gestão no Futebol .....	27
7. METODOLOGIA.....	30
7.1. Definição e Escolha do Método.....	30
7.2. Seleção do Sujeitos .....	31
7.3. Coleta de Dados .....	31
7.4. Tratamento dos dados.....	33
7.5. Limitações do método .....	33
8. ANÁLISE.....	35
8.1. Discurso do Diretor do programa sócio-torcedor .....	35
8.2. Discurso do sócio-torcedor .....	40
9. CONCLUSÕES FINAIS.....	46
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol é paixão nacional. O brasileiro abraçou esse esporte e o promoveu como patrimônio cultural do País. Desde sua chegada no Brasil, em 1894, o futebol movimentou multidões em todo o país. Aos poucos, o futebol começou a se configurar, não apenas como um esporte, mas também um negócio bilionário que gera altos rendimentos anualmente. (BRASIL ESCOLA, 2021)

Com isso, os clubes de futebol configuraram-se em um novo modelo de negócio, instituindo papéis e responsabilidades compatíveis com uma organização lucrativa. Assim, passaram a ter o desafio de entender qual a melhor forma de atender o seu público, o torcedor, e, como qualquer outra empresa, manter sua saúde financeira nesse processo. O marketing esportivo surge como uma ferramenta fundamental entre os clubes para criar vínculos com o torcedor e compreendê-lo por completo. Uma das formas de rentabilizar a relação com o torcedor e engajá-lo com o clube são os programas de fidelidade, conhecidos entre os clubes como os programas sócio-torcedor. Essa fidelização é muito importante para se criar uma relação duradoura com o torcedor e, ao mesmo tempo, proporcionar retornos financeiros mais sólidos e de longo prazo. Nesse tipo de programa, os torcedores pagam um determinado valor que é recompensado em benefícios valiosos e, ao mesmo tempo, o torcedor contribui com o crescimento do clube.

Com o crescimento dos programas sócio-torcedor, surgem dúvidas acerca da melhor forma de lidar com o torcedor, o consumidor das empresas esportivas: Qual são os melhores benefícios a serem oferecidos? O que o torcedor valoriza em sua experiência? Como ficar mais próximo do torcedor? Essas questões ganham cada vez mais importância à medida que os programas sócio-torcedor obtêm protagonismo nos clubes. Esses programas passam, ao mesmo tempo, a ser uma forma do clube se manter próximo ao torcedor e rentabilizar. Quando outras formas de rentabilização no futebol, como a venda de ingressos e patrocinadores, estão em um momento de baixa, os PST'S passam de uma renda alternativa para uma das principais formas que os clubes dispõem de gerar receita.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo surgiu a partir da observação das recentes crises financeiras que afligem o mercado de futebol carioca nos últimos anos e na identificação dos PST's como principal mecanismo de monetização do esporte carioca para manter a saúde financeira dos clubes. Assim, o estudo tem o intuito de analisar e compreender o comportamento dos sócios-torcedores do futebol carioca, analisando a sua percepção de valor do programa de fidelidade e expondo sua satisfação.

Para isso, focamos o estudo no PST do Fluminense *Football Club* buscando entender o seu funcionamento na prática e analisar a percepção dos torcedores tricolores. De acordo com a temática apresentada, obteve-se como questão principal de pesquisa: Como os benefícios relacionados ao PST do Fluminense *Football Club* são percebidos pelos sócios-torcedores e qual sua real satisfação? O PST é efetivo, ou seja, está de acordo com o desejo dos sócios?

## 3. OBJETIVOS

### 3.1. Objetivo geral

Estudar e analisar o programa sócio-torcedor do Fluminense *Football Club*, buscando identificar os valores percebidos pelos sócios aderentes e compreender se os benefícios oferecidos estão alinhados com a percepção deles, tornando esse sistema eficiente ou não.

### 3.2. Objetivos Específicos

- Conceituar o marketing esportivo, avaliando suas especificidades e a relação com o comportamento do consumidor;
- Entender o que é, como funciona e as implicações de um programa de sócio-torcedor;
- Identificar e avaliar os principais planos do programa de sócio-torcedor do Fluminense, expondo qual a percepção do torcedor quanto aos benefícios oferecidos;
- Analisar a relação entre a percepção e satisfação do sócio com o que é oferecido pela instituição.

#### 4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A delimitação do tema deve ocorrer, pois, quanto mais demarcado, mais claro fica facilitando, assim, o alcance dos objetivos propostos. A delimitação representa a especificação de uma parte no todo e deve identificar o espaço pesquisado (SANTOS, MOLINA e DIAS, 2007). Segundo Vergara (2016, p.37),

delimitação trata de fronteiras concernentes a variáveis, aos pontos que serão abordados, ao corte (transversal ou longitudinal), ao período objeto da investigação, como, por exemplo séries históricas, períodos, mudanças planejadas e outros”. O presente estudo possui delimitações quanto ao período estudado – o programa sócio-futebol estudado será analisado com base nos dados do ano de 2020.

O presente estudo limita-se ao Fluminense *Football Club*, o qual não deve ser generalizado para todos os clubes de futebol do Brasil ou do Estado do Rio de Janeiro. Entretanto, pode servir de exemplo de um estudo de PST para os grandes clubes de futebol brasileiro da primeira divisão. Segundo Gil (2008, p.6), “não há como negar as limitações das ciências sociais, não apenas em relação a objetividade, mas também à generalidade”. A pesquisa de campo foi desenvolvida com foco nos sócios torcedores e os dados primários foram coletados para fins de análise comparativa com os benefícios oferecidos pelo clube.

#### 5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O futebol faz parte da cultura brasileira há décadas e é inegável sua importância na construção desta sociedade. Nos dias atuais, o futebol continua sendo uma paixão nacional.

O futebol teria numa sociedade como a brasileira, em grande parte formada de elementos primitivos em sua cultura, uma importância toda especial. E era natural que tomasse aqui o caráter particularmente brasileiro que tomou. O desenvolvimento do futebol, não num esporte igual aos outros, mas numa verdadeira instituição brasileira, tornou possível a sublimação de vários daqueles elementos irracionais de nossa formação social e de cultura. (MARIO FILHO, 2003, p.03)

O ano de 2020 foi um ano de déficit para os clubes da Série A do futebol brasileiro. Segundo o Portal Uol (2020), em outubro de 2020, esses clubes possuíam um débito com a União de cerca de R\$ 2,8 bilhões de reais. A pandemia da Covid-19 fez com que os clubes brasileiros perdessem cerca de 46% de seus principais recursos, gerada pela diminuição ou até encerramento de contratos de televisão, devido à suspensão dos jogos, perda de patrocinadores e falta de público nos estádios, fatores que fizeram com que os clubes perdessem milhões em arrecadação. Diante dessa situação, os programas de sócio-torcedor,

por não serem diretamente impactados como as cotas de TV e o público nos estádios, são um método de arrecadação extremamente importante para conter uma crise e recuperar a saúde financeira dos clubes. Para tanto, o engajamento dos torcedores e a fidelidade dos mesmos são fatores importantes para um PST de sucesso.

Portanto, diante da crise financeira do mercado do futebol em 2020, os programas de fidelidade se tornaram uma contribuição importante no fluxo de caixa dos clubes. Então, compreender as relações entre os principais benefícios percebidos pelo sócio-torcedor e sua satisfação com o que é oferecido é uma preocupação. Sócios mais engajados significam uma maior receita gerada via PST e, por consequência, uma melhoria do quadro financeiro do clube.

## 6. REFERENCIAL TEÓRICO

### 6.1. Marketing Esportivo

Entende-se por Marketing o “processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços” (KOTLER, 2000, p. 30). Da mesma forma, Kotler completa que o marketing se trata de nada mais que “a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes”. Os autores abordam sobre a preocupação da satisfação dos clientes e a gestão do composto de marketing. Assim, Marketing Esportivo é

o processo de planejamento e execução da concepção/conceito, da definição do preço, da promoção e da distribuição de bens, ideias e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. (KOTLER; KELLER, 2006).

Segundo Zenone (2014), podemos definir marketing como o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos e serviços a um determinado mercado com o objetivo de atender às necessidades do público-alvo e, em contrapartida, obter o lucro ou atingir os objetivos organizacionais propostos. O autor, em seu livro “Marketing Futebol Clube”, começa a traçar relações entre os princípios do marketing dentro do esporte.

Assim como aumentou a importância do futebol para a divulgação de marcas e produtos, da mesma forma fica cada vez mais forte a necessidade do futebol utilizar a comunicação em marketing para o desenvolvimento de suas atividades. (ZENONE, 2014, p.104)

Segundo Contursi (2000, p.39), o marketing esportivo pode ser definido como todas as atividades desenvolvidas para satisfazer as expectativas do consumidor do esporte, através de um processo de troca. Já Pitts (2002, p.39) desenvolve mais essa ideia, definindo o marketing esportivo como [...] “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

Da mesma forma, Contursi (2000, p.40) destrincha o marketing esportivo em duas vertentes: o marketing do esporte, referindo-se aos produtos e serviços esportivos; e o através do esporte, se tratando das atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional. O marketing através do esporte é comunicação de produtos, marcas e atividades feitas por empresas através do esporte. Já o marketing do esporte consiste nos esforços

traçados por lidas, instituições esportivas e dirigentes para satisfazer os desejos e expectativas do consumidor esportivo (POZZI, 1988).

Zenone (2014, p.92) discorre sobre a importância do futebol. Para o autor, o futebol é uma atividade de massa que engaja a todos. “não existe classe social, sexo e religião ou outro aspecto cultural, geográfico, demográfico ou até mesmo econômico que possa definir o público do futebol ou seja, definitivamente é uma atividade de massa”.

Para ele, o futebol também é uma importante forma de mídia e serve como exposição de marcas e produtos, pois, por ser uma paixão nacional, se transforma em uma forma eficiente de comunicação em massa. “O futebol é um fenômeno quando se trata de audiência nas mídias e por isso é disputado pelas emissoras de televisão, rádio, jornal entre outras. O futebol é uma paixão nacional e atrai a atenção de pessoas de todas as classes sociais, regiões, cultura, religião e, portanto, se transforma em uma referência para ações de comunicação de massa” (ZENONE, 2014, p.75).

Além disso, o autor procura traçar um paralelo entre o marketing do esporte e os objetivos a serem alcançados através do marketing esportivo no futebol. Zenone (2014) trata como a principal função de um departamento de marketing esportivo a transformação de um jogo de futebol em criação de valor para os parceiros e satisfação dos torcedores. Dentre os outros objetivos estão o lançamento de uniformes, produzir peças da marca, administrar o programa sócio torcedor, gerir patrocínios, licenciamento de marca, organizar ações sociais, negociar cotas televisivas, entre outras. Para o autor, o principal objetivo dessas ações é fazer com que os torcedores se identifiquem com a marca esportiva e, dessa maneira, gerem emoção, satisfação, felicidade, competição e superação.

Segundo Melo Neto (1998), o marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que promove uma interação ativa, direta e rápida entre o torcedor e o mercado e, por esse motivo, promove uma resposta rápida de vendas e imagem. Com isso, o principal objetivo dessas ações seria aproximar o torcedor consumidor da marca/imagem, além dos produtos e serviços, da instituição esportiva em questão. No final, esse tipo de marketing gera uma interação emocional e cria laços afetivos entre a instituição e seu torcedor.

## 6.2. Comportamento do Consumidor Esportivo

### 6.2.1. Comportamento do consumidor

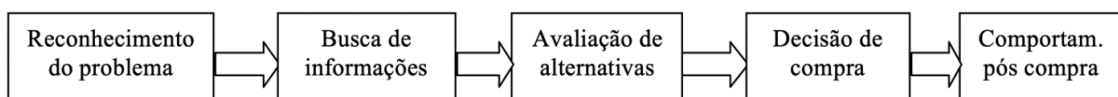
Segundo Richers (1984), comportamento do consumidor se trata das atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, uso ou compra de produtos ou serviços por parte do consumidor, com a finalidade de satisfazer suas necessidades e desejos. Conhecer os fatores inerentes ao comportamento do consumidor é indispensável em um mundo cada vez mais competitivo pela preferência de compra do consumidor. Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), a análise desses fatores inerentes ao comportamento possibilita a criação de estratégias valiosas para melhorar o relacionamento com o consumidor e, por consequência, satisfazê-lo.

### 6.2.2. O Processo de Compra do Consumidor

Kotler e Keller (2006) ressaltam a importância do conhecimento do comportamento do consumidor para atender, justamente, o que se entende pelo propósito do marketing: Satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores. Para o alcance desse conhecimento, é necessário entender os diferentes aspectos que envolvem o processo de tomada de decisão do consumidor (Figura 1).

As etapas do processo de decisão do consumidor são demonstradas por meio do modelo de cinco etapas apresentado por Kotler e Keller (2006). “O consumidor passa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 189).

**Figura 1: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor**



Fonte: Kotler; Keller (2006, p. 189)



### 6.2.2.1. Reconhecimento do problema

Segundo Kotler e Keller (2006, p.189), “o processo de compra começa quando o comprador reconhece um problema ou uma necessidade. A necessidade pode ser provocada por estímulos internos ou externos.” Os estímulos externos são gerados na pessoa pelo ambiente, enquanto os estímulos internos surgem da necessidade da própria pessoa. A identificação dessa diferença podem ser cruciais na hora da criação de estratégias de marketing eficientes.

### 6.2.2.2. Busca de informações

Assim que o consumidor identifica um problema, ele busca informações sobre possíveis produtos e serviços que satisfaça sua necessidade. Dessa forma, existem diferentes tipos de busca de fontes de informações. Apesar disso, “a quantidade relativa e a influência dessas fontes de informação variam de acordo com a categoria de produtos e as características do comprador” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 189). As fontes são:

- a) Fontes pessoais: Família, amigos, pessoas próximas e outros.
- b) Fontes comerciais: Propagandas, vendedores, embalagens e representantes.
- c) Fontes públicas: Meios de comunicação de massa e organizações de classificação de consumo.
- d) Fontes experimentais: Refere-se ao contato do consumidor com o produto ou serviço em questão, como exame ou uso do próprio produto como forma de teste.

### 6.2.2.3. Avaliação de alternativas

Segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores refletem suas crenças e atitudes na hora de realizar uma compra. “Crença é o pensamento descritivo que alguém mantém a respeito de alguma coisa. As crenças sobre os atributos e benefícios de um produto ou marca influenciam as decisões de compra” (KOTLER; KELLER, 2006, p.191). Ainda segundo os autores, o processo de avaliação ocorre de maneira racional, segundo modelos atuais e não existe apenas um único meio de avaliação de alternativas. Basicamente, o consumidor deve avaliar uma amostra de produtos que simplifiquem a tomada de decisão.

#### 6.2.2.4. Decisão de Compra

A decisão de compra é um processo que ocorre logo após a avaliação de alternativas. Nesse processo, o consumidor irá indicar quais são os produtos e serviços que ele deseja adquirir. Não existe uma única forma ou regra na hora da tomada de decisão. Segundo Kotler e Keller (2006), existem dois fatores que podem interferir diretamente na tomada de decisão, mesmo que o consumidor já tenha uma preferência no momento da avaliação de alternativas. “Os dois fatores de interferência são a atitude dos outros e fatores situacionais imprevistos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 195).

Segundo os autores, a atitude dos outros diz respeito a influência que a decisão de outras pessoas pode ter na decisão do consumidor em questão. Já no caso dos fatores situacionais imprevistos, refere-se as mudanças ou situações inesperadas que causam impactam na tomada de decisão, como algo que aumente ou diminua a necessidade de adquirir o produto.

#### 6.2.2.5. Comportamento pós compra

Após realizada a compra, o consumidor decidirá se ficou ou não satisfeito com o produto adquirido ou o serviço que lhe foi prestado. Com isso, o consumidor decidirá quais ações tomar em relação à sua conclusão. Segundo Kotler e Keller (2006), a satisfação do consumidor indica que ele irá voltar a consumi-lo ou, até mesmo, indicá-lo para conhecidos e amigos como um produto bom.

Ainda segundo os autores, caso o consumidor fique insatisfeito é possível que ocorra grande danos para quem oferece o produto, existindo a possibilidade de devolução e, até mesmo, ações públicas contra a marca (Kotler; Keller, 2006)

### 6.2.3. O Consumidor-torcedor no futebol

Torcedor pode ser entendido como o consumidor que busca se engajar e se entreter através do marketing e do esporte. Segundo Zenone (2014, p.11), entende-se por torcedor

aquela pessoa que acompanha o futebol, acompanha os jogos (televisão, rádio, Internet ou estádio), busca informações sobre as equipes (jornais, revistas e *sites*), conversa com os amigos sobre os acontecimentos de campo (e fora de campo), ou seja, que vivencia o futebol no dia a dia.

Existem diversos tipos de torcedor de futebol e níveis de engajamento. Os torcedores fanáticos são aqueles que acompanham tudo que envolve o futebol, como notícias diárias. Já um torcedor considerado moderado pode ser descrito como aquele que não possui o costume de, regularmente, acompanhar o time, ocasionalmente assistindo partidas importantes e eventos. A definição do tipo de consumidor que o torcedor é depende do engajamento que ele tem com o mercado do futebol. Zenone (2014) argumenta que existem diferentes tipos de torcedores. Segundo o autor, por exemplo, existe o torcedor que consome tudo que o clube disponibiliza, como camisas, adereços, kits e eventos. Da mesma forma, existe aquele torcedor que é fanático, apaixonados declarados pelo clube que, muitas vezes, servem de influência para outros torcedores menos engajados e para a mídia. Além disso, o autor também comenta as torcidas organizadas que, segundo ele “se caracteriza como um grupo de torcedores que acompanham um clube a partir de uma associação. Essas torcidas têm uniformes próprios, marcas próprias, hinos e jingles e símbolos[...]” (ZENONE, 2014, p.12).

Zenone (2014) ainda argumenta que existem diversos fatores que influenciam a intensidade do engajamento do torcedor com o clube, como a presença de um ídolo. Jogadores que são referência e considerados ídolos são agentes na conquista de novos torcedores mais engajados. Torcedores mais engajados podem ser considerados o que o autor chama de “décimo-segundo jogador”, aquele que ajuda a equipe dentro e fora de campo a superar todas as dificuldades e buscar os resultados. Por fim, argumenta-se que existe uma forte carga emocional familiar e uma influência da mídia na formação do torcedor. Para ele, a escolha de um time “é resultado de uma série de influências que se iniciam na maternidade. Os pais e parentes no nascimento já começam a influenciar o recém-nascido para torcer pelo time de paixão e presenteiam com os uniformes preparados especialmente para este fim e com outros produtos que levam a marca do clube: ‘Ah, meu filho vai torcer pelo time X!’. E, se os demais parentes são contrários a esse time, inicia-se uma ‘pressão’ imposta ao ainda pequeno ser para transformá-lo em mais um apaixonado pelo clube. Essa verdadeira ‘pressão’ continuará no decorrer de sua vida”

A mídia também tem uma enorme força de persuasão em relação à escolha que a pessoa irá fazer. Os times que estão em evidência, ou pela conquista dos torneios e campeonatos de que participam, ou pela quantidade de torcedores que o clube atinge, acabam ocupando um espaço maior nos meios de comunicação (ZENONE, 2014, p.59).

O engajamento é a ave para melhorar a conexão entre os clubes e seus torcedores.

Engajamento é o nível de motivação de um cliente individual relacionado à marca, dependente do contexto do estado de espírito caracterizado por níveis específicos de atividade cognitiva, emocional e comportamental nas interações diretas com a marca. (HOLLEBECK, 2011, p. 790)

A autora ainda argumenta que existem duas variáveis que influenciam o engajamento do consumidor esportivo, sendo uma a atividade cognitiva, que diz respeito ao grau de entendimento do consumidor em relação a marca, e a atividade emocional, que corresponde ao orgulho que o consumidor possui da marca/clube. A autora entende que o engajamento é totalmente necessário para que se estabeleça uma relação de qualidade entre o clube e seu torcedor.

Pereira (2003) também é um dos autores que conceitua engajamento e o relaciona ao mercado do futebol e ao torcedor consumidor. Para isso, desenvolve a teoria da pirâmide de conquista do consumidor (Figura 2), na qual as empresas desenvolvem estratégias para que se alcance o torcedor fiel. Com isso, a ligação emocional do torcedor com o clube é algo que se desenvolve naturalmente.

**Figura 2: Pirâmide de conquista do consumidor**



Fonte: Pereira (2003, p. 201)

Ainda segundo o autor, é muito importante existir um incentivo ao consumo por parte dos clubes empresas, pois alimentar essa ligação emocional e garantir que os clubes possuam constantemente saúde financeira é imprescindível para que os clubes se tornem sustentáveis.

Segundo Azevedo (2019, p.104)

por serem organizações que alteram momentos positivos e negativos em curto espaço de tempo, sendo dependente do desempenho de seus atletas para bons resultados em campeonatos, criar essas ações para manter o torcedor envolvido com o time mesmo durante os momentos difíceis se tornou fundamental para os clubes de futebol. Buscar o engajamento do seu público-alvo se transformou em fator essencial para que estas organizações esportivas despertem o interesse dos investidores e dos patrocinadores.

Portanto, pode-se dizer que o engajamento é a chave para que os clubes se tornem rentáveis, pois isso atrai investimentos.

O torcedor também pode ser descrito como um fã. De acordo com Fechine (2014), um fã pode ser descrito como um público que busca intervir, de diferentes maneiras, naquilo que consome em diferentes graus de envolvimento. A autora ainda salienta que esse tipo de consumidor atende à colaboração dos que oferecem o produto ou serviço, se sentindo no direito de expressar opiniões e julgar a forma como o produto está sendo oferecido.

De acordo com Melo Neto (2013), o torcedor aumenta seu grau de envolvimento com o clube quando passa a ser fanático. Segundo o autor, existem quatro níveis de envolvimento: O fã incondicional, que é considerado o torcedor mais emocionalmente envolvido, o fã moderado e o torcedor ocasional, aquele que não possui ou possui muito pouco envolvimento emocional com o clube. Por último, o autor ainda define torcedor consumidor como

“um consumidor do esporte como produto e serviço. Ao presenciar o evento esportivo, comparecendo aos estádios e locais de competição, ao comprar roupas e calçados esportivos, ao praticar o esporte em suas horas de lazer e ao associar-se a um clube, ele é um consumidor permanente do esporte como produto e serviço. Os torcedores que se enquadram nesse perfil são conhecidos como os consumidores ativos do esporte.” (MELO NETO, 2013, p. 135).

### 6.3. Programa Sócio-Torcedor

O programa de sócio-torcedor é uma forma dos clubes de futebol promoverem a aproximação entre os torcedores e os clubes, fidelizando os envolvidos **por meio** de experiências exclusivas e benefícios oferecidos (PEREIRA, 2014). De forma geral, a proposta do programa é “oferecer aos torcedores a oportunidade de se tornarem sócios, os quais contribuem com uma mensalidade em troca de benefícios variados, por exemplo, descontos nos ingressos, inclusão de dependentes e acesso à área privilegiada.” (PEREIRA, 2014, p.23)

Rocha, Toledo e Almeida (2008) esclarecem que, de forma geral, os programas de fidelidade possuem origem nos programas de milhagens das companhias aéreas. O objetivo

inicial do programa era criar um vínculo com o público-alvo que resistisse ao tempo e gerasse retorno para a organização no médio e longo prazo. Com o sucesso no setor aéreo, esse tipo de programa logo se espalhou para outros setores, se tornando uma forma eficiente de criar relações duradouras com os consumidores.

Segundo Rodrigues (2010), os sócios devem possuir uma relação contratual com o clube, existindo pagamento de valores em dinheiro de forma frequente em busca de benefícios que torcedores comuns não possuem. Em troca dos benefícios, os sócios seriam obrigados a cumprir algumas obrigações, como o próprio pagamento. Os PST's fazem parte dos programas de fidelidade, os quais são formados por recompensas diversas, oferecidos em gratificação ao esforço de relacionamento do público com o clube, muitas vezes em forma de valores em dinheiro (COSTA, 2014).

No futebol, os programas de sócio-torcedor surgiram como uma alternativa para o ganho de receita no marketing esportivo. Os patrocínios sempre foram a principal forma de faturamento entre os clubes, porém os PST's surgem como uma alternativa para aproximar os torcedores do clube, torná-los mais engajados e, dessa forma, atrair mais investidores para o clube. (ZUCCO, 2015)

Com isso, os PST's possuem um bom potencial para diminuir os problemas financeiros dos clubes brasileiros, pois esse tipo de programa é capaz de viabilizar uma receita no médio a longo prazo, o que não é garantido no caso das bilheterias de jogos ou nas transmissões televisivas, pois não é garantido o bom desempenho do clube no decorrer do tempo. Portanto, pode-se concluir que a fonte de renda advinda de PST's é menos volátil, devido os aderentes serem mais predispostos a ir a jogos, comprar produtos licenciados e pagar a mensalidade em dia. Além disso, a receita de bilheteria é bastante variável devido à presença inconstante dos torcedores menos fanáticos ou não sócios devidos, principalmente, ao sucesso ou fracasso dos times (CARDOSO e SILVEIRA, 2014). Conclui-se que os torcedores são parte fundamental da saúde financeira dos clubes de futebol.

Conclui-se que “os clubes que trabalham com o Programa Sócio Torcedor poderão conseguir um aumento significativo e constante em suas receitas ao criar vínculos mais contínuos e duradouros com seu público” (CARDOSO e SILVEIRA, 2014, p. 21-22). Além disso, os autores destacam que os PST's também podem oferecer benefícios que fogem da esfera do futebol, como programa de compras ou clube de descontos em parceiros do clube,

tornando o programa ainda mais atrativo. Apesar disso, salientam que os programas sócio-torcedores ainda são bastante dependentes do sucesso da equipe dentro de campo, pois os torcedores são altamente influenciáveis por fatores psicológicos e emocionais. Segundo os autores, “estudar o comportamento do consumidor é muito complexo, pois não há como certificar-se o que exatamente o torcedor está sentindo, suas motivações e comportamentos psicológicos e cognitivos em cada momento” (CARDOSO e SILVEIRA, 2014, p. 8). Segundo os autores, uma forma de melhorar esse processo é por meio do marketing de relacionamento e CRM (*Customer Relationship Management*) para identificar e classificar diferentes tipos de torcedores, principalmente os menos fanáticos, com o intuito de promover ações direcionadas para fidelizar alguns tipos de torcedores específicos.

O CRM é um processo para coletar e integrar informações e dados, a fim de explorar os dados e informações, efetivamente e eficientemente. Esses dados e informações podem estar relacionados aos clientes, vendas, marketing eficaz, necessidades e sensibilidade do mercado. O CRM faz parte da estratégia de uma organização para identificar clientes, satisfazê-los, bem como torná-los clientes permanentes (VENUS e ZOHOURI, 2011). Cardoso e Silveira (2014) salientam que o CRM pode ser a forma de clubes identificarem melhor potências torcedores que poderiam se tornar sócios, oferecendo os benefícios compatíveis com aquele tipo de torcedor. Dessa forma, o clube será mais eficiente na hora de entender a real necessidade do torcedor e diminuir a incerteza acerca de seus comportamentos, motivações, emoções e, portanto, sua influência direta nos PST's.

Para Zenone (2007, p.75), as empresas estão constantemente em busca de melhorias na personalização dos clientes com o objetivo de obter o maior número de informações possíveis deles. A intenção é gerar consumidores fiéis para que a empresa sofra menos impacto da concorrência e, dessa forma, garanta o funcionamento do CRM. Isso se estende para clubes de futebol, quando o grande objetivo dos clubes deve ser criar ferramentas para identificar a necessidade dos diferentes tipos de torcedor-consumidor, principal *stakeholder* da organização.

Segundo Rocha, Toledo, e Almeida (2008), os programas de fidelidade surgiram como ferramenta do Marketing de Relacionamento e permitem “tangibilizar aos olhos do cliente” as vantagens que a empresa oferece para aumentar seu envolvimento com ela. Nesse cenário, surge um importante conceito denominado CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com o Cliente), que é basicamente o processo geral de construir e

manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação, lidando com todos os aspectos de atrair, manter e desenvolver clientes, sendo uma forma de combinação entre o marketing e a tecnologia (KOTLER; ARMSTRONG, 2008).

No futebol, o CRM deve ser utilizado como uma ferramenta de fidelização dos clientes, cujo principal objetivo é conquistar a lealdade trabalhando o desenvolvimento de produtos e serviços e se aproveitando da paixão do consumidor pelo esporte.

### 6.3.1. Programa de Sócio Torcedor do Fluminense *Football Club*

O Fluminense *Football Club* foi fundado em 21 de julho de 1902 por Oscar Cox, um dos responsáveis pela chegada do futebol ao Brasil. Em todas as suas viagens até a Inglaterra, Cox sempre trazia bolas, materiais esportivos e outras novidades. No começo, o clube vestia branco e cinza. Após dois anos de existência, o Fluminense adotou o verde, branco e grená que lhe concederam a fama de tricolor carioca. (SITE OFICIAL DO FLUMINENSE, 2021)

Historicamente, o tricolor carioca é pioneiro não apenas no futebol do Rio, mas também do Brasil, e até mesmo da América Latina. Este fato é explicado por diversos feitos. O Estádio das Laranjeiras, por exemplo, foi o primeiro estádio de cimento construído na região, e recebeu ainda grandes torneios como o Campeonato Sul-Americano de Seleções (atual Copa América) e os Jogos Olímpicos Latino-Americanos (atuais Jogos Pan-americanos), além de ter sido palco do primeiro jogo e primeiro título relevante da Seleção Brasileira.

A grandeza do clube também se traduz em conquistas. Além de tetracampeão brasileiro, o Fluminense foi 31 vezes campeão do Campeonato Carioca, campeão da Copa do Brasil e da Copa da Primeira Liga, entre outros torneios. Internacionalmente, foi campeão da Taça Rio. Internacional em 1952, vice-campeão da Copa Libertadores da América em 2008 e vice-campeão da Copa Sul-Americana em 2009. O Tricolor também é o único clube detentor da Taça Olímpica no mundo até os dias de hoje, conquistada em 1949. (SITE OFICIAL DO FLUMINENSE, 2021)

O programa de sócio-torcedor do Fluminense tem por principal objetivo o aumento do engajamento entre os torcedores e o clube, com a finalidade de garantir benefícios diversos para os sócios e viabilizar um retorno financeiro de longo prazo valioso para o clube. A grande questão aqui é que o PST viabiliza um retorno que, apesar de ainda depender



indiretamente, é menos dependente do emocional do torcedor que, por exemplo, a venda de ingressos nos estádios e a venda de produtos licenciados.

O Fluminense Football Club entende que existem diversos tipos de torcedores e torcedoras, com níveis de engajamento e necessidades diferentes entre si. Por esse motivo, o clube oferece quatro planos de fidelidade distintos entre si para atender a cada tipo de torcedor. O clube oferece os seguintes planos:

#### 6.3.1.1. Mascote

O Plano Mascote é exclusivo para crianças de até 12 anos. A ideia do plano é viabilizar a associação de crianças através de seus pais, sendo esse plano mais institucional e direcionado a retenção de sócios ainda crianças. Neste plano os principais benefícios oferecidos são: Prioridade para entrar com o time em campo, promoções e experiências infantis exclusivas no clube e no estádio e rede de descontos nas lojas oficiais do clube.

O custo para se associar pelo plano Mascote é de R\$ 9,90 mensais. O objetivo é manter um custo baixo para esse plano já que o clube vê a fidelização de crianças como uma forma de associação de longo prazo e criação de um sentimento pelo “clube de coração”. Os benefícios do plano vão de encontro com as necessidades de crianças, como por exemplo a entrada em campo e experiências infantis.

#### 6.3.1.2. Guerreiro

O plano Guerreiro é destinado para adultos e adolescentes acima de 12 anos. O plano oferece os seguintes benefícios: Experiências exclusivas, prioridade de compra com no mínimo 10% de desconto na compra de ingressos para jogos com mando do fluminense e rede de descontos em lojas oficiais do Fluminense. Os benefícios são semelhantes ao plano mascote, porém, destinado ao público adulto.

O custo para se associar pelo plano Guerreiro é, também, de R\$ 9,90 mensais. A ideia é esse ser um plano popular que oferece benefícios básicos à um preço acessível. Segundo o site oficial do Fluminense, o plano Guerreiro é “Ideal para torcedores de fora do Rio ou usuários menos engajados que querem estar ainda mais perto do Fluminense.” Torcedores de fora do Rio ou menos engajados vão aos jogos esporadicamente e, por isso, o plano básico pode ser uma alternativa para contribuir com o clube e usufruir de descontos em produtos

licenciados. Existe ainda a possibilidade de o torcedor escolher esse plano também pelo desejo de contribuir de alguma forma e não possuir os recursos financeiros para um plano de maior custo, por isso o plano Guerreiro é considerado popular.

#### 6.3.1.3. Sócio Futebol

O plano Sócio Futebol se posiciona como um plano intermediário entre o plano guerreiro, mais básico, e o plano Pacote Check-ins que é o plano mais completo. Segundo o site oficial do Fluminense, o plano sócio futebol é para o “Tricolor de carteirinha, que gosta de ir aos jogos e comprar com desconto e prioridade.” Dessa maneira, a ideia do plano é oferecer benefícios intermediários para torcedores medianamente engajados, como bons descontos e ingressos e ainda mais prioridade de compra. Esses são os torcedores que comparem com frequência nos jogos e gostam de comprar produtos licenciados nas lojas oficiais do clube.

O custo para se associar pelo plano sócio futebol é de R\$ 35,00 mensais, valor mais premium que os planos anteriores. Esse plano oferece os seguintes benefícios: Desconto mínimo de 60% na compra de ingressos para jogos com mando de campo do Fluminense, prioridade de compra, direto a voto para presidente após 2 anos de associação ininterruptos, Experiências exclusivas, rede de descontos nas lojas oficiais. O grande diferencial desse plano para os anteriores são os bons descontos (60%) na compra de ingressos e o direito à voto que possibilita ao torcedor definir diretamente o futuro do clube e participar ativamente da política. Por isso, esse plano é destinado para torcedores mais engajados com o clube que os anteriores.

#### 6.3.1.4. Pacote Check-In

O plano Pacote Check-In é o plano mais completo do programa sócio-torcedor do Fluminense. Esse plano oferece todos os benefícios do plano Sócio Futebol com apenas uma diferença: Desconto de 100% na compra de ingressos de arquibancada para jogos com mando de campo do Fluminense. Dessa maneira, esse plano é, segundo o site oficial do clube, “ideal para quem não perde um jogo do Fluminense no Maracanã.” Para esse plano, destina-se aquele torcedor muito engajado que quase não perde um jogo do time com mando de campo. Esse torcedor também pode ser conhecido como fanático.

O custo para se associar pelo plano Pacote Check-In é de R\$ 75,00 mensais, o maior valor dentre todos os planos. Esse plano visa atingir um público premium que expressa seu amor pelo clube por meio da maior contribuição possível. Em troca, o torcedor tem direito a pacote de benefícios mais completo do PST e 100% de desconto em ingressos para jogos de mando de campo do Fluminense.

#### 6.4. Gestão Esportiva

O conceito de gestão de esporte é de extrema importância para o embasamento do presente estudo. A seguir, será apresentado o conceito, os objetivos e a importância da gestão esportiva como um todo e, especificamente, no futebol.

Gestão esportiva compreende-se como a aplicação das ferramentas e teorias da Administração em todo o âmbito esportivo. Sendo assim, a gestão do esporte contempla a produção e o marketing dos produtos e serviços oferecidos pelos clubes para seus consumidores, sejam eles mais ou menos participativos (ROCHA e BASTOS, 2011).

Espartel, Müller e Pompiani (2009), complementam a visão de Rocha e Bastos. Segundo os autores, esse relacionamento entre clube e torcedor pode acontecer de diversas maneiras, como, por exemplo, a presença do torcedor no estádio nos jogos da equipe, aquisição de produtos oficiais (camisetas, bandeiras, bolas etc.) nas lojas do clube e participação como sócio torcedor do clube.

Segundo Las Casas (2006), a gestão esportiva ocorre quando as organizações esportivas agem como empresas de fato. Sendo assim, no âmbito esportivo, o marketing também é aplicado, segundo o autor, como parte da profissionalização do esporte, sendo uma modalidade de marketing promocional, uma ferramenta mercadológica de comunicação, oferecendo novas mídias para as empresas e integrando-se no composto promocional. Las Casas (2006) diz que o futebol é a modalidade com maiores investimentos em marketing esportivo, totalizando 61% do investimento total recebido pelos esportes no Brasil, sendo o vôlei a segunda modalidade da lista a receber tais investimentos, com apenas 11%.

##### 6.4.1. Gestão no Futebol

O futebol no Brasil carrega é um elemento da identidade nacional de todos os brasileiros. Por este motivo, o futebol é objeto de estudo de diversos autores locais. Para

Azevedo (2019, p.30), “a relação que o povo brasileiro tem com esse esporte se explica em várias palavras: patriótica, intimista, apaixonada, algo muito próximo à uma religião”. Azevedo (2019) ainda argumenta que muitos bebês recebem nomes de importantes jogadores ou ídolos de seus pais e de seus clubes do coração e que, por este motivo, o respectivo time se torna aquele pelo qual a criança irá torcer.

Zenone (2014, p.91) menciona que, no Brasil, o esporte é fator cultural e extremamente apaixonante. Segundo ele, futebol “é um assunto de preferência nas rodas de amigos e de interesse nos noticiários das principais mídias e na programação diária dos veículos de comunicação. Desde crianças até os mais idosos têm o futebol como preferência e demonstram sua paixão por um time ou pela seleção que representa seu país ou até mesmo por um ídolo. Conhecem as regras, dão palpite sobre estratégias, criticam decisões dos técnicos, reclamam de jogadores, ficam chateados com os resultados etc.” (ZENONE, 2014, p.91.92).

Com o decorrer dos anos, o futebol se profissionalizou e se tornou um dos esportes mais populares do mundo, além de ser um negócio bastante rentável para as organizações e; ou empresas que estão relacionados com ele. O papel do marketing no futebol é um influenciar o engajamento e captação de um fã. De acordo com Zenone (2014), o marketing representa a forma pela qual uma empresa dispõe para que se efetue a venda de seus produtos e serviços para um determinado mercado. O objetivo do marketing é “atender às necessidades do público-alvo e, em contrapartida, obter o lucro ou atingir os objetivos organizacionais propostos.” (ZENONE, 2014, p.27). O autor ainda argumenta que, no universo do futebol, o marketing se torna cada vez mais presente. Os clubes necessitam dele para promoverem os jogos e campeonatos, para atrair novos torcedores, para que sejam comercializados os espaços publicitários etc.

Portanto, fez-se necessário um processo de transformação na administração do futebol. O futebol passou a ser interpretado como negócio lucrativo. Para Melo Neto (1998), a palavra é “empresarização” nos processos de gerenciamento de um clube, com estratégias e objetivos bem definidos. Segundo Azevedo (2019), essas características empresariais passaram a ser utilizadas não apenas pela diretoria, “mas em todos os setores, acarretando uma crescente preocupação com a imagem da organização esportiva e com o relacionamento com o torcedor, que influenciará diretamente no sucesso que a organização terá”. Zenone (2014) também fala na semelhança entre os esquemas táticos utilizados no futebol e as estratégias empresariais. O

mercado do futebol, ainda segundo ele, é “composto de torcedores (consumidores), mídias, empresários, empresas de diversos segmentos que têm interesse direto ou indireto no mercado da bola” (ZENONE, 2014, p.1-2).

Zenone (2014, p. 25;81) identificou como principais obstáculos neste processo, além de má administração e gestão por parte dos dirigentes de futebol, dívidas dos clubes, o aumento do poder exercido pelas mídias sobre o futebol, além do aumento de interesse dos empresários e empresas do ramo esportivo. Para ele, este é um mercado em constante crescimento, sendo o mais importante obter um planejamento adequado para que o negócio seja lucrativo a partir de suas ações mercadológicas, e que o foco delas seja sempre o torcedor. Existe, no entanto, uma questão nas estratégias de marketing. Segundo Zenone (2014, p. 69), “se o investimento em um time não trouxer os resultados em campo, estarão sendo atingidos diretamente os resultados em marketing não apenas do clube, mas também de todas as empresas parceiras”. Logo, o desempenho de um time passa a ser um fator no medidor de êxito das ações de marketing promovidas pelo clube, pois irá fomentar estas ações de forma negativa ou positiva.

## 7. METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito apresentar e descrever a metodologia utilizada para cumprir o objetivo geral e os respectivos objetivos específicos, aos quais o estudo se propôs. Assim, será disposto sobre o método de análise, informações sobre a coleta e análise de dados, por fim, as limitações do método.

### 7.1. Definição e Escolha do Método

Segundo Vergara (2004), em qualquer tipo de trabalho acadêmico de investigação e pesquisa, o leitor deve ser informado sobre o tipo de pesquisa que será realizada, a conceituação e a justificativa à luz da investigação em questão. Por esse motivo, esse subtópico visa esclarecer o método de pesquisa escolhido quanto aos meios e fins.

Vergara (2004) indica que existem dois critérios para a escolha do tipo de pesquisa: quanto aos meios e quanto aos fins. Assim, no desenvolvimento do presente estudo definiu-se que a pesquisa será pesquisa de campo quanto aos meios e descritiva quanto aos fins, sendo assim, por definição, uma pesquisa de campo descritiva.

De acordo com Vergara,

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (VERGARA, 2004, p.48)

O presente estudo utilizou a entrevista semiestruturada como meio do trabalho de pesquisa de investigação empírica. Em relação aos fins, o projeto em questão é descritivo, pois o principal objetivo dessa pesquisa é estabelecer relações entre discursos para explicar determinada situação. Entende-se por pesquisa descritiva o estudo que expõe características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definido a natureza de tais correlações. Conforme Vergara (2004), pesquisa descritiva não tem obrigação de explicar os fenômenos que descreve, porém serve de base para tal explicação. Este projeto tem caráter descritivo por analisar a correlação entre os discursos da empresa e do consumidor com o objetivo de detalhar e entender em profundidade o funcionamento de um PST.

## 7.2. Seleção do Sujeitos

Os sujeitos de pesquisa são as pessoas que fornecem os dados necessários para a realização da pesquisa. (VERGARA, 2004) Os sujeitos do presente estudo são os sócios-torcedores e o diretor do programa sócio-torcedor do Fluminense *Football Club*.

Para esse projeto, foram entrevistados dois sócios torcedores do clube em idades diferentes e o atual diretor do programa sócio-torcedor do Fluminense, Thiago Trindade. Thiago é diretor da área por mais de três anos e é responsável por toda estratégia, divulgação e controle do PST do Fluminense. Sua experiência na área foi essencial para entendimento e realização desse estudo.

Em relação aos sócios, foram entrevistados:

- João Eduardo Paracampos, 23 anos e sócio do clube há 5 anos;
- Felipe Dias, 31 anos e sócio do clube há 16 anos;
- Pedro Violante, 25 anos e sócio do clube há 19 anos;
- Guilherme Foureaux da Costa, 33 anos e sócio do clube há 11 anos.

É importante ressaltar que todos os entrevistados autorizaram o uso de seus nomes. Todos os quatro são sócios engajados com o clube.

## 7.3. Coleta de Dados

O objetivo desse capítulo é informar como foram obtidos os dados necessários para responder ao problema de pesquisa. Os dados do presente estudo foram coletados por meio da pesquisa de campo, com entrevistas semiestruturadas com os sujeitos especificados na seção anterior.

Segundo Vergara (2004, p. 55), “A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista, mas, se existe mídia interativa, ela se torna indispensável.”

Uma entrevista semiestruturada combina perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender por completo à indagação formulada. (MINAYO, 2009, p.66)

Para esta pesquisa, foram feitos dois roteiros de entrevistas distintos para as três entrevistas semiestruturadas realizadas. Um roteiro foi destinado ao Thiago Trindade, diretor do PST do Fluminense, e o outro roteiro foi destinado aos sócios-torcedores entrevistados. A partir de agora, o roteiro destinado para o diretor é o Roteiro 1 e o destinado para os sócios é o Roteiro 2. Complementando, Duarte e Barros (2005) definem a entrevista semiestruturada como uma entrevista de caráter qualitativo. Nesse tipo de entrevista, se pressupõe que os entrevistados tenham conhecimentos do assunto tratado. Além disso, esse tipo de entrevista possibilita uma análise rápida acerca do tema tratado.

As seguintes informações foram obtidas em cada uma das entrevistas:

### Roteiro 1

1. Quais estratégias de marketing o clube utiliza?
2. Hoje, qual o principal objetivo da área de marketing? E do programa sócio-torcedor?
3. Quais são os tipos de planos de do programa e seus principais benefícios?
4. Qual o público-alvo que cada plano pretende atingir?
5. Você acredita que, no geral, os sócios-torcedores estão satisfeitos no geral com a relação com o clube? Quais as principais razões para isso?
6. O marketing utiliza CRM ou outro tipo de ferramenta para manter o controle e obter dados sobre a satisfação do cliente? Se sim, como isso funciona?
7. Quantas pessoas hoje trabalham no marketing do clube? É suficiente?
8. Em um momento como esse, totalmente inesperado, o que pode ser feito? O clube está com alguma ação para a pandemia?

### Roteiro 2

1. Você se considera fanático? Por quê?
2. Qual o seu plano sócio-torcedor? Por que escolheu esse plano?
3. De maneira geral, qual a sua percepção do marketing do fluminense?
4. Qual a sua maior crítica ao marketing do Fluminense?
5. E seu maior elogio?
6. Você utiliza todos os benefícios do seu plano? Se sente satisfeito com ele?
7. No geral, você se sente contemplado pelo marketing do Fluminense?
8. O que acha que poderia melhorar no marketing do Fluminense?



#### 7.4. Tratamento dos dados

Tratamento dos dados refere-se à seção na qual se explica como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. (VERGARA, 2004, p. 59) Os objetivos do estudo serão alcançados por meio da coleta, do tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados.

Os dados podem ser tratados de duas maneiras: De forma quantitativa, isto é, utilizando procedimento estatístico, como o teste de hipóteses; de forma qualitativa, quando os dados são apresentados de forma mais estruturada e são analisados. Nesse tipo de tratamento qualitativo, são levantadas reflexões, argumentações, interpretações, análises e, por fim, as devidas conclusões. (VERGARA, 2004)

O estudo trata os dados de maneira qualitativa por meio de análise do discurso dos entrevistados. Após as reflexões e interpretações, o estudo terá suas conclusões finais com base na análise realizada. Como os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo e entrevista semiestruturada, o tratamento dos dados mais adequado é a análise qualitativa.

#### 7.5. Limitações do método

Segundo Vergara (2004), todo método tem possibilidades e limitações. Esse capítulo tem por objetivo explicar as possíveis limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação. Antecipar as críticas que o leitor pode ter ao trabalho é considerável saudável para o estudo. (VERGARA, 2004)

O método escolhido do presente estudo apresenta certas limitações que serão apresentadas a seguir.

A limitação de representatividade da amostra indica que é possível que os sócios selecionados e o diretor não tenham sido os mais representativos do universo estudado, pois não é possível dizer com certeza que existem outros indivíduos que representariam melhor a amostra, porém esse é um risco de qualquer processo de investigação.

Existe a limitação do tempo, pois o presente estudo foi realizado no período atual. Dessa maneira, as conclusões desse estudo não podem ser consideradas para diferentes

intervalos de tempo, pois os dados coletados são um retrato do momento atual. Apesar disso, no futuro, o estudo pode servir de base para estudos de caso.

Outro aspecto a se considerar é que, na coleta de dados, para a obtenção dos melhores resultados, o entrevistador deve ser experiente e maduro para captar aspectos relevantes que, muitas vezes, não são explicitamente revelados e devem ser inferidos dos discursos dos entrevistados. Existe a possibilidade de isso não ocorrer. (VERGARA, 2004) Além disso, os entrevistados podem fornecer respostas falsas por razões conscientes, por exemplo o medo, ou inconscientes, que impactam diretamente o resultado obtido. Por fim, pode-se dizer que uma limitação está relacionada à vida do pesquisador que pode influenciar na interpretação dos dados sobre sua ótica.

## 8. ANÁLISE

Esse capítulo tem por objetivo expor a análise das entrevistas realizadas, de forma a realizar reflexões, inferências, correlações de discursos e, por fim, indicar as conclusões obtidas. A análise será dividida entre os dois roteiros, de forma a separar as visões dos sócios-torcedores e a visão do diretor do programa sócio-futebol. Após a análise das entrevistas, serão realizadas as correlações entre os discursos com o objetivo de destrinchar as características de um PST e entender a satisfação dos sócios-torcedores em relação ao mesmo, aprofundando-se no que foi dito e concluindo se os discursos estão alinhados.

### 8.1. Discurso do Diretor do programa sócio-torcedor

Thiago Trindade, diretor entrevistado, é formado em marketing pela ESPM Rio. Trabalha no Fluminense *Football Club* há cinco anos, onde iniciou no clube como analista de marketing e se tornou Diretor do programa de sócio-torcedor depois de três anos de clube. Dentre as suas funções, estão a coordenação da comunicação com o torcedor, criação de estratégias de engajamento, criação de matérias de campanha, dentre outras.

Segundo Thiago, o grande objetivo da área de marketing hoje é aumentar o número de sócios-torcedores, pois o clube entende que é fundamental para o alcance dos objetivos enquanto clube-empresa. Pela dificuldade do momento atual, Thiago argumenta que se tornou mais fundamental reter os sócios atuais do que captar novos, pois hoje o torcedor passa por mais dificuldades financeiras e pode ver no clube um gasto não essencial.

A principal dificuldade é manter o sócio ativo e engajado sem poder ir aos jogos que, segundo Thiago, é o principal benefício dele. Dito isso, de acordo com Thiago, a principal estratégia para é a criação de conteúdo e experiências exclusivas: “O conteúdo, hoje, é o negócio e nós estamos investindo cada vez mais em fornecer conteúdo exclusivo para os sócios, como e-mails exclusivos e descontos diversos e experiências direcionadas”. Um exemplo prático foi a ação realizada na data comemorativa de dia das mães de 2021: O clube sorteou uma sócia para que o atacante, e o ídolo da torcida tricolor, Fred ligasse para desejar um feliz “dia das mães” e fazer um breve bate-papo. A ação, segundo Thiago, teve resultado bastante positivo, emocionando bastante a sócia premiada. Entende-se que a exclusividade é a estratégia utilizada para que o consumidor se sinta atraído e se mantenha como sócio ou, até mesmo, entre para o programa durante esse momento de dificuldade para todos. A

exclusividade faz com que o torcedor se sinta importante e, quando qualquer consumidor se sente priorizado e relevante, ele fica mais satisfeito e propenso a consumir mais. Segundo Thiago, esse investimento na criação de conteúdo e experiências vinculado à exclusividade é uma forma de desvincular cada vez mais o programa de sócio-torcedor à venda de ingressos com descontos para sócios, tornando o PST ainda mais robusto para quando houver volta do público ao estádio.

Considerando isso, a principal estratégia para manter essa fidelidade do torcedor é direcionar todo o programa de marketing do clube para o sócio-torcedor. De acordo com o Thiago, “Nós estamos tentando incluir o sócio-torcedor em tudo que a gente faz. Qualquer ação com os torcedores ou descontos em produtos licenciados, a preferência ou a exclusividade é dos sócios.” Observa-se que o *Bussiness Plan* da área como um todo é direcionado para o sócio-torcedor, o que sobrepõe o seu papel fundamental para o alcance dos objetivos financeiros e institucionais do clube.

Thiago ainda ressalta que o sócio-torcedor tem um papel primordial na rentabilização da área de marketing como um todo e que outras formas de rentabilidade estão sendo geradas. Segundo ele, “O enfraquecimento do mercado de patrocínio esportivo vem acontecendo há algum tempo e se intensificou durante a pandemia. Além disso, as novas tendências do mercado, como as plataformas próprias de *streaming* dos clubes, geraram uma discussão sobre os direitos de transmissão, que é uma das formas de arrecadação que vem caindo muito ultimamente”. Percebe-se que, dessa maneira, o programa de sócio-torcedor ganha uma importância muito grande, pois surge como uma alternativa para recuperar essa “receita perdida” e atingir os patamares de receita desejável.

Almejando o aumento no número de sócios, Thiago ainda argumenta que o clube está passando por um processo de *rebranding* que visa reposicionar a marca e desvincular a imagem do clube como “elitista”. A ideia é atingir um público maior por meio da desvinculação da identidade da marca como elitizada, denominado por Thiago como um “reposicionamento institucional”. De acordo com Thiago, “O Fluminense deve estar do lado de causas sociais e não pode mais ter sua imagem associada como um de elite.” Assim, o clube começou a trabalhar esse objetivo em 2019, quando criou a campanha “Time de Todos” com o principal objetivo era combater a discriminação de gênero e a homofobia. O clube estampou a frase “#timedetodos” na frente da camisa em partidas oficiais durante o ano de 2020 como forma de se posicionar em favor da causa. Percebe-se que o clube se apoia em

ações sociais como forma de aumentar o número de torcedores que simpatizam com o clube e, por consequência, a adesão ao sócio-torcedor como forma de contribuição. Não por coincidência, ações sociais são mais direcionadas ao público mais popular, que é um consumidor que o Fluminense gostaria de ter como sócio para associar à sua marca.

Ao ser questionado sobre a satisfação do sócio, no geral, Thiago diz que “O torcedor é um eterno insatisfeito e nós também. Sendo bem sincero, acho que o sócio está insatisfeito, porque eu estou, acho que a gente pode fazer muito mais e deve fazer muito mais.” Segundo Thiago, o caminho para ser cada vez melhor está na tecnologia. Hoje, o Fluminense não possui ferramentas tecnológicas suficientes para realizar um engajamento eficiente com o torcedor e, a partir do terceiro trimestre de 2021, irá contar com uma empresa especializada em tecnologia e CRM para realizar todo engajamento e comunicação do sócio-torcedor do Fluminense, a Feng Brasil. Nas palavras do Thiago, “Nós estamos trocando de plataforma, escolhemos a Feng Brasil. A gente quer ter uma estrutura de tecnologia melhor para fornecer conteúdos e benefícios aos sócios com o objetivo de recompensá-los pelo engajamento, em uma espécie de regaste de experiências para deixar o sócio mais próximo do clube”. Um exemplo dessa recompensa por engajamento seria um programa de pontos, no qual, segundo Thiago, o sócio seria recompensado em pontos por mensalidade paga, ou até mesmo por check-ins realizados na venda de ingressos. Os pontos acumulados poderiam ser trocados por mais descontos em jogos ou, até mesmo, na compra de produtos licenciados.

Segundo o site oficial da empresa, a Feng Brasil é uma empresa de soluções em tecnologia que possui o objetivo de transformar a paixão pelo futebol em relacionamentos e negócios. A empresa busca juntar o conhecimento sobre o comportamento do torcedor aos melhores exemplos de criatividade e tecnologia de outros mercados. A Feng possui uma plataforma completa para programas de sócio-torcedor, com módulos de gestão de assinatura e engajamento. A empresa trabalha toda a comunicação do clube por meio da criação de conceitos e peças para atrair novos sócios, desenvolvendo réguas de comunicação automatizadas com a base usando o *SalesForce*. Além disso, a empresa oferece consultoria estratégica para estruturação de planos e criação de ações, apoiado no conhecimento do comportamento do torcedor. Para as necessidades do Fluminense, a empresa chega como uma forma de aprimorar o engajamento do sócio-torcedor.

A Feng Brasil já possui diversos clientes no mercado do Futebol e histórias de sucesso: A empresa atua há 7 anos no sócio-torcedor do Clube de Regatas do Flamengo,

maior torcida do país, no Santos Futebol Clube, gerando um aumento de 36% dos sócios em menos de um ano, e na Vasco da Gama, programa que tem o maior número de sócios-torcedores do Brasil (FENG BRASIL, 2021). A ideia é que a empresa traga toda a sua experiência no mercado para aprimorar o marketing do Fluminense.

O grande problema da área no momento, segundo Thiago, é a falta de soluções em tecnologia para engajar muitos sócios, visando gerar os conteúdos exclusivos e experiências de recompensa. Esse foi o principal motivo para o Fluminense procurar a Feng, pois a empresa irá fornecer soluções em tecnologia e CRM que irá aumentar o engajamento e ajudar o clube a cada vez mais fornecer conteúdo exclusivo, que é a chave para o aumento e retenção dos sócios. Thiago acredita que, hoje, o sócio se mantenha no programa mais por uma questão de “sentimento de pertencimento” gerado ao longo dos anos do que de engajamento em si. Segundo ele, um dos sócios pediu para ter mais conteúdos exclusivos, pois não se sentia “observado” pelo clube, como e-mails individuais de aniversário para os sócios, porém o clube ainda não possui o aparato tecnológico para viabilizar isso. Nas palavras de Thiago, isso ainda “o machuca muito”.

O objetivo, no geral, é, através da tecnologia, criar mais engajamento do sócio e aumentar esse sentimento de pertencimento, trazendo o sócio cada vez mais próximo do clube e melhorando sua experiência. A Feng tem papel fundamental nessa transformação. Como dito anteriormente nesse projeto, ferramentas de CRM e a inteligência de dados são fundamentais para se entender o comportamento do consumidor e aumentar seu engajamento com qualquer empresa. O Fluminense vem buscando, justamente, esse caminho para melhorar seu relacionamento com o torcedor.

Dentro do clube, a Feng Brasil irá instaurar sua plataforma tecnológica completa de gestão de sócios para programas de sócio-torcedor, trabalhando com uma equipe de *Business Intelligence* para conhecer ainda mais o comportamento do torcedor, acompanhando os indicadores certos e entregar a mensagem certa pelos melhores canais. A empresa ainda é especialista em estudar, modelar e higienizar bases de cadastro, o que favorece à um entendimento muito mais fácil do comportamento dos diferentes tipos de torcedores. Dessa forma, Thiago ainda complementa que a empresa atuará como uma cogestora de toda a comunicação do sócio torcedor, além de oferecer as soluções em tecnologia. Segundo Thiago, “O clube ainda é muito limitado por um sistema arcaico, mas estamos confiantes que isso irá avançar muito com a parceria com a Feng Brasil.”

A melhoria da plataforma e do sistema tecnológico do sócio-torcedor, segundo Thiago, sempre foi um desejo muito antigo do clube, porém, com o público no estádio, o foco do sócio-torcedor acabava sendo no benefício do ingresso, algo que, segundo Thiago, o Fluminense faz muito bem, pois os planos são muito rentáveis para quem vai aos jogos. Apesar disso, com a pandemia e o público fora dos estádios, esse desejo se tornou uma necessidade, sendo o engajamento e a geração de conteúdo e experiências os principais meios para manter o sócio ativo, porém ainda muito limitados pela ausência de tecnologia

Durante a atual pandemia da COVID-19, Thiago comentou que algumas estratégias para manter o torcedor engajado estão sendo pensadas e desenvolvidas. Segundo ele, “No momento da volta ao público, os sócios que se mantiveram ativos no clube terão direito a ingresso extra”. Isso é uma forma do clube recompensar aqueles sócios que continuaram contribuindo, mesmo em um momento tão difícil. Isso, também, é uma forma de manter o engajamento com os sócios.

Atualmente, no programa sócio-torcedor, trabalham quatro pessoas, o que, segundo Thiago, é suficiente. Apesar disso, com a chegada de Feng, será necessário um maior número de pessoas para aumentar o número de conteúdo gerado.

De maneira geral, percebe-se que o clube tem ideias boas para o sócio-torcedor, com objetivos claros, porém ainda faltava o aparato tecnológico para viabilizar um engajamento maior e gerar conteúdos e experiências valiosas para os sócios, além de entender o que o torcedor realmente precisa. Antes da pandemia, o programa ainda era muito focado em benefícios de ingressos, porém isso começou a mudar quando se percebeu a necessidade de gerar conteúdos e experiências, como as citadas acima, para manter o sócio ativo e engajado no dia a dia do clube. A Feng terá um papel fundamental na solução tecnológica que viabilizará uma melhora no programa sócio-torcedor, conforme exposto pelo próprio Thiago, ainda muito limitado e focado apenas no benefício do ingresso.

## 8.2. Discurso dos sócios-torcedores

Primeiro, é importante ressaltar que todas as entrevistas foram feitas de maneira virtual e gravadas com o consentimento dos entrevistados.

Todos os sócios entrevistados se consideram fanáticos, por diversos motivos diferentes, porém com um motivo em comum: Todos “consomem” o Fluminense todos os dias. Dessa maneira, eles demonstram isso de maneiras bem parecidas. Pedro Violante, por exemplo, diz que se considera fanático porque “desde muito cedo, sempre estive ao lado do Fluminense” e complementa dizendo que “consome notícias e conteúdo do clube todos os dias da vida dele, como há dez anos atrás”. Pedro ainda diz que vai a todos os jogos, faz coleção de camisetas do clube, compra acessórios na loja oficial e só perde jogos do time, segundo ele, em situações extremas. João Eduardo, Guilherme e Filipe mencionam, da mesma forma que Pedro, a ida a todos os jogos, o acesso aos conteúdos diários, a compra de diversos produtos licenciados e a conversa diária sobre o time de coração como os principais fatores que os fazem fanáticos. Guilherme vai um pouco além: Segundo ele, “O amor pelo Fluminense será passado aos seus filhos”. Questionado sobre o motivo desse incentivo com os filhos, Guilherme é sucinto: “É um amor que não consigo explicar e quero que meus filhos sintam isso”.

Percebe-se que os principais motivos citados para a explicação do fanatismo são o consumo da marca Fluminense vinte e quatro horas por dia, direcionado para notícias esportivas, e o amor incondicional que o torcedor sente, exposto pela ida ao estádio e pela conversa diária sobre o clube. Aqui já fica evidente o primeiro indício de que não é o engajamento de ações do sócio-torcedor que torna o torcedor fanático.

Em relação aos planos, todos os entrevistados são parte do Plano Sócio Futebol. De maneira geral, todos citaram três motivos principais para escolha desse plano: O custo-benefício, pois o plano, segundo os entrevistados, tem um “preço compatível com o que é oferecido”, os benefícios de ingressos, que incluem um bom desconto de 60% no valor do ticket e a possibilidade de compra antecipada, e, por fim, esse plano é uma forma de dar suporte para o clube e usufruir dos benefícios, segundo os entrevistados, “sem doer no bolso”. João Eduardo cita um fator interessante para não mudar de plano: Segundo ele, “Existe uma discrepância muito grande entre o preço do plano Sócio Futebol e o Pacote Check-In.” João argumenta que não vale a pena melhorar seu plano por conta da diferença muito grande de



preço que não compensa o aumento no desconto do ingresso (100% no Pacote Check-In), principal benefício associado ao plano.

De maneira geral, percebe-se uma concentração no plano “Sócio Futebol” por ser o plano com melhor custo-benefício em relação ao principal benefício identificado pelos sócios, o ingresso, e por ser uma forma “ideal” de contribuir com o clube sem gastar muito. Este fato vai de encontro ao que foi dito por Thiago, diretor do programa de sócio-torcedor, ao destacar que o benefício do ingresso e o sentimento de “pertencimento” e amor ao clube são, hoje, os fatores que mantêm os sócios ativos. Apesar disso, Thiago também destacou que ele considera que o benefício do ingresso é bem feito pelo clube hoje e bem recebido pelos torcedores. De fato, é perceptível que existe um apelo grande pelo benefício do ingresso entre os entrevistados, porém ainda existe espaço para melhora, como destacado na fala de João Eduardo. O clube pode trabalhar melhor o preço de seu plano mais completo (Pacote Check-In) para viabilizar que mais sócios se sintam atraídos para fazer uma melhora de planos. Hoje, fica claro que os sócios não se sentem financeiramente recompensados o suficiente para melhorar seu plano. Por fim, é importante destacar que o fato de os benefícios relacionados à ingresso serem o principal ponto destacado pelos sócios é uma evidência de que o programa ainda depende muito dessa vantagem para manter os sócios ativos. Percebe-se que falta engajamento de outras maneiras, como destacado também por Thiago, quando diz que não está satisfeito com o programa atual.

Tratando da percepção geral do marketing do clube, as respostas foram unânimes: “Já foi bem ruim, hoje é regular para bom, mas poderia ser muito melhor.” Apesar disso, os entrevistados citaram motivos diferentes para isso. Guilherme e Pedro Violante destacam as mídias sociais como pontos positivos no marketing do clube que melhoraram ao longo do tempo. Segundo eles, a divulgação funciona bem, principalmente nas campanhas de datas comemorativas, como o dia das mães ou dos namorados, por exemplo. Apesar disso, eles sentem faltam demais campanhas e conteúdos exclusivos para os sócios, como experiências direcionadas, individuais e personalizadas que poderiam gerar maior engajamento por parte deles. Guilherme ainda complementa dizendo: “Não me sinto ouvido ou visto pelo clube, sinto falta de ser reconhecido pelo valor que contribuo e sinto falta de ter minhas opiniões ouvidas”. Esse fato vai de encontro com as principais melhorias almejadas por Thiago para o sócio-torcedor: Criação de mais conteúdos e experiências exclusivas e menos foco no benefício do ingresso para manter o sócio engajado no longo prazo, por exemplo, por meio do programa de pontos citado por ele anteriormente.

Pedro Violante destaca como sua maior crítica o fato do marketing não “ousar muito e ficar só no básico sem criatividade”. Segundo ele, o clube deveria aproveitar melhor os jogadores para produzir conteúdo e produtos exclusivos para os sócios, o que não acontece hoje. Além disso, Pedro ainda destaca que não se sentem contemplado pelos produtos oferecidos pelo clube. Nas palavras dele, “o Fluminense deveria ter mais opções de produtos, coisas fáceis de se fazer, que o clube não faz.” Esse argumento também foi colocado por Filipe Dias como sua maior crítica, porém de uma maneira mais analítica e aprofundada. Nas palavras de Filipe, “Minha impressão é que o foco do marketing é muito em métricas de vaidade (*views, likes* etc.), sendo assim um marketing estéril, que entende a torcida, mas não entende o torcedor e, por isso, não converte nem seus produtos nem produtos parceiros”. Basicamente, o que Filipe quis dizer é que ele tem a impressão de que o clube não entende as reais necessidades do torcedor, pois não compreende seu comportamento, apenas o que está curtindo ou vendo nas redes sociais, ou seja, o que ele faz nos meios online, mas não o que ele realmente precisa. A falta de entendimento do torcedor-consumidor dita por Filipe pode ser associada a parceria com a Feng Brasil, descrita por Thiago. Como confirmado por Thiago, essa necessidade e ausência de ferramentas de inteligência dos dados dificulta o entendimento do comportamento do consumidor, descrito por Felipe, o que, no final das contas, inviabiliza a criação de conteúdos e experiências exclusivas direcionadas de maneira eficiente. A preocupação até agora foi sobre, como Filipe descreve, métricas de vaidade e não no real entendimento do que o consumidor necessita.

João Eduardo escolhe um caminho um pouco diferente ao comentar sobre sua maior crítica. Para ele, os planos do clube não atendem todos os públicos como deveria, principalmente os sócios que não moram no Rio de Janeiro: “O torcedor que não mora no Rio de Janeiro não tem um plano que vai agradá-lo porque hoje os esforços dos planos são totalmente focados nos descontos em ingressos.” Esse fato é mais um reflexo do pouco entendimento que o marketing do clube possui sobre as necessidades dos torcedores. De fato, pessoas de fora do Rio de Janeiro praticamente não possuem benefícios suficientes que compensem o valor pago, o que leva a concluir que esse tipo de público, que pouco frequenta os estádios, é sócio por amor ao clube e pelo desejo de contribuir, mesmo com pouco retorno por parte do clube.

Com relação aos maiores elogios dito pelos entrevistados, ocorreu um consenso, no qual o clube acerta muito em suas ações sociais. Felipe resume bem o sentimento de todos os entrevistados: “Meu maior elogio é a forma como o clube se posiciona nas questões sociais e

a forma como se comunica com as novas gerações. É preciso reforçar isso e traçar uma estratégia de abraçar e captar novos torcedores”. João Eduardo, além de comentar sobre as ações sociais como ponto forte, destaca as interações nas mídias sociais do clube em datas comemorativas. Segundo ele, o clube é bastante eficiente na hora de criar ideias de campanhas festivas e na hora de anunciar contratações de jogadores. Esse é um ponto destacado anteriormente por Thiago como um ponto forte no marketing do clube, o que realmente faz sentido. Thiago destacou a campanha #timedetodos que engajou diversos torcedores da nova geração e gerou interações nas redes sociais.

Tratando dos benefícios que realmente são usufruídos pelos sócios nos planos escolhidos e se o sócio realmente se sente satisfeito com o programa sócio-torcedor, os entrevistados, por unanimidade, declararam que não se sentem satisfeitos e não utilizam todos os benefícios que têm direito. Pedro Violante, por exemplo, declarou que “só utiliza seu plano para ir nos jogos ou, eventualmente, ter 10% de desconto nas lojas oficiais clube.” Pedro ainda diz que nunca usou os benefícios relacionados a empresas parceiras, como descontos em produtos que não tem nexos com o futebol ou o Fluminense, por exemplo, descontos e compras em supermercado parceiros que lhe são oferecidos por e-mail.

Sobre sua satisfação em relação ao plano, Pedro é bem direto. “O retorno para o sócio é baixo e tem sido praticamente nulo nesse período de pandemia, porque não estamos indo ao estádio”. Pedro ainda argumenta que existem muitos sócios, como ele, que não cancelaram a associação nesse período e não ganharam nada em troca do clube. Ele diz que, por exemplo, o preço dos produtos para sócios é muito alto e o desconto de apenas 10% nas lojas não vale a pena: “Eu que sou sócio pago só 40 reais a menos em média que um não sócio na hora de comprar camisetas, eu acho isso um absurdo.” Pedro ainda dá exemplos de outros times da região sul do Brasil que, segundo ele, dão descontos de mais de 40% na compra e ainda fazem personalização gratuita dos produtos oficiais, como as camisetas de jogo. Por fim, Pedro ainda cita a falta de produtos diferenciados e exclusivos para sócios: “O sócio raramente tem alguma coisa diferenciada que faz ele se sentir contente e vê alguma vantagem em realmente ser sócio.” Ele ainda sugere que houvesse uma participação do sócio maior na hora da escolha e criação de novas camisetas de jogo, por meio de votação, dizendo que isso geraria um engajamento enorme. Dessa forma, entende-se que Pedro diz que falta engajamento dos sócios porque o clube não oferece exclusividade a eles em diversos sentidos, seja nos produtos vendidos ou em uma maior participação em decisões internas.

Já João Eduardo dá menos detalhes sobre sua insatisfação, porém é um motivo alinhado com o de Pedro: “São poucos benefícios oferecidos, ainda mais nessa época que não estamos indo ao estádio. Eu, hoje, pago muito mais o sócio-torcedor para ajudar o clube do que para ter algum retorno”. João, também como Pedro, dá exemplos de times da região Sul do Brasil, os quais os planos de sócio-torcedor geram muito mais benefícios.

Filipe Dias resume bem o sentimento de todos os entrevistados nessa questão: “Não uso quase nenhum benefício, principalmente agora nessa época. Só usava o desconto em ingressos e na preferência de compra no pré-pandemia. Aproveito muito pouco, queria poder aproveitar mais, mas para isso o Fluminense tem que saber quem eu sou e o que gera conversão para mim.”

Filipe evidencia um problema muito maior que é o motivo da maior parte do descontentamento dos entrevistados: O clube não entende o seu público, o seu torcedor. O fato de o clube não saber o que gera conversão em seus sócios torna o programa pobre, sem muitos benefícios, como citado por João Eduardo, e com uma limitação grande de descontos e variedade de produtos, desejado por Pedro Violante. Isso tudo, somado, gera insatisfação, concluindo-se, novamente, que os sócios ainda ativos, hoje, só ainda estão ativos para contribuir com o clube e não para ter um retorno de valor em benefícios, apesar de desejarem isso. Como foi dito diversas vezes pelos entrevistados, isso é um problema que já existe há algum tempo no clube, porém foi muito agravado pela pandemia da COVID-19 que impediu a ida do estádio e o gozo do benefício do ingresso. O clube peca muito em encontrar alternativas para os sócios que se sentem penalizados e pouco entendidos.

No final da entrevista, foi perguntado sobre o que cada sócio acreditava que poderia melhorar no Programa de sócio-torcedor. Pedro argumenta: “O Fluminense peca muito em questão de produto, em questão de valorização do sócio, de brinde, de vantagens efetivas como descontos em produtos que o sócio de fato quer comprar,” Segundo ele, além da falta de direcionamento e entendimento da necessidade do sócio, falta exclusividade e valorização: “Querida ver mais a possibilidade de só quem é sócio participar de determinado evento, participar de uma determinada campanha, como colocar mais na mão do sócio a decisão de escolha de design de novas camisas.” De uma forma geral, Pedro diz que o clube trabalha bem as redes sociais, porém existem muitas lacunas no programa sócio-torcedor. As redes sociais acabam sendo direcionadas para o público em geral e não é um fator que trabalha a exclusividade do sócio, não fazendo-o se sentir valorizado.

Filipe Dias é mais cirúrgico na explicação, voltando a argumentar sobre o reconhecimento do torcedor: “O clube precisa entender o torcedor, não só a torcida. O foco deve ser direcionado na conversão do torcedor e para isso é necessário entendê-lo.” Filipe ainda comenta que o clube precisa entender que o futebol não é mais o mesmo e que existe uma clara mudança do físico para o digital no meio: “O clube ainda não consegue entender o consumidor porque o mesmo torcedor está no meio digital falando sobre o clube, mas o clube parece que não consegue enxergá-lo, entender o que ele quer, o que ele precisa.” Esse fato está intrinsicamente relacionado à falta de soluções em tecnologia que o clube não possuía até o atual momento, descrito por Thiago, diretor do Programa. O torcedor fala, nas redes sociais, em fóruns digitais, entre si, porém o clube não escuta, porque não tem recursos ainda para isso.

## 9. CONCLUSÕES

O programa de sócio-torcedor do Fluminense *Football Club* ainda é bastante limitado. O clube tem ideias boas e entendeu o maior problema que vem enfrentando: Identificar o que o torcedor realmente precisa. Apesar disso, não existem recursos de tecnologia e uma rede de inteligência de dados para viabilizar o alcance dos objetivos propostos por Thiago. A entrada da Feng Brasil terá papel fundamental e, aparentemente, primordial na retomada do engajamento do sócio, na valorização do sócio. O programa do clube é muito focado no benefício do ingresso, tanto no desconto de valor do ticket quanto na prioridade de compra para sócio, porém isso está longe de ser o suficiente para satisfazer o sócio e torná-lo mais engajado.

Antes da pandemia da COVID-19, o programa era, e ainda é, muito focado no benefício do ingresso e nos descontos em produtos. Realmente, esses atributos eram valorizados pelos torcedores que iam ao estádio e o clube faz bem. Como Thiago disse, existia um desejo de ir além, de criar experiências exclusivas, materiais personalizados. Esse desejo tornou-se necessidade com a pandemia. Os torcedores perderam o direito a gozo dos benefícios do ingresso e o clube não tem alternativas para compensá-lo, pois faltam recursos. Thiago tem ideias, formas de compensação para os sócios ativos por meio do programa de pontos descrito por ele, porém, curiosamente, essa ideia, como ele disse, só está relacionada ao desconto em ingressos no pós-pandemia. Isso mostra que falta entendimento do torcedor, falta criatividade para ousar em alternativas, pois o programa sempre foi muito limitado em um benefício exclusivo.

O Sócio clama por ser mais valorizado, por ser ouvido. Os principais elogios feitos pelos sócios foram para causas que, na realidade, não são direcionadas exclusivamente aos sócios e sim à torcida como um todo. As ações sociais e a forma de divulgação nas redes sociais são importantes, porém, falta a palavra-chave: Exclusividade. O sócio não se sente especial como deveria, porque o clube não consegue escutá-lo.

Existe muito ainda a ser feito para melhorar. O clube precisa entender o que gera conversão no torcedor. Os sócios querem conteúdos e experiências exclusivas que os façam se sentirem valorizados, como, por exemplo, a maior participação do sócio em decisões internas e um maior poder de decisão, como falado por Pedro Violante. Se o clube ouvisse mais o

torcedor, poderia, por exemplo, aumentar o desconto na venda de produtos oficiais ou até mesmo dar personalização grátis como alternativa para a perda do direito do benefício do ingresso, porém isso não acontece. Essa falta de opções em benefícios prejudica ainda mais torcedores de fora do Rio de Janeiro, que já sentiam antes da pandemia a falta de valorização. A conclusão disso é que, agora, o torcedor é associado ativo por amor ao clube, por querer pertencer, pela história e pelo sentimento que o Fluminense gera nele. Antes, juntava-se ao sentimento, o gozo do benefício do ingresso que funcionou de maneira satisfatória até a proibição de ida do público aos estádios. Agora, o clube não pode partir da prerrogativa que é suficiente esse sentimento para manter o sócio ativo. O que era uma preocupação tornou-se fundamental para manter os sócios engajados.

Dessa forma, pode-se concluir que existe um certo alinhamento entre os discursos dos sócios e do Thiago, Diretor do programa sócio-torcedor. Enquanto Thiago reconhece os problemas e procura novos recursos para solucioná-los, os sócios anseiam pela resolução desses mesmos problemas: A exclusividade, a maior variedade de benefícios e o entendimento do que os sócios efetivamente querem, assim valorizando-os. O clube está no caminho certo para conversar melhor com o torcedor e valorizá-lo na mesma proporção que seu amor pelo Fluminense.

## 10.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Núbia Maria Silva de. A TÁTICA DO JOGO É O ENGAJAMENTO: Estratégias do Sport Club Corinthians Paulista no relacionamento com seu torcedor. **Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto. 2019. Disponível em [https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/11037/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_T%C3%A1ticaJogoEngajamento.pdf](https://www.repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/11037/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_T%C3%A1ticaJogoEngajamento.pdf). Acessado em 12/05/2021.**

BRASIL ESCOLA. **História do Futebol.** Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/historia-do-futebol.htm>. Acesso em: 11 jun. 2021.

CARDOSO, M. V; SILVEIRA, M. P. (2014). A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, 2014, v. 3, n. 3, p. 12-24.

CONTURSI, Ernani B. **Marketing Esportivo.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

COSTA, C. B. S. et al. Investimento percebido, custo de resgate e tipo de recompensa na intenção de adesão a programas de fidelidade. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 193-203, 2014.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

ESPARTEL, L., MULLER NETO, H., POMPIANI, A. "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. **Organizações & Sociedade**, São Paulo, v. 16, n. 48, p. 59-80, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302009000100003>



FECHINE, Yvana. Transmídiação e cultura participativa: pensando as práticas textuais de agenciamento dos fãs de telenovelas brasileiras. In: **Revista Contracampo**, v. 31, no1 , ed. dez/mar ano 2014. Niterói: Contracampo, 2014. Págs: 5-22.

FENG BRASIL. **Site oficial da Feng Brasil**. Disponível em: <https://fengbrasil.com.br/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

FILHO, Mario. **O negro no futebol brasileiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 1-343.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-220.

HOLLEBEEK, Linda D. Demystifying Customer Engagement: exploring the Loyalty Nexus. **Journal of Marketing Management**, Forthcoming, 2011.

KOTLER, P. AMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Trad. Bázan Tecnologia e Linguística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. **Jogada de Marketing: Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Administração e Marketing de Clubes Esportivos: A Base do Clube-Empresa**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno**. Editora Best Seller LTDA, 2013.

MINAYO, M.C. **Trabalho de campo: Contexto de observação, interação e descoberta.** In: Minayo, M.C.S. Deslandes, S.F. and Gomes, R., Eds., Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. Editora Vozes, p. 61-77, Petrópolis, 2009.

PEREIRA, Jovino Alberto Oliveira. Futebol de esporte amador a negócio de entretenimento e lazer em uma sociedade midiaticizada. **Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) - Universidade Federal da Bahia**, Salvador, 2003.

PITTS, Brenda. **Fundamentos do Marketing Esportivo.** Tradução: Ieda Moriya. São Paulo: PHORTE, 2002

POZZI, Luis Fernando. **A grande jogada: Teoria e prática do marketing esportivo.** Editora Globo, 1998.

RICHERS, Raimer. O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. **Revista da Administração**, jul./set. de 1984.

ROCHA, C. & BASTOS, F. Gestão do Esporte: definindo a área. **Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte**, São Paulo, v. 1, n. 25, p. 91-103, 2011.

ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. A Percepção dos Clientes Agrícolas sobre os Programas de Fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 282-294, 2008.

RODRIGUES, F. Programa “Sócio-Torcedor” do Sport Club Internacional. Aurora: **Revista De Arte, Mídia E Política**, v.1, n. 9, p. 128-138, 2010.

SANTOS, Gisele; MOLINA, Nielsemara; DIAS, Vanda. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos.** 20. ed. Curitiba: IBPEX, 2007. p. 1-165.

SHETH, N. Jagdish; MITTAL, Banwari; NEWMAN, I. Bruce. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2001.

SITE OFICIAL DO FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. **A história do Fluminense.**

Disponível em: <https://www.fluminense.com.br/sobre/a-historia>. Acesso em: 2 jun. 2021.

UOL ESPORTE. **Buraco da Pandemia.** Disponível em:

<https://www.uol.com.br/esporte/reportagens-especiais/bilheteria-socio-torcedor-tv-brasileirao-sem-publico-da-prejuizo-a-times/#page1>. Acesso em: 23 mar. 2021

VENUS, Davar, ZOHURI, Bahare. Investigating the Effect of the Value Dimensions of Relation-Oriented Marketing on the Customer Loyalty to the Mobile Phone Brand, **Business Management Magazine**, v. 3, n. 8, pp. 149-172, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 1-248.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 1-95.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Futebol Clube.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM: Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial.** São Paulo: Novatec, 2007.

ZUCCO, F. D. Patrocínio esportivo: perspectivas do envolvimento, identificação e prestígio entre fãs e equipe. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 3, p. 140-152, 2015.