



Carlos Eduardo Russomano Netto

Ser ou não ser sócio-torcedor

Motivações para a filiação aos programas dos
clubes de futebol

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro

Novembro de 2022



Carlos Eduardo Russomano Netto

Ser ou não ser sócio-torcedor

Motivações para a filiação aos programas dos clubes de futebol

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientador(a): Bárbara Levy

Rio de Janeiro

Novembro de 2022

Agradecimentos

À minha mãe, Marguerita e ao meu pai, Eduardo, pelo apoio motivacional e financeiro durante toda a trajetória acadêmica, além de todo incentivo durante todas as fases da vida, e por terem ajudado a moldar o caráter de quem sou hoje.

Ao meu irmão Pedro Henrique, pela ajuda e amizade desde pequeno, por me inspirar e ser um pilar do meu crescimento como quem sou hoje.

À Rafaela, minha namorada, pela parceria incondicional em todos os momentos, pela compreensão e auxílio durante essa jornada nada fácil, e pelo apoio emocional.

Aos amigos e amigas por ajudarem a tornar a caminhada mais fluída, e por ajudarem nos trabalhos e estudos.

À minha orientadora Barbara, por tornar as aulas de marketing mais dinâmicas, intuitivas e divertidas, além de todo o suporte durante o desenvolvimento deste trabalho.

Resumo

Netto, Carlos Eduardo Russomano. Ser ou não ser sócio-torcedor: motivações para filiação ou não aos programas dos clubes de futebol. Rio de Janeiro, 2022. 53p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo visou compreender e identificar as motivações que levam os torcedores à afiliação aos programas de sócio-torcedor dos seus clubes e os fatores que afastam os torcedores de uma possível adesão. Foram realizadas dezesseis entrevistas qualitativas guiadas de forma online e síncrona, separadas em dois grupos de oito indivíduos, sendo um de sócios torcedores e outro de não sócios. Buscou-se entender a motivação para filiação ou não aos programas de seus clubes. Como principais pontos para adesão e manutenção nos programas, os principais fatores encontrados foram o desconto e preferência na compra de ingressos, sentimento de auxílio financeiro na estruturação do clube e custo-benefício do que é ofertado frente ao valor pago. Já os principais fatores para não adesão dos torcedores se voltam para clubes com gestão pouco transparente, alta concorrência na compra dos ingressos e cenário econômico complicado foram fatores chave na não adesão dos torcedores.

Palavras-chave

Torcedores; sócio-torcedor; motivação; comportamento do consumidor; futebol.

Abstract

Netto, Carlos Eduardo Rusosomano. To be or not to be a affiliate team supporter: motivations for affiliation or not to soccer team programs. Rio de Janeiro, 2022. 53p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to understand the motivations that lead fans to affiliation to their teams' supporter programs and also the factors that keep fans away from a possible adhesion. Sixteen qualitative interviews were conducted online and synchronously, separated into two groups of eight individuals, one being affiliate team supporter members and the other non-members. Were sought to understand the motivation for affiliation or not to the programs of their clubs. As main points for adhesion and maintenance in the programs, the main factors found were the discount and preference in the purchase of tickets, feeling of financial aid in structuring the club and cost-benefit of what is offered compared to the amount paid. The main factors for non-adherence of fans turn to clubs with less transparency in management, high competition in the purchase of tickets and a complicated economic scenario were key factors in non-adherence of fans.

Keywords

Fans; affiliate team supporter; motivation; consumer behavior; soccer.

Sumário

1. O tema e o problema de estudo	8
1.1. Objetivo do estudo	10
1.2. Delimitação do estudo	10
1.3. Justificativa e relevância do estudo	10
2. A Indústria do Futebol e Programas Sócio-torcedor	11
2.1. O futebol como negócio	11
2.2. Marketing de Relacionamento com torcedores	16
3. Revisão de Literatura	19
3.1. O comportamento do consumidor no futebol	19
3.2. Motivação dos torcedores	21
3.3. Marketing de relacionamento	23
4. Passos Metodológicos	27
4.1. Método	27
4.2. Coleta e Análise dos Dados	30
4.3. Limitações do Método	32
5. Análise de Resultados	33
5.1. A relação dos entrevistados com o seu clube	33
5.2. Motivações para afiliação aos programas de sócio-torcedor	34
5.3. Fatores que afastam os torcedores dos planos de sócio-torcedor	37
5.4. Componentes que deixam a desejar nos programas de sócio-torcedor em seus moldes atuais	40
6. Conclusão	42
6.1. Implicações a partir do resultado obtido pelo estudo	42
6.2. Implicações gerenciais	44
6.3. Sugestões para futuras pesquisas	46
7. Referências Bibliográficas	47
Apêndice A – Roteiro de Entrevistas	52

Lista de Figuras

Figura 1 - Faturamento dos principais clubes brasileiros	13
Figura 2 - Faturamento dos principais clubes europeus	14
Figura 3 - Composição das receitas dos principais clubes brasileiros em 2021...	17
Figura 4 - Comparação dos benefícios entre Programas Sócio-torcedor	26

Lista de Quadros

Quadro 1 - Quadro de entrevistados..... 31

Quadro 2 - Principais motivações para adesão aos planos de sócios 37

Quadro 3 - Principais motivações que afastam os torcedores dos planos de sócios
..... 39

1. O tema e o problema de estudo

Não é de hoje que o futebol é falado, discutido e tem o poder de engajar multidões ao redor do mundo. Não apenas no próprio ambiente dos estádios espalhados ao redor do mundo, mas também nos bares, escolas, ambientes de trabalho, e diversos outros. Não à toa é considerado um dos esportes mais populares da nossa sociedade.

“O futebol é a única indústria do mundo que consegue conjugar uma sinergia tão forte entre aspectos sociais, econômicos e culturais.” (Santos; Carvalho, 2021). Diante da paixão e laços criados com os torcedores, os clubes possuem propriedades valiosíssimas em mãos a serem exploradas e rentabilizadas.

Tendo em vista as incertezas econômicas do nosso país e do mundo como um todo, acentuadas ainda mais pelo cenário pandêmico vivido, as práticas de gestão se mostram cada vez mais relevantes no cenário dos clubes. É possível enxergar atualmente clubes que começam a despontar, tendo em vista gestões sérias e eficientes.

Apesar do cenário não ser o mesmo para todos, em termos gerais a rentabilidade do futebol como indústria vem sendo testada e crescendo a cada ano, com empresas pagando fortunas para se vincularem a imagens de clubes e jogadores, vendas de jogadores e receitas com direitos de transmissões dos jogos na televisão (Santos; Carvalho, 2021).

O Brasil, considerado por muitos o berço do futebol mundial, tendo em vista seu protagonismo em copas do mundo e com diversos nomes entre os maiores jogadores da história do esporte, sempre possuiu papel importante no cenário futebolístico ao redor do mundo, porém, se encontra em fase de mudanças em seu mercado, onde grandes equipes por mais que envolvam milhões de torcedores ainda possuem uma mentalidade de gestão pouco engajada digitalmente, com pouco foco no esporte como espetáculo (Sportsvalue, 2021).

Para operarem e se manterem competitivos e honrando seus compromissos, muitos times contraem empréstimos, gerando assim um aprofundamento nos déficits. O endividamento aumentou ainda mais por conta da pandemia e suas consequências (como os jogos sem público), e as dívidas dentre os top 20 clubes

brasileiros somaram seu maior valor na história: R\$10,2 bilhões (Sportsvalue, 2021).

Diante do cenário em que os clubes brasileiros foram se encontrando nas últimas décadas, se tornava cada vez mais importante buscar fontes efetivas e duradouras de renda, que ajudem a consolidar as finanças do clube em busca da tão desejada estabilidade. Os clubes muitas vezes se desfazem de seus principais talentos de forma precoce, estes que poderiam trazer grandes frutos desportivos em campo, para trazer fôlego financeiro momentâneo. Ciclo esse que se repete temporada atrás de temporada.

Diante do cenário em que se encontrava o futebol brasileiro, desde o fim da década de 2000 essas equipes começaram a investir na criação dos programas de sócio-torcedor, de forma a criar um relacionamento duradouro com seus torcedores e que pudesse gerar ganhos financeiros mais estáveis às equipes (Leal et al., 2016). Por meio deles o torcedor se associa ao clube através do pagamento de mensalidades, e garante benefícios como desconto e preferência nas compras de ingressos, descontos em empresas parceiras e assim por diante.

O nível de identificação desses torcedores com suas equipes foi alvo de muito pesquisadores, pois desempenha papel fundamental no comportamento desses consumidores (Theodorakis; Wann, Weaver, 2012). Portanto, é papel fundamental aos clubes entender as motivações de seus torcedores, para criar laços duradouros e efetivos com seus adeptos e melhorar o desempenho de seus planos de sócio-torcedor.

Diante da necessidade de entender esses comportamentos e motivações, segundo pesquisa da “Sports Value”, empresa especializada em marketing esportivo e avaliações de marcas, apenas 0,45% dos torcedores são adeptos desses planos atualmente. Dentre os 20 principais clubes do futebol brasileiro, as mensalidades representam menos de 9% das receitas totais dessas instituições, que movimentam milhões de torcedores.

Dessa forma, entender o comportamento dos seus torcedores é de fundamental importância aos departamentos de marketing dos times, para estruturar relações duradouras entre os envolvidos e que ajudem a rentabilizá-los. Quais seriam, portanto, aqueles fatores que fazem com que os torcedores realizem

a adesão ao programa, e quais aqueles que afastam e fazem com que muitos não se vinculem como sócio-torcedores?

1.1. Objetivo do estudo

O trabalho busca identificar as motivações que levam os torcedores à afiliação aos programas de sócio-torcedor dos seus clubes, assim como os fatores que afastam os torcedores de uma possível adesão.

1.2. Delimitação do estudo

Primeiramente, vale ressaltar que este estudo e sua pesquisa tem como enfoque entender e aprofundar-se nas motivações dos torcedores de futebol em relação às propostas de sócio-torcedor. Não compreendendo e abordando quaisquer outros tipos de consumidores, inclusive aqueles de outras modalidades esportivas, nem mesmo os torcedores de futebol quanto a outras formas de consumo relacionadas a seus times.

O estudo se estrutura de forma a abordar os programas de sócio-torcedor como um todo, e não busca aprofundar-se e se limitar a um programa de alguma equipe específica. Logo seus resultados não devem ser entendidos e atribuídos como oriundos de algum programa de uma equipe específica. O estudo delimita-se, no entanto, a programas de sócio-torcedor oferecido pelos times brasileiros unicamente.

Finalmente, o presente estudo não visa investigar o retorno financeiro de qualquer um dos programas de sócio-torcedor hoje disponíveis no Brasil.

1.3. Justificativa e relevância do estudo

O estudo visa gerar uma contribuição importante aos clubes do futebol brasileiro, para que esses entendam as motivações de consumo dos seus torcedores, e conseqüentemente tenham em mãos as ferramentas necessárias para começar a consolidar relações verdadeiramente duradouras com seus adeptos, em troca das relações muitas vezes baseadas apenas no fanatismo.

Diante de maior entendimento e conhecimento acerca da visão dos torcedores, os clubes poderão mudar os pontos que necessitam melhora em seus planos de sócio-torcedor e assim angariar maior número de participantes. Esse estudo poderá contribuir para que os clubes rentabilizarem melhor os programas, seja aumentando o número de participantes, seja provendo ofertas de maior valor inclusive para os atuais sócio-torcedores, diante do entendimento de suas necessidades.

2. A Indústria do Futebol e Programas Sócio-torcedor

2.1. O futebol como negócio

Diante de seu caráter plural e características próprias, o esporte é um fenômeno sociocultural de expressividade do homem, tendo propriamente em si elementos que rechaçam sua natureza cada vez mais apaixonante. (Feitosa, 2010). Diante da forte relação entre esses elementos, o esporte mostra seu papel de relevância na vida dos cidadãos ao redor do mundo.

Apesar do esporte ser considerado uma paixão, mexendo com sentimentos e entusiasmo de seus fãs, é acima de tudo uma atividade econômica relevante, sendo o segmento de maior taxa de crescimento no mundo e envolvendo diversas modalidades (Menin, 2013). Segundo dados divulgados pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em 2019, sobre uma pesquisa da consultoria EY, o futebol representa 0,72% do produto interno bruto nacional, algo que representa um mercado de aproximadamente R\$52,9 bilhões (Mattos, 2019).

Logo, o esporte mais popular do mundo, se mostra um mercado gigante e grande fonte de geração de riqueza, desde as receitas geradas com cotas de televisão, ingressos, até venda camisas por parte dos clubes e os próprios planos

de sócio-torcedor, não é à toa a nova onda de aquisição das Sociedades Anônimas do Futebol (SAF), como ocorreu recentemente com clubes de expressão como Cruzeiro e Botafogo.

A receita dos principais clubes brasileiros teve crescimento de 250% comparando o período de 2019 versus 2010. Essa grande evolução nas receitas, mesmo desconsiderando a inflação no período, já seria suficiente para liquidar a dívida obtida pelos clubes brasileiros ao longo do mesmo período. Acontece, que os clubes aumentaram as suas despesas em igual ou maior grandeza do que as receitas, mantendo os clubes em situação de pressão financeira, com dívidas elevadas (Ferreira; Dargham; Ribbe, 2020).

Apesar de sofrer com artefatos como a lei Pelé que tirou dos clubes a sua propriedade sobre os atletas, não foi esse apenas o condutor do processo pelo qual o futebol brasileiro vem passando, caracterizado pela falta de uma gestão profissional do futebol, onde o amadorismo prevalece na administração e aquilo que Theodore Levitt denominaria como miopia do marketing esportivo desses clubes (Soares, 2007).

A miopia de marketing dos clubes brasileiros é caracterizada por fatores como a vitória dos clubes esconder os erros passados. Por exemplo, coloca-se foco na venda de produtos e serviços em vez de buscar um entendimento mais profundo das necessidades e preferências dos consumidores de forma a estabelecer um relacionamento de longo prazo (Mullin; Sutton, 2004).

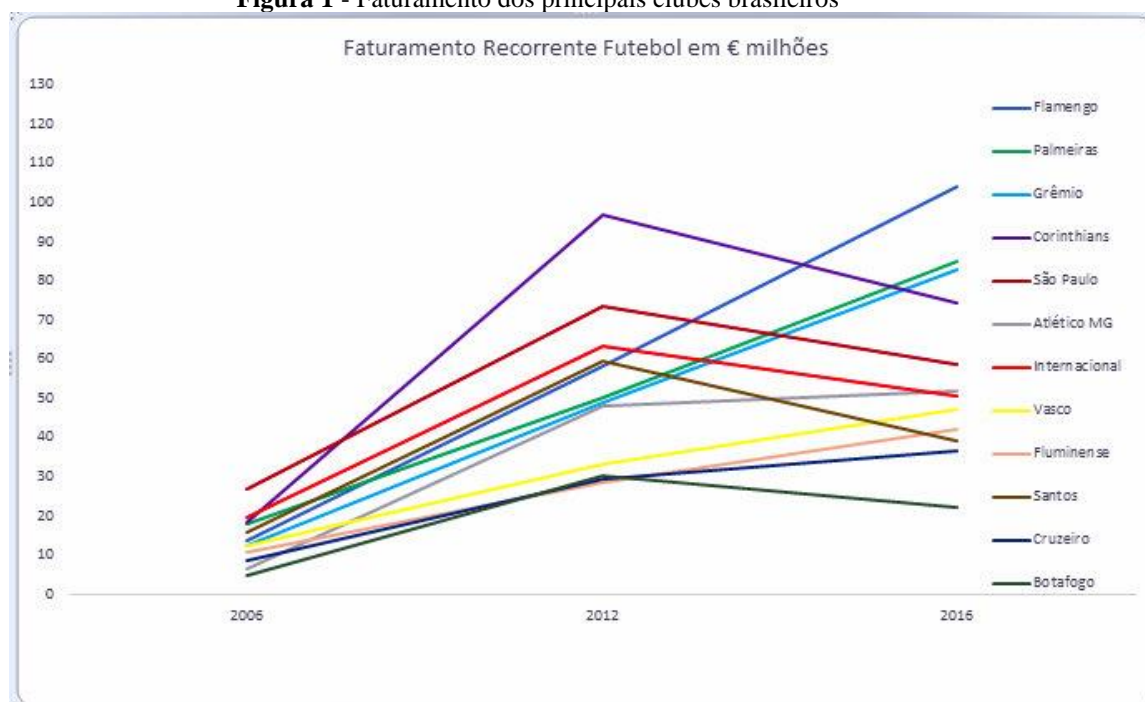
Assim, os clubes acabam visando o curto prazo em suas ações, sem desenvolver relacionamentos duradouros com os torcedores do clube, que somado à ineficiência de grande parte das gestões e de seus respectivos controles de gastos, acaba fazendo os clubes brasileiros se afundarem ano a ano, mesmo com grande potencial de geração de receitas e diante de gigantescas torcidas apaixonadas.

Gonçalves (2017) realizou uma comparação do faturamento dos 12 clubes considerados grandes no Brasil com os 12 maiores clubes europeus, de forma a entender a diferença de evolução de ambos os mercados e das tomadas de decisão e modelos de gestão dos clubes. O intuito era demonstrar que o crescimento dos clubes não é estritamente dependente do crescimento econômico de certa região

em que se encontra ou da boa vontade que guia os dirigentes, e sim de uma visão séria e profissional do futebol, como negócio, com gestores profissionais e que tenham sempre em foco o seu cliente, no caso, o torcedor.

O estudo visa comparar o faturamento dos 24 clubes (os 12 brasileiros e os 12 europeus), no período de 2006 até 2016. As receitas foram convertidas ao Euro, de forma a deflacionar e facilitar uma comparação justa, e considera-se apenas as receitas recorrentes dos clubes, excluindo por exemplo os valores obtidos com vendas de atletas (Gonçalves, 2017). A figura 1 mostra as receitas dos clubes brasileiros, e suas variações durante o período estudado.

Figura 1 - Faturamento dos principais clubes brasileiros

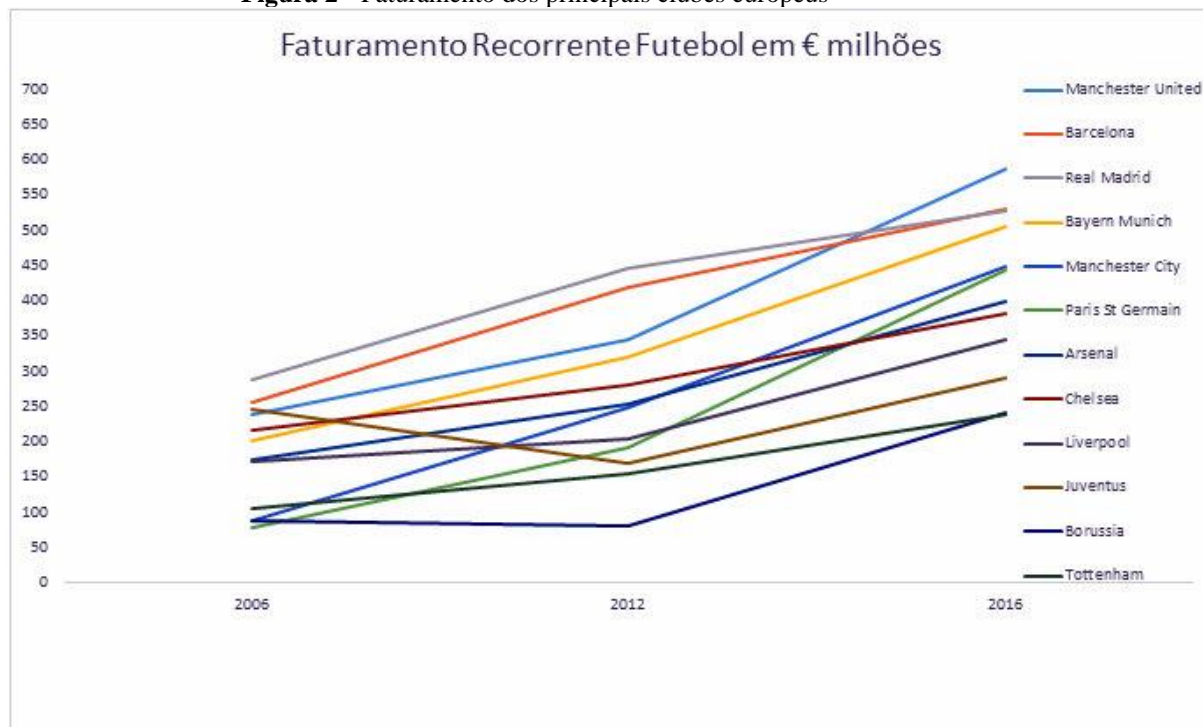


Fonte: globoesporte.com (2017)

Podemos notar que diversos clubes brasileiros apresentaram crescimento negativo nos últimos cinco anos, como Santos e Corinthians por exemplo. Diante disso, percebe-se que alguns dos grandes e tradicionais clubes foram perdendo a supremacia regional e nacional, como é o caso do São Paulo, que era líder nacional em 2006 e foi se distanciando de clubes como Flamengo e Palmeiras (Gonçalves, 2017).

Já a figura 2, mostra o crescimento no faturamento dos clubes europeus, possibilitando maior grau de comparação

Figura 2 - Faturamento dos principais clubes europeus



Fonte: globoesporte.com (2017)

De acordo com Gonçalves (2017), os clubes europeus apresentam crescimento estável independente de crises econômicas (com exceção da Juventus, panorama esse que é realidade dos clubes italianos em geral). Segundo o autor, apenas a gestão explica o crescimento contínuo dos clubes europeus, e a estagnação dos brasileiros, aos quais faltaria uma gestão profissional. Dessa forma, os clubes europeus ganham capacidade financeira, e aumentaram o poder de fogo para comprar jogadores brasileiros, o que aumentou desde 2006 e deve continuar e enfraquecendo os times e o futebol brasileiro. Deve-se focar em atender os torcedores, deixar de agir como meras entidades políticas, e buscar meios de gestão e empresariais que possibilitem aos nossos clubes competir de igual para igual.

Por que diante desta realidade os torcedores brasileiros ainda não são vistos como ativos de seus respectivos clubes? Esses, assim como seus jogadores,

centros de treinamento, estádios, devem ser vistos como tal por gerar valor ao clube, possibilitando receitas (Santos, 2011).

Segundo Pereira et al. (2004) a partir deste entendimento, os clubes conseguem gerar uma maximização de suas receitas, o que por sua vez possibilita maiores reinvestimentos no próprio clube de acordo com o planejamento estruturado previamente, como em jogadores e estrutura, o que influencia diretamente e torna tangíveis resultados vitoriosos dentro de campo, fortalecendo o laço e gerando satisfações aqueles que de são os personagens mais importantes, os torcedores, que são os clientes desse modelo.

Um ponto chave de diferença quando comparado com o futebol europeu é a percepção por parte dos torcedores em relação ao valor ofertado pelos clubes em suas relações com esses. O torcedor precisa enxergar valor no clube para que compre ingressos, seja sócio-torcedor, compre produtos licenciados, ou consuma qualquer coisa relacionada ao clube (Santos, 2011).

É necessário entender os anseios dos torcedores, entendê-los como verdadeiros ativos e visar criar relações duradouras, gerando valor para esses de forma contínua. Segundo Atalay et al. (2013) a perspectiva tida de inovação atualmente, não diz respeito necessariamente a algo novo, mas a algo que possa gerar valor agregado tanto no quesito social como econômico.

Diante da situação econômica complicada vivida por muitos dos clubes brasileiros, e pela drástica distância entre esses em comparação com os clubes brasileiros, a relação desses com aqueles responsáveis por gerarem grande parte das receitas, ou seja, os torcedores, se mostra essencial, e os planos de sócio-torcedor visam estreitar esse laço, melhorando o faturamento dos clubes e se propondo a gerar benefícios aos torcedores vinculados. Passados vários anos da estruturação desses programas por parte dos clubes brasileiros, os sócios torcedores deixaram de ser uma iniciativa desesperada para pedir ajuda por parte dos clubes para se tornar uma obrigação orçamentária (Azevedo, 2021).

2.2. Marketing de Relacionamento com torcedores

O programa de sócio-torcedor é um serviço ofertado pelos clubes no qual os torcedores ganham descontos ou até mesmo gratuidade nos ingressos, entre outros benefícios, através do pagamento de uma mensalidade ao seu clube de coração (Pereira et al., 2014). Essa relação construída pelos clubes colabora para o sentimento de pertencimento ao clube, de identidade com este, estreitando laços emocionais entre os envolvidos.

Diante do potencial do futebol brasileiro, os clubes buscam modernizar práticas de gestão, de forma a profissionalizá-las, e estão realizando investimentos para fidelizar os seus torcedores. Esses clubes apresentam como principais fontes de receita os direitos de transmissão de televisão, bilheteria, patrocínios, vendas de jogadores, entre outras, mas não estão conseguindo aproveitar as receitas obtidas com estádio, seja pelo medo com a violência durante os jogos, pelo alto preço dos ingressos, ou até pela alternativa de assistir via transmissão pela televisão. O sócio-torcedor aparece como a forma de fidelizar o cliente e potencializar receitas (Gomes, 2018).

Os programas de fidelização com o consumidor estão ganhando espaço cada vez mais importante nos esforços de marketing em relação ao gerenciamento do relacionamento com os clientes (Zhang; Breugelmans, 2011). O marketing de relacionamento possibilita um maior retorno sobre os investimentos realizados, concentrando-se com a eficácia sobre os clientes, que o segmento final do mercado, nesse caso, os torcedores (Sampaio, 2008).

Esse é justamente o objetivo dos clubes ao tentarem se aproximar de seus torcedores através de vínculos mais duradouros diante da carga emocional envolvida destes com seu clube de coração, conseguir um maior e recorrente fluxo de receitas para o caixa. Os programas de sócios acabam sendo uma alternativa viável as equipes para aumentar seu faturamento e viabilizar os projetos de modernização dos clubes brasileiros (Dias; Monteiro, 2020).

A importância desses planos no bolso, e consequentemente na estruturação (muitas vezes reestruturação, devido a crise em que muitos clubes do futebol brasileiro se encontram) vem crescendo cada vez mais. O faturamento dos clubes da Série A do Campeonato Brasileiro com esses planos cresceu 42% nos cinco

anos compreendidos entre 2014 e 2018. Esse crescimento também impulsionou a média de público, que teve acréscimo de 13% nessa faixa de tempo. (Estadão, 2018; Ribeiro, 2019). A figura 3 mostra a composição de receita dos principais clubes brasileiros no ano passado, sendo sua maior parte proveniente de direitos televisivos e premiações (R\$3,6 bilhões) e transferências (R\$1,4 bilhões). Os programas sócio-torcedor contribuem com R\$345 milhões à receita total.

Figura 3 - Composição das receitas dos principais clubes brasileiros em 2021



Fonte: Sportsvalue (2022)

As receitas com as mensalidades dos torcedores já apresentam patamares importantes dentre o total de receitas dessas equipes, superando por exemplo fontes tradicionalíssimas de receita como a bilheteria, mostrando o potencial que se pode alcançar com este modelo diante de um bom aproveitamento dele (Sportsvalue, 2022).

Clubes como Flamengo e Vasco da Gama apresentaram 10% e 17% de suas receitas em 2021, respectivamente, referentes a planos de sócio-torcedor e social (sócios da sede do clube, que frequentam as instalações, como quadras e piscinas) (Sportsvalue, 2022). Esses números mostram que os percentuais podem ser ainda mais relevantes, aproveitando o tamanho das torcidas destes grandes clubes, desde que seja feito um bom trabalho de relacionamento e aproximação com os

consumidores, em que estes sintam a necessidade e o desejo de pertencimento ao plano diante de suas vantagens.

Porém, essa premissa esbarra na baixa atratividade e vantagens que esses planos muitas vezes acabam ofertando. Segundo matéria do Estadão (2018), uma pesquisa do Itaú BBA que analisa diversos planos disponíveis de clubes brasileiros mostra que menos da metade (46%, apenas 19 dentre os 41 clubes analisados) apresentam claras vantagens frente a compra avulsa dos ingressos, mostrando a baixa atratividade frente aquele que teoricamente seria o principal benefício das associações dos consumidores de cada equipe.

Fica subentendido, a partir de estudos como o exemplificado acima, que cabe aos clubes e seus departamentos de marketing entenderem as motivações e desejos de seu maior patrimônio, os torcedores, de forma a estreitar relações e obter crescimento. Em marketing se utiliza o valor percebido como ponto de início para se construir novas propostas de valor, e tendo em vista que o ambiente do futebol envolve diversos tipos de pessoas e personalidades, o conceito tange na necessidade de entender as distintas decisões e escolhas desse público, de forma a ofertar aquilo que se tem de melhor (Dias; Monteiro, 2020).

Segundo Pires e Saraiva (2018) é necessário que as organizações passassem a contabilizar os custos-benefícios que ofertam em seus serviços, esses que são muitas vezes esquecidos por considerarem que as vantagens ofertadas são inquestionáveis. Para se obter sucesso nas vendas de tais serviços ofertados, os clubes deveriam analisar os atributos que devem ser mantidos e outros que podem ser eliminados, gerando um produto que ofereça maior valor aos torcedores (Campos; Mello, 2020).

O Manchester United, clube europeu com visão estratégica de longo prazo quando o assunto é o relacionamento com seus torcedores, é visto como modelo no meio futebolístico, desde sua abordagem ao fã do clube como consumidor de fato, até os moldes do seu estádio que oferece lojas, restaurantes, produtos licenciados etc. (Pereira, 2014).

Segundo Gonçalves (2012), o Manchester United trata até seus meros admiradores como verdadeiros clientes, independentemente de estarem localizados na América, Ásia, ou propriamente na Europa, contribuindo para um

crescimento e internacionalização da marca. O clube realiza pesquisas via e-mail com o intuito de entender como os fãs do clube utilizam os aplicativos no celular e a internet de modo geral, ou seja, buscando entender o comportamento desses possíveis consumidores.

Enquanto os clubes brasileiros se encontram perdidos nesta área, tentando rentabilizar o modelo de sócio-torcedor sem de fato entender e estruturá-los adequadamente, clubes europeus e especificamente o Manchester vão avançando fronteiras e tratando meros espectadores, não somente os torcedores mais assíduos da própria cidade, como verdadeiros consumidores (Gonçalves, 2013). O maior relacionamento com torcedores em outras áreas geográficas através de sócio-torcedor ou mesmo outras ações de marketing gera maiores receitas com televisão, patrocínios, entre outras possibilidades (Bueno, 2013).

Cabe aos clubes brasileiros tentar espelhar modelos semelhantes de forma a modificar a gestão dos clubes nos padrões atuais e buscar melhoria nos serviços ofertados. No futebol brasileiro, diferentemente do panorama europeu, os torcedores fanáticos são os mais assíduos nos estádios, porém estes representam apenas uma parcela dos torcedores de cada clube, cabendo ao clube realizar diferenciações em seus programas, buscando explorar o grande potencial existente nesse mercado (Cardoso; Silveira, 2014).

3. Revisão de Literatura

3.1. O comportamento do consumidor no futebol

Conforme dito no Estatuto do Torcedor, torcedores seriam aquelas pessoas que apreciam, apoiam ou se associam a uma entidade que desenvolva práticas esportivas no país, e acompanha a prática de alguma modalidade. O futebol é o esporte de maior audiência global e estes fãs denominados torcedores, se autoexplicam através do significado desta palavra, que em Latim representa tramar, torcer, assim como atormentar e torturar, o que acaba fazendo referência ao grau de complexidade de tudo aquilo que envolve tamanha paixão de seus adeptos (Flecha; Pontello, 2015).

Tratar do comportamento do consumidor no esporte, mais precisamente no futebol é diferente do que em qualquer outro segmento. Por mais que o comportamento do consumidor seja algo estudado há muitos anos, quando se trata do marketing esportivo a figura muda de papel, sendo completamente diferente do modelo de marketing tradicional, afinal o futebol mexe com emoções e aspirações únicas (Serra; Vialôgo; Neto, 2019).

Segundo Pitts e Stotlar (2002, citado por FAGUNDES, 2013, p.5) o consumidor esportivo se aloca em três segmentos principais: prática esportiva, oferecida ao consumidor como produto de participação ou entretenimento; produtos esportivos, ofertados ao consumidor para prática esportiva, como equipamentos; e promoção esportiva, produtos ou serviços que visam promover o esporte, como eventos ou até mesmo patrocínios. Seja qual for esse segmento, o consumidor costuma apresentar motivadores distintos para suas decisões, diferente da maioria dos produtos e serviços de setores distintos.

Se no passado os clubes eram conduzidos por voluntários, baseado apenas no sentimento pela agremiação e vontade de fazer dar certo, atualmente, diante das diversas pressões dos *stakeholders* envolvidos, precisam inovar de forma a buscar os recursos necessários para a sua sobrevivência, aumentando o profissionalismo. (Newell; Swan, 1995). Assim, os clubes passam a responder ao mundo disruptivo no qual as organizações se encontram atualmente, tendo de responder com efetividade para que consigam obter lucro ao mesmo tempo que satisfazem as ambições de seus diferentes torcedores e gostos distintos.

Segundo Canclini (2005) o comportamento do consumidor não pode ser resumido em meros gastos fúteis e irracionais, ou algo guiado pela racionalidade econômica, mas sim muitas vezes guiados pelos aspectos sociológicos que afligem nossa sociedade. Grande parte da identidade de um indivíduo vem do que ela consome e almeja, escolhendo o que considera valioso e importante para si. O estudo dessa vertente do comportamento ajuda a compreender o papel do consumo para cada indivíduo e suas particularidades.

No que tange o futebol brasileiro e o consumo de seus torcedores, a situação possui ainda mais particularidades. Apesar do Brasil ser um gigante de mídia e entretenimento, existe uma queda de interesse por futebol no país. Segundo dados do Datafolha, de 2010 a 2018, os desinteressados por futebol no país foram de

31% para 41%, e apesar dos mais de 130 milhões de torcedores, as maiores receitas dos clubes não são com consumo do torcedor diretamente (Sportsvalue, 2018).

Dentre as características típicas dentro dessa indústria, a lealdade talvez seja a principal delas, em que o torcedor não troca o futebol por nenhuma outra atividade, um ambiente de estádios em sua maioria ainda masculinizado, com baixa participação das mulheres (Flecha; Pontello, 2015). Os clubes têm relevância em tentar mudar esse cenário, aumentar as participações das mulheres no meio e sua presença nas torcidas de forma mais ativa, transformando um ambiente mais plural e ao mesmo tempo extraindo o máximo potencial do mercado.

No papel de entender seus consumidores, os programas de sócio-torcedor têm papel de fundamental importância, pois tem de ofertar aquilo que será um diferencial aos seus torcedores, agregar valor, entendendo seus anseios e desejos. Caso o clube não compreenda o comportamento de seus consumidores dificilmente conseguirá guiar o marketing de relacionamento de forma a extrair relações duradouras e rentáveis.

3.2. Motivação dos torcedores

Em um cenário baseado na lealdade de seus consumidores, que mesmo insatisfeitos com determinada fase do clube, desempenho abaixo do esperado, gestão que não os satisfaz ou qualquer outra característica, não deixam de torcer para seus times, cabe a esses entender as motivações que guiam os torcedores em direção ao consumo de tudo que se refere ao seu clube de coração.

A motivação é uma necessidade importante o suficiente para induzir a pessoa a tomar determinada ação, agir (Kotler; Keller, 2006). Seria, segundo Schiffman (2000) uma força motriz interna ao indivíduo, responsável por instaurar uma predisposição a persistir determinado comportamento que se oriente a um objetivo desejado.

Diante disso, se faz necessário listar os motivos, de forma ampla e clara, que possibilite, portanto, captar a variedade de forças motivacionais que estimulam e

influenciam diretamente no comportamento (Rodrigues, 2009). Entender o funcionamento dessas forças, pode ajudar a prever o comportamento, e os fatores que o influenciam no que diz respeito ao clube. Isso ajudaria a posicionar o clube frente seus torcedores e respectivos anseios, além disso moldar seus programas de sócio-torcedor para as reais necessidades de seus clientes, no caso, torcedores.

Afinal, processo de compra seria algo que começaria quando o consumidor reconhecesse que necessita de algo, ou tem um problema que tem de ser resolvido (Kotler; Keller, 2006). Essas necessidades podem ser divididas entre hedônicas, ou seja, que envolvem prazeres, fantasias, envolvendo mais as emoções, ou utilitárias, levando em conta os benefícios de forma objetiva, em relação a função que desempenham (Rodrigues, 2009). Ambas fazem parte da essência da motivação dos consumidores, e podem aparecer juntas nas decisões destes.

Segundo Possa Júnior (2010) a relação afetiva que existe entre os torcedores e seu clube, faz com que sentimentos como necessidade de se identificar com o clube de coração, grupo de torcedores, e até mesmo valores ao qual o clube se relaciona e transparece aos seus adeptos, além de influência familiar possam impulsionar um processo de compra. Ou seja, o esporte tem força indiscutível na vida moderna, tendo, portanto, papel importante de definição de nosso lugar como cidadão na sociedade, e conseqüentemente na aproximação entre indivíduos que sejam identificados com preferências e necessidades semelhantes (Solomon, 2002).

Sendo assim, quando se fala de motivação no esporte, mais precisamente no futebol, tem-se que abordar os conceitos de lealdade e afeto à marca, pois fazem parte do processo de motivação. Segundo Redden e Steiner (2000), a lealdade do torcedor com seu clube é extrema, gerando relacionamentos duradouros independente da fase do clube, seja ela boa ou ruim. Quando conquistam esse espaço de lealdade de seus torcedores, valorizam o espetáculo e conseguem converter o sentimento destes em ações sejam essas compras de produtos licenciados, maior presença nos estádios, e conseqüentemente maior conversão em relações que viram arrecadação para o clube.

Segundo pesquisa de Junior (2018) onde foi feita uma coleta de dados e uso de escalas estatísticas, a motivação é positivamente relacionada com a lealdade.

Logo, quanto maior for a lealdade de um torcedor para com seu time de coração, maior será também a sua motivação para a compra de produtos e serviços do time.

Os clubes necessitam entender o comportamento e processo de motivação de seus consumidores, tendo em vista que são esses que ajudarão a costurar relacionamentos que impulsionem o consumo. O caráter afetivo e da lealdade devem ser estudados de forma a usar essas características proporcionada pelo esporte, entendendo as necessidades desencadeadas nas relações com torcedores e desenvolvendo suas estratégias de marketing justamente para encontrar essa brecha, despertar o interesse dos consumidores e consequentemente alavancar receitas.

3.3. Marketing de relacionamento

Diante da realidade vivida pelo futebol brasileiro e da demanda gerada pelo mesmo para profissionalizar as práticas na gestão dos clubes, conceitos dos diversos ramos da administração surgem como elementos importantes para auxiliar a obter a sonhada eficácia e eficiência do processo, seja este de gestão financeira, esportiva ou do marketing, em que os clubes buscam ser rentáveis ao mesmo tempo que prezem pela satisfação de seus *stakeholders*.

Dentre esses tópicos da Administração, ressaltaremos a importância do Marketing de relacionamento, de extrema importância nesse contexto em que os gestores e consequentemente os clubes visam aproximar-se em suas relações com os torcedores, de forma a garantir uma receita estável no que tange o longo prazo. Conseguimos entender, a partir da compreensão dos programas de sócio, do panorama dos clubes e da explicação a importância dessa área de estudo para os clubes, mas o que de fato seria o Marketing de Relacionamento?

Segundo Zanone (2017) o marketing de relacionamento é uma ferramenta em que se visa gerar valor pela intimidade com o cliente, de forma em que sua oferta seja tão satisfatória ao ponto de o cliente preferir se tornar fiel aquela determinada empresa. O compromisso da relação entre ambas as partes, e a consequente confiança na relação se dá com o fornecimento de recursos e benefícios superiores aos ofertados pelos concorrentes. Torna-se essencial,

portanto, utilizar os meios de comunicação, gerando informações que apoiem as decisões de marketing do clube (Hunt; Morgan, 1994).

Segundo Kotler e Armstrong (2014) o marketing de relacionamento não deve ser utilizado somente como uma forma de vender determinado produto/serviço a potenciais clientes, mas sim uma maneira de entender as necessidades de seus clientes atuais, para posicionar sua atuação de forma a fortalecer sua relação com eles. Os clubes, diante da sua enorme base de torcedores no futebol brasileiro, mas baixa participação percentual em associação aos programas de sócio-torcedores, devem desenvolver estes para gerar maior valor aos torcedores, entregando vantagens diante do pagamento da mensalidade. A relação duradoura permite ao clube maior rentabilização.

Tendo em vista as vantagens que o marketing de relacionamento pode oferecer, vale destacar o *Consumer Relationship Management*, como é conhecido a gestão do relacionamento com o cliente (Martins; Neto, 2020). As empresas que interpretam e entendem o cenário de mudanças atual, buscam se aprofundar nos gostos dos clientes, utilizam as tecnologias disponíveis para tal e chegam até a adentrarem o consumidor no processo de criação do produto, utilizando uma comunicação cada vez mais consistente de forma a entregar a melhor experiência possível (Martins, 2016).

Na área esportiva, diversas são as formas de identificação desse relacionamento entre clube e torcedores. No futebol, os apaixonados mantêm relacionamento com os times através da presença nos estádios, na compra de camisas e diversos itens licenciados e até através de programas de sócio-torcedor (Melo Neto, 2013).

Nesse ambiente de mudanças constantes, os gestores de futebol precisam profissionalizar os clubes, seus departamentos e a gestão como um todo, utilizando de todas as ferramentas que a administração e o marketing oferecem para facilitar o processo. Segundo Kotler e Armstrong (2014) uma vez que a empresa já realizou uma captação do cliente, uma boa gestão do relacionamento com ele, possibilitará sua satisfação e consequente fidelidade.

Os clubes, por mais que ainda tenham que percorrer um longo percurso para tratar os seus torcedores da forma que almejam, e perto do que os expoentes em

programas de sócio-torcedor europeus realizam, já vem ofertando serviços que fortalecem a interação do sócio com o clube, e que vão além da conexão com as partidas de futebol. Podemos citar entre esses: visitas aos centros de treinamento das equipes, aos vestiários em dia de jogo, entre outros (Biscaia, 2016).

A parceria com empresas busca ainda romper os benefícios apenas na esfera esportiva, criando valor fora do que tange as quatro linhas. A comunicação, já comentada anteriormente como fundamental no processo, permite maior conhecimento dos torcedores, otimizando a oferta. O cadastro de sócios e os dados coletados permite as informações necessárias para uma realização da segmentação dos torcedores por seu perfil demográfico e geográfico. Assim, um produto, serviço ou até mesmo evento para oferecer a torcedores de uma certa idade, ou de um certo local, o clube consegue utilizar suas mídias de forma guiada ao público específico (Las Casas; Martins, 2017).

O Corinthians possui uma modalidade dentro do seu programa de sócios Fiel Torcedor, focada em torcedores que moram em outros estados longes de São Paulo, ou até mesmo fora do país, que dificilmente conseguiriam frequentar assiduamente os jogos na Arena Corinthians, mas que podem, assim, usufruir de outras vantagens que em sua realidade fazem mais sentido (Las Casas; Martins, 2017). Esse caso mostra amadurecimento no âmbito da gestão, que entende a dimensão da torcida e dos dados que o clube pode usufruir a respeito, aproveitando mesmo assim para ampliar o relacionamento independente das possíveis barreiras identificadas.

Porém, muitas vezes verifica-se a utilização de um modelo contratual nos programas de sócio-torcedor dos clubes brasileiros com seus torcedores, em que o marketing de relacionamento não objetiva evitar que o cliente vá para o concorrente, mas sim lucrar o máximo possível em cima do torcedor, gerando maiores recursos ao clube. Diferente do pensamento da maior parte das empresas, que busca a fidelização dos clientes para que não comprem em concorrentes, os clubes de futebol não temem que seu torcedor mude de clube. Um palmeirense não seria adepto ao programa de sócio do Corinthians pois as vantagens são melhores, algo explicado pelo P de Paixão abordado no marketing esportivo. O objetivo nesse caso é a conversão dos torcedores comuns em um torcedor com relação lucrativa ao clube (Martins; Neto, 2020).

Na figura 4, Martins e Neto (2020) comparam os benefícios ofertados nos planos de sócio-torcedor de quatro dos maiores clubes do Brasil e que possuem também alguns dos programas de sócios mais relevantes no quesito números de associados. São esses Flamengo, Corinthians, São Paulo e Palmeiras. Tais ofertas buscam prospectar clientes no longo prazo, de forma a garantir a satisfação deles, além de boas receitas aos clubes. Os clubes se encontram em um cenário em que precisam entender a teoria do marketing de relacionamento para aplicar os conceitos gestão mais apropriados para o sucesso na relação com seus torcedores, de forma a garantir a prospecção de novos contribuintes e sua fidelização no longo prazo, em um ambiente onde a concorrência não é tratada como o conhecido pelas práticas da Administração e o ambiente corporativo no geral, e o importante é a relevância tida pelo clube junto aos seus torcedores.

Figura 4 - Comparação dos benefícios entre Programas Sócio-torcedor

Benefícios/Clubes	Flamengo	Corinthians	São Paulo	Palmeiras
Descontos em Ingressos	X	X	X	X
Pré-venda Exclusiva	X	X	X	X
Descontos na Loja Oficial	X	X	X	X
Experiências	X	X	X	X
Redes de Descontos	X	X	X	X
Posto de Venda Exclusivo (Físico)		X		
Compra de Ingressos Online	X	X	X	X
Participação em Concursos e Promoções		X	X	
Inclusão de Dependentes	X*	X		X
Cadeira Personalizada		X		
Compra de Estacionamento		X		
Acesso Exclusivo		x		
Programas de Viagens			X	
Programa Escolinha de Esportes	x	x	X	x
Clube de Vantagem (pontos)	x	x	X	x
Programa de Fidelidade	x	x*	X	x*
Cartão em Forma de Débito	x			
Movimento por um futebol melhor (AMBEV)		x	X	x
Torcedor de Fora do Estado de Origem	x		X	x* ¹
Revista Digital				x
Embaixadas em Outros Estados	x	x*	X	x
Estádio Próprio		x	X	x
Número de Sócios Torcedores	92 mil	117 mil	154 mil	130 mil
Valor Arrecadado com Sócio Torcedor	43 milhões	7 milhões	10 milhões	47 milhões
Valor (Plano mais alto)	199 reais	720 reais	489 reais	649 reais

Fonte: PODIUM Sport, Leisure, and Tourism Review (2020)

Dentre as ações tomadas pelos clubes, e os consequentes benefícios ofertados pelos clubes no que diz respeito ao marketing de relacionamento, as mais comuns são os descontos e acesso a pré-venda em ingressos, desconto nas

lojas oficiais do time, além de experiências únicas (Martins; Neto, 2020). Seriam esses os anseios dos torcedores, capazes de fazer com que se associem? E mais do que isso, com que essa contribuição dos torcedores de propicie no longo prazo, e faça com que não se desligue destes em fases ruins, crises financeiras ou quaisquer outros problemas de âmbito pessoal ou não? Essa pergunta deve se fazer constante nos planos do clube e sua gestão.

Segundo Sandre (2015), o marketing de relacionamento nos clubes de futebol não se trata apenas de vender ingressos com desconto para aqueles que são associados e pagam mensalmente, é ir além ofertando uma experiência completa e inovadora para seus torcedores, motivando-os independente de qualquer maré negativa de resultados, tornando-o em um verdadeiro advogado e acima de tudo defensor da marca, sendo um processo complexo e que leva tempo e esforço. Muitos pensam ser fácil por se tratar de um torcedor, com relação preestabelecida com o clube, porém são passionais, e caso se desmotivem deixam de contribuir, ir ao estádio, comprar camisas, e assim por diante. O programa de sócio é um tesouro a ser lapidado pelos clubes, e o marketing de relacionamento ajudará a transformá-los gerando saúde financeira as equipes.

4. Passos Metodológicos

Este capítulo será voltado a esclarecer o método utilizado, como o tipo de pesquisa feito e suas características, como foi conduzida, o processo de seleção do grupo de informantes, da coleta dos dados e limitações do método empregado.

4.1. Método

No que diz respeito à abordagem da pesquisa, ela se deu de forma predominantemente qualitativa, tendo em vista a possibilidade de um entendimento mais profundo do fenômeno e atitudes do consumidor futebolístico. Segundo Bauer e Gaskell (2008), a pesquisa qualitativa busca ampliar o entendimento aos significados, valores e entendimento das pessoas. Sendo assim,

possibilitaria aproximar-se da ideia das motivações desse ser enquanto consumidor.

A pesquisa qualitativa se concentra em interesses amplos definidos ao longo do desenvolvimento do estudo, obtendo dados descritivos a partir de um contato direto do pesquisador com o fato pesquisado, buscando entender a fundo o fenômeno segundo as perspectivas de quem vivenciou, ou seja, dos sujeitos (Pereira, 2014).

Segundo Soares (2012) os dados qualitativos obtidos podem ser observados em seu ambiente natural assim como ressignificados diante do auto entendimento do pesquisador, induzindo e instigando descobertas diante do processo de estudo. Um bom pesquisador acaba fomentando o processo e servindo como um verdadeiro instrumento de pesquisa.

Segundo Minayo (2014) a pesquisa qualitativa foca e se preocupa com o nível de realidade que não se pode quantificar, entrando no enseio dos significados, singularidades, valores, motivações e sentimentos que guiam as atitudes dos envolvidos. Essa metodologia se preocupa com interpretações e descrições. E assim foram guiadas as pesquisas, de forma a entender as aspirações dos torcedores de futebol, tentando compreender suas motivações e anseios para adesão ou não aos programas de sócio-torcedor a partir do subjetivo de cada um deles, de forma a se aproximar com a realidade de tal fenômeno em nosso país, entendendo o seu funcionamento por trás das verdadeiras peças que o fazem funcionar.

Segundo Godoy (1995), tendo em vista essa estrutura não rígida a qual promove-se através da pesquisa qualitativa, ela possibilita que a imaginação e consequências debatidas levem os pesquisadores a supor explorar novos enfoques aos seus trabalhos.

Visando ainda o atingimento de tal objetivo, desenvolveu-se uma investigação do tipo exploratória pois segundo Zikmund (2000), tal tipologia é eficaz quando visa-se diagnosticar situações, explorar possíveis alternativas ou até mesmo quando se diz respeito a descobrir novas reflexões acerca de tal tema. Desta forma, a pesquisa deste tipo torna-se útil para promover o esclarecimento da

natureza do problema, gerando informações para possíveis estudos futuros conclusivos acerca de tal temática.

De acordo com Gil (1999) a pesquisa exploratória visa, como uns dos seus pontos principais, esclarecer e desenvolver ideias que permitam formular problemas de forma mais coerente e precisa, deixando um caminho livre para possíveis trabalhos futuros postulantes acerca do conteúdo abordado. Tais pesquisas ainda costumam apresentar um planejamento menor para sua execução, normalmente com uma abordagem do tipo qualitativa, com a ausência ou pouca definição de hipóteses durante sua elaboração (Aaker, Kumar e Day, 2004).

As pesquisas do tipo exploratório focam em se aproximar, gerar familiaridade com o problema estudado, aprimorando-se ideias, através do contato com pessoas que possuam vivenciado tais situações com a problemática evidenciada (Oliveira; Barbosa, 2006).

De acordo com Moré (2015) o processo de escolha da investigação do tipo qualitativa, passa obrigatoriamente pela reflexão daqueles que são seus princípios epistemológicos, que giram em torno da busca em torno dos significados que se atribuem a experiência humana. Estes significados viriam a partir da entrevista em profundidade. Nesse espaço de diálogo, a coleta de dados acontece fornecendo protagonismo ao participante, que expressará de forma livre suas emoções, anseios e opiniões a partir de suas experiências de vida. Segundo Malhotra (2001) a entrevista em profundidade é direta e pessoal, e busca compreender as motivações do entrevistado através da relação estabelecida durante a entrevista.

Como instrumento de coleta de informações, foi utilizado roteiro semiestruturado. Tal modelo permite maior flexibilidade, tanto na dos planos, quanto para geração de futuros trabalhos de acordo com estas informações geradas. Guia-se o roteiro de maneira a explorar o problema, buscando compreender melhor a situação dos programas de sócio, suas peculiaridades e principalmente o posicionamento do torcedor enquanto consumidor, descobrindo ideias a respeito que embasem hipóteses acerca do tema, e enquanto seu caráter exploratório, tal estudo forneceu as bases para chegarmos ao objetivo.

Diferente de um roteiro totalmente estruturado, a entrevista em profundidade com uso de um roteiro semiestruturado permite maior flexibilidade

ao entrevistado, que pode construir mais livremente respostas e argumentações de forma a expor seu ponto de vista e vivência acerca de determinado conceito, diferente de como ocorre em questionários por exemplo. Sendo assim, tal modelo deve ser valorizado diante da riqueza de informações que possibilita (Oliveira; Martins; Vasconcelos, 2012).

A entrevista, guiada de forma mais flexível e aberta a respostas mais complexas, possibilitou que os torcedores expressassem suas motivações, ideias e anseios a respeito dos planos de sócio-torcedor e da relação construída com os clubes de forma mais espontânea e a partir de suas experiências de vida.

4.2. Coleta e Análise dos Dados

A coleta se deu inicialmente por um meio de um levantamento de dados com torcedores de clubes do futebol brasileiro, através de enquetes no Instagram do autor, de forma a filtrar aqueles considerados adequados a contribuir para o foco do estudo.

O perfil de respondentes buscado foi composto por brasileiros, que residem no Brasil e torcem para algum time com presença nas principais competições futebolísticas nacionais (Primeira Divisão do Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil), e tenham frequentado pelo menos cinco jogos nos últimos doze meses.

A partir dessas premissas foi então formado um grupo de 16 participantes, sendo oito sócio-torcedores e oito não sócios, tendo em vista que se pretendia observar as motivações que sustentam a adoção aos programas ou aquelas que afastam os torcedores deles. Vale ressaltar que o grupo de entrevistados não representa necessariamente o público-alvo dos programas de sócio torcedores.

O quadro 1 mostra algumas características dos entrevistados, fornecendo seu nome, se são membros de programa sócio-torcedor, sua idade, a quantos jogos em estádios foram nos últimos doze meses, sua profissão e para que time torcem.

Quadro 1 - Quadro de entrevistados

Nome	Sócio-torcedor?	Idade	Jogos nos últimos 12 meses	Profissão	Time
Pedro	Sim	21	20	Estudante	Botafogo
Lucas	Não	23	18	Publicitário	Flamengo
Gustavo	Não	21	10	Estudante	Fluminense
Gabriel	Não	24	16	Jornalista	Flamengo
Artur	Sim	21	15	Estudante	Fluminense
Caio	Sim	21	19	Estudante	Cruzeiro
Paulo	Sim	18	26	Estudante	Fluminense
Alberto	Não	27	15	Médico	Botafogo
Felipe Z.	Não	21	15	Estudante	Fluminense
Antonio	Sim	22	13	Estudante	Flamengo
Felipe D.	Não	24	7	Jornalista	Fluminense
Antônia	Não	23	9	Advogada	Fluminense
Felipe R.	Sim	21	6	Estudante	Flamengo
Maria	Não	24	20	Pedagoga	Fluminense
João Pedro	Sim	21	15	Estudante	Fluminense
Rodrigo	Sim	23	30	Publicitário	Flamengo

Fonte: Elaboração Própria

A partir das enquetes já citadas, realizadas no Instagram do entrevistador, foi possível realizar o filtro de acordo com o perfil desejado, chegando a uma base de torcedores que possibilitou os números de entrevistas desejados. Após essa filtragem, acordando-se aqueles que participariam da pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais síncronas com cada um dos participantes, através da ferramenta Zoom, dispensando assim encontros presenciais, usufruindo dos meios tecnológicos para possibilitar o encontro. As entrevistas foram gravadas, com a concordância dos entrevistados, com o compromisso de manter sigilo de suas identidades no trabalho aqui resultante.

Em um primeiro momento, a pesquisa começou com uma coleta de dados demográficos, entendendo o perfil do torcedor, obtendo informações referente à idade, renda, profissão, além de informações sobre para qual clube torce e se era participante do programa de sócios -caso afirmativo, também há quanto tempo eram sócios. Na sequência, o torcedor foi exposto a questões referentes a sua assiduidade aos estádios, frequência de compras de produtos do clube e sobre o acompanhamento do clube no cotidiano, pagamento de pay-per-view, e assim por diante.

Em seguida, buscou-se entender o entendimento do torcedor sobre os programas de sócio-torcedor, suas ideias e anseios a respeito dos programas, o porquê de sua manutenção da adesão ou não. A metodologia adotada conferiu flexibilidade para entender o posicionamento dos torcedores a respeito dos planos, entendendo os pontos que aproximam e afastam das mensalidades, de acordo com os benefícios e valores ofertados em 2022. O roteiro das entrevistas se encontra no Anexo 1.

Por fim, foi realizada uma tabulação, destacando principais falas e pontos de atenção, de forma a entender o posicionamento dos diversos torcedores acerca da temática, e os principais pontos de sua motivação e comportamento enquanto consumidores.

4.3. Limitações do Método

O conjunto de informantes selecionado foi dado por conveniência do pesquisador, com torcedores residentes no Rio de Janeiro, ocasionando possíveis vieses. No entanto, não era intenção que os informantes fossem representativos de todos os torcedores brasileiros.

Outro viés ao qual o estudo pode estar subordinado é um viés do pesquisador. Tendo em vista que as entrevistas são pessoais, o formato qualitativo abre espaço para a presença da subjetividade do entrevistador, em seu papel de mediação do estudo e na própria formulação das perguntas a serem feitas, que podem acabar induzindo a certas respostas específicas.

Por fim, vale ressaltar ainda que muitas vezes as pesquisas qualitativas obtêm respostas que são abertas à interpretação. Além disso é possível a ocorrência do viés de aceitação social, quando os entrevistados podem não se sentir plenamente confortáveis a responderem suas verdadeiras opiniões e acabarem optando por uma resposta que tende a agradar o pesquisador.

5. Análise de Resultados

5.1. A relação dos entrevistados com o seu clube

Assim como defendiam Kotler e Keller (2006) a motivação é uma necessidade que importa ao ponto de fazer o indivíduo tomar determinada ação. No processo de compra isso se reproduziria quando encontrasse algo que seria necessário na sua vida, que preencheria alguma lacuna incompleta. Percebeu-se durante a aplicação das conversas com os torcedores que esses sentem o clube como algo necessário ao seu cotidiano, uma relação direta de pertencimento que induz estes ao consumo do clube como um todo: jogos, produtos, ingressos e assim por diante.

Quando perguntados a respeito do significado da relação com o clube, é interessante reparar que, independentemente do clube, os respondentes remetem a um lado emotivo muito forte, um vínculo construído através de laços familiares e um refúgio do mundo real, onde acompanhar o time significaria sinônimo de esquecer as problemáticas cotidianas. Assim como relatado por Rodrigo:

“Minha relação com o Flamengo é um caso de amor, paixão, vendo ele de perto consigo esquecer todos os problemas, como se ficasse imerso naquilo. Ir ao Maracanã é sentir e esquecer tudo, um aconchego”. (Rodrigo)

Consegue-se perceber assim a dimensão daquilo que seria o futebol na vida de quem realmente acompanha com afinco o seu clube. Outra característica interessante reparada em comum em parte dos torcedores foi a relevância dos jogos em seu cotidiano, gerando ansiedade e fazendo com que a rotina gire em torno desses momentos em que o time está em campo, conforme podemos ver na fala de Paulo:

“A minha relação com meu time de coração eu trato como a coisa mais importante da minha vida, vivo em função disso e passo todos os meus dias esperando o próximo jogo, acompanhando cada passo do time.” (Paulo)

Isso está em linha com os estudos de Feitosa (2010), que define o esporte como um fenômeno sociocultural da expressividade dos seres humanos, tendo em si os elementos que autoexplicam sua natureza apaixonante por si só. Depoimentos como esse só ressaltam que não se pode tratar o futebol como um mero esporte, é algo que mexe com o coração, traz histórias peculiares de famílias e mexe com o lado afetivo dos brasileiros.

5.2. Motivações para afiliação aos programas de sócio-torcedor

Dentre as entrevistas, ficou perceptível que o grupo como um todo, frequentadores dos estádios, conhecem os planos de sócio-torcedor, suas principais características e para que se propõem. A grande diferença está na forma em que enxergam os benefícios, a relação entre o preço cobrado e a oferta recebida e, conseqüentemente, as motivações que guiam esses grupos distintos: os de sócios e não sócios.

Vale ressaltar que essa motivação variou de acordo com os times dos participantes, respaldando inclusive no momento desportivo e financeiro enfrentados por seus clubes. Por exemplo, parece haver uma diferença entre torcedores de Flamengo e Fluminense: enquanto os rubro-negros encontram-se apoiados por um bom fôlego financeiro da equipe e bom momento do time em campo, alguns entrevistados torcedores do Flamengo disseram ver uma maior adesão de torcedores aos planos mais caros, de forma a garantir os ingressos para os jogos decisivos e possíveis finais, às vezes inviabilizando o acesso aos estádios dos torcedores que contribuem a bastante tempo. O dinheiro acaba falando mais alto, assim como desabafou Antonio, torcedor flamenguista:

“O que mais me incomoda é o fato de ser sócio desde 2013 e isso não importar ao clube. O cara que paga mais consegue prioridade. Aquela pessoa que sempre apoiou e esteve do lado não possui benefícios, só importa o lado financeiro da coisa.” (Antonio)

Já para os tricolores, em momento mais complicado do clube financeiramente, a procura acaba sendo menor e a procura e os preços. Acaba

entrando em jogo uma questão de estar ao lado do clube nos momentos complicados e fazer parte da reestruturação de forma ativa.

Os torcedores do Flamengo, portanto, conforme exemplo dado, diante do bom momento, têm, assim como os demais torcedores de outros clubes entrevistados, o foco para se associar e manter associado na preferência da compra de ingressos, nos descontos proporcionados pelos planos e pela facilidade de ter o ingresso no cartão, sem necessidade de retirada do bilhete na bilheteria. Esses que hoje em dia são muito disputados e inclusive aqueles sócios com menores prioridades, ou seja, que colaboram com valores menores não tem conseguido acessar os ingressos da maioria dos jogos. Sendo assim, encontra-se aí o problema que gera motivação: sem se associar não conseguiria frequentar com assiduidade os estádios, o que unido a paixão ao clube acabam motivando à adesão desses torcedores aos planos de sócio-torcedor. A fala de Felipe deixa isso claro:

“A única vantagem de se associar hoje ao meu time é o desconto e a preferência na compra dos ingressos. Existiu uma alta nas associações do clube em um bom momento, e sem a prioridade fica complicado conseguir frequentar os jogos.”
(Felipe)

Nos outros clubes, essa motivação do ingresso também é o primeiro ponto, mas outros fatores também ganham relevância. A ajuda ao momento vivido pelo clube, estar presente e ajudando o clube financeiramente diante de momentos conturbados, influenciando positivamente no âmbito esportivo, em elencos mais fortes para a competição acaba aproximando esses torcedores dos planos de sócio e das contribuições mensais. Como afirmou Caio, um dos entrevistados: “Ser sócio pra mim é ser fiel ao clube, é ajudar de forma constante, fazer a minha parte e a diferença contribuindo para um time mais forte”.

Assim como dito por Possa Júnior (2010) essa relação afetiva existente entre clube e torcedores gera uma necessidade de identificação com o clube, seus valores e o meio no qual está inserido, afetando a motivação deles no processo de compra. Dessa maneira, assim como Caio, outros torcedores que se sintam pertencentes e apaixonados pelo clube, estarão motivados a auxiliar numa eventual recuperação, ajuda ao clube, de forma a fazer parte de um processo

construtivo, tendo em mente um melhor futuro e sorte ao seu time, sabendo que está do lado daquilo que mais ama de forma constante.

Por fim, vale ainda citar como um ponto chave para a adesão aos programas a relação custo-benefício das adesões. Tendo em vista os adeptos e com presença frequente nos estádios, a maior parte dos sócios torcedores consideram o preço em conta para a oferta que recebem em troca – exceção feita aos flamenguistas que declararam que preços elevados não garantiam o acesso aos ingressos.

O principal ponto citado nesse quesito foram os planos no qual se paga uma mensalidade a mais e o acesso aos jogos é incluso para todos os jogos do time como mandante na temporada. Isso garante um custo fixo para toda a temática relacionada ao universo do clube, e uma segurança a mais de que conseguirá frequentar os jogos de preferência. Essa modalidade vem sendo cada vez mais difundida entre os clubes, em que podemos citar como exemplo Botafogo, Fluminense, e adorados pelos torcedores mais fanáticos, mostrando-se uma receita constante interessante aos clubes e com ticket médio mais elevado. Inclusive, tal modalidade foi citada como anseio por torcedores de clubes que ainda não possuem esse modelo durante suas falas, assim como disse Gabriel:

“Uma coisa que eu sinto falta e vejo no Botafogo e Fluminense, é o sócio que paga mais caro não precisar nem comprar ingresso, só precisa confirmar que vai. É uma mensalidade com ingresso incluso.” (Gabriel)

Sendo assim, diante das entrevistas obtidas, podemos consolidar como principais motivações e pontos de conexão para o torcedor com os programas de sócio-torcedor os descontos e preferência na compra de ingressos e a facilidade de ter o ingresso carregado no cartão, evitando filas, esses em um primeiro nível de relevância na cabeça dos torcedores. Em seguida a ajuda financeira ao clube, exalando sentimento de pertencimento ao crescimento e fortalecimento do clube, suas finanças e seu elenco; e a relação custo-benefício ofertada. No quadro 2 é apresentado um resumo das principais motivações para adesão aos planos de sócio-torcedor.

Quadro 2 - Principais motivações para adesão aos planos de sócios**Principais motivações para adesão aos programas de sócio-torcedor**

Desconto e preferência na compra de ingressos, além da não necessidade de retirada nas bilheterias

Sentimento de estar ajudando financeiramente o clube e sua reestruturação

Relação custo-benefício do valor pago e dos benefícios ofertados

Fonte: Elaboração Própria

Outros pontos são também importantes na decisão de associação por parte dos torcedores, ainda mais tendo em vista o caráter plural citado por Feitosa (2010) das características próprias do esporte enquanto fenômeno social, envolvendo pessoas de diferentes classes, pensamentos, crenças e ideologias. Os clubes têm que dialogar com seus públicos, entendendo onde se encaixam e o que anseiam nessa relação, buscando assim estreitar laços e ofertar aquilo que há de mais importante para seus torcedores, facilitando o acesso deles aos seus jogos, produtos, e crescendo assim seus programas de sócios torcedores.

5.3. Fatores que afastam os torcedores dos planos de sócio-torcedor

Assim como já foi visto anteriormente, tratar do comportamento do consumidor no esporte e suas motivações é um fenômeno a parte para o marketing em si, diferentemente do que ocorre em qualquer outro segmento. Afinal, o futebol mexe com emoções e aspirações de seus torcedores de forma única (Serra; Vialôgo; Neto, 2019).

Por meio do conjunto de entrevistados é possível identificar dentro desse grupo fatores que determinam um afastamento do programa de sócio-torcedor nos moldes em que são ofertados hoje, ou até mesmo que fazem com que ex-contribuintes dos planos não retomem a posição de sócios assíduos. Aqui serão tratados tais pontos e as principais explicações dadas por aqueles torcedores.

Um dos pontos de atenção dentro desta temática foi a forma com que são guiadas as gestões dos clubes de futebol. Segundo os entrevistados muitas vezes a comunicação dos dados financeiros dos clubes acaba não sendo feita de forma transparente. A falta de transparência dos gastos, dos balancetes e mais métricas acabam afastando o clube de possíveis adesões. A confiança na gestão exercida

acaba sendo fundamental, ninguém quer ter gastos mensais que muitas vezes não são baixos sem saber como aquilo está sendo gerido, com o que de fato está sendo usado. Contratações duvidosas, relações com empresários influentes e contratações como contrapeso mal ou bem são frequentes inclusive nos maiores clubes do nosso país.

Segundo Soares (2007) vivemos uma fase em que o amadorismo prevalece na administração dos clubes, algo conhecido como miopia do marketing esportivo. Assim, enquanto os clubes não se adaptarem a um ambiente fluido de informações, prestação de contas e uma gestão sustentável e acima de tudo responsável será inviável alavancar as finanças do clube através de seus maiores ativos: os torcedores.

As Sociedades Anônimas do Futebol (SAF) onde os clubes são controlados como empresas e vendidas como tal para investidores, muitas vezes estrangeiros, de olho no grande potencial dos clubes brasileiros e de suas imensas torcidas, visam acabar com tal gestão não profissional. Os *Chiefs Executive Officers* (CEOs) são remunerados como gestores, e prestam contas aos donos, tendo de apresentar cenários positivos e de crescimento assim como em qualquer negócio.

De associações civis sem fins lucrativos os times passam a se tornar empresas, podendo auferir lucros, e claro, se alguém bota grandes montantes financeiros espera conseguir retornos sólidos. É uma realidade que tende a mudar o jogo, mas como tudo é um processo. Envolve mudanças de estatutos e votações dos conselheiros, negociações de compras etc., e os reais resultados serão cenas dos próximos capítulos. A nós resta esperar e torcer por uma evolução.

Outro ponto que acaba afastando os torcedores é a alta concorrência na compra de ingressos. Em times de torcida muito numerosa, mesmo sendo sócio-torcedor, muitas vezes não se consegue ingressos e muito menos no local desejado, mesmo sendo associado. Os ingressos acabam esgotando nos sócios que pagam valores bastante mais elevados, pois possuem maior preferência, e isso faz com que mesmo os contribuintes, mas que arcam com valores menores não consigam pegar ingressos para os principais jogos da temporada. Essa questão está apresentada na fala de Lucas:

“Não faz sentido pagar o sócio no momento, sinto que seria um dinheiro gasto sem receber nada de volta do clube. Apenas os sócios que pagam muito caro conseguem acesso constante, e a única métrica do clube para distribuição de ingressos é a parte financeira.” (Lucas)

Por fim vale ainda citar o momento econômico vivido no Brasil. É complicado ignorar que tal fato tem extrema relevância nos gastos dos consumidores, tendo em vista que o sócio-torcedor não se trata de um gasto essencial. A situação complicada financeiramente para maioria dos brasileiros, acaba pesando na decisão de se associar, ou até mesmo de voltar a ser sócio, como é o caso do Felipe D.:

“Deixei de ser sócio na pandemia, meu pai pagava os nossos, mas a situação acabou apertando para a gente assim como para a maioria dos brasileiros, e tendo em vista um contexto onde não utilizávamos a maioria dos benefícios pois não havia torcida, acabou não fazendo mais sentido.” (Felipe D.)

Deve-se considerar a pandemia como um fator chave pois acabou afetando grande parte da população, e diante de gastos mais importantes, o sócio acabou sendo um corte de gastos para parte dos entrevistados. O futebol é importante na vida de muitas pessoas, mas sabe-se que em momentos de aperto, em que parte considerável da população passa fome e necessidades básicas, apenas os privilegiados não sentem tal impacto. E é claro que os clubes sentiriam financeiramente, inclusive premiando posteriormente aqueles que contribuíram na pandemia com seus pagamentos, com ingressos durante o ano seguinte, assim como fez o Fluminense.

No quadro 3, temos um resumo dos principais pontos que afastam os torcedores dos planos de sócio-torcedor de seus clubes, segundo o grupo de entrevistados.

Quadro 3 - Principais motivações que afastam os torcedores dos planos de sócios

Principais motivações para afastar os torcedores dos programas de sócio-torcedor

Gestão dos clubes ultrapassada e não transparente

Alta concorrência para compra de ingressos

Cenário econômico complicado para os brasileiros, agravado pela pandemia

Fonte: Elaboração Própria

5.4. Componentes que deixam a desejar nos programas de sócio-torcedor em seus moldes atuais

Conforme visto no que tange ao marketing de relacionamento, este se trataria de uma ferramenta que visa gerar valor através da intimidade com o cliente, onde o próprio consumidor diante da superioridade da oferta percebida, preferiria se tornar fiel a tal empresa (Zanone, 2017). É claro que essa estrutura de pensamento é complexa ao tratar de times de futebol, afinal existem influências familiares na escolha pelo clube de preferência, fatores como bom momento do clube e ascensão no momento dessa decisão, entre inúmeros outros fatores.

Porém, fato é que ter esse pensamento em mente é fundamental para os clubes conseguirem guiar suas práticas em torno de uma busca por relações duradouras no longo prazo. Tal confiança na relação seria construída, por parte dos consumidores através da oferta de benefícios melhores quando comparados aos ofertados pelos concorrentes.

Diante desse cenário de necessidade de ofertar o que há de melhor para os torcedores para conseguir angariar mais sócios, percebe-se através do grupo de entrevistados que existem pontos que são insuficientes e que deveriam ou serem revistos pelo clube na forma com que são oferecidos hoje.

Pode-se citar, por exemplo, os descontos em empresas e lojas parceiras. A grande maioria dos clubes conta com rede de parceiros que, ao apresentar a carteirinha de sócio do clube, estariam garantidos descontos nos produtos e serviços ofertados. Os entrevistados entendem a oferta como positiva ou indiferente, já que em sua grande maioria não a utilizam atualmente. Os informantes em suas falas, alegaram não ter nem conhecimento de quais são as lojas parceiras do seu clube, e afirma que tal conteúdo não chega com facilidade através das comunicações e portal do clube.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, torcedores dos clubes que apresentam sistema de pontuação de fidelidade, em que quanto mais jogos for, produtos comprar, e assim por diante, vai conseguindo resgatar recompensas como experiência, visitas ao vestiário e coisas assim, gostam muito do esquema, mas alegam ser algo quase intangível nas condições que se apresentam. Acreditam em suma maioria ser uma ideia interessante, mas mal estruturada. Embora a

pontuação seja possível de conseguir aos poucos, o resgate das experiências se esgota imediatamente, e acaba sendo uma espécie de enfeite dos programas, onde a prática funciona de forma diferente, assim como comenta Artur:

“Acho que as experiências que podem ser resgatadas com a pontuação são pontos que deixam a desejar atualmente. Uma ideia muito maneira, mas muito difícil de conseguir resgatar, acaba sendo ilusório e algo muito distante de nós”.

Por fim, um ponto chamou bastante atenção e diz respeito a capacidade e operação do clube para retenção de seus clientes recorrentes, e da proximidade com que gerencia suas relações. Dentre os entrevistados, três deles, dentre esses sócios e não sócios, que já deixaram de ser sócios em algum momento diante de mudança ou falha no cartão de crédito e não foram avisados pelo clube, que sem buscar nenhum tipo de contato com os indivíduos, cancela automaticamente os planos.

Isso acaba sendo segundo os entrevistados, uma falha grave na relação. Uma incapacidade do clube. Afinal, os torcedores perdem o direito a voto à presidência do clube (é exigido por diferentes programas que o associado seja membro por um período mínimo, e o cancelamento da associação zera esse período anteriormente contabilizado), fora o fato de terem que esperar uma nova carteirinha, dentre outros problemas. Isso faz com que o clube não se movimente para se aproximar dos torcedores, entender a realidade para adesão e principalmente para manutenção da posição. Diante dessa realidade, é compreensível que alguns consumidores, com uma experiência negativa, não façam novamente essa adesão, por mais fanáticos que sejam.

Sendo assim, o modelo de sócio, junto com a modernização das gestões dos clubes, prestação de contas e proximidade dos torcedores sejam fatores chaves para guiar os clubes a um caminho de sucesso financeiro e desportivo. Mas para tal é necessário melhorar seus processos internos e em relação aos torcedores, guinando melhores experiências na proximidade e relação com os torcedores e consequentemente atraindo cada vez mais torcedores.

6. Conclusão

O objetivo deste estudo foi identificar as motivações que levam os torcedores à afiliação aos programas de sócio-torcedor dos seus clubes, assim como os fatores que afastam os torcedores de uma possível adesão. Para tantos, foram realizadas 16 entrevistas com torcedores brasileiros residentes no Rio de Janeiro, sendo metade desse grupo composto por sócios torcedores e outra metade por torcedores não afiliados.

Um dos temas que emergiu do estudo foi como o futebol não se limita a um fenômeno comercial, como uma organização qualquer visando o lucro, tendo em vista que mexe em escalas sentimentais elevadas, com lados emotivos e serve até mesmo como forte ferramenta de união familiar muito forte.

A partir do entendimento da natureza das relações clube-torcedor, as entrevistas indicam que existem de fato pontos que motivam fazer com que os torcedores a manterem a posição como sócio, como a preferência na compra de ingressos, o sentimento de apoio financeiro ao clube, participando de sua estruturação e a relação custo-benefício, que para muitos acaba fazendo sentido, seja porque ganham ingressos em seu plano pagando um valor fixo, ou até mesmo por, diante das vantagens recebidas, acreditarem fazer sentido a manutenção de tal status.

No que tange a motivação para não adesão aos programas por parte de torcedores que costumam frequentar o estádio, ficaram evidentes fatores como falta de uma visão de gestão profissional e transparência por parte da diretoria do clube de coração, infraestrutura digital fraca, com portal de sócio pouco fluido, e um marketing não efetivo no que diz a ofertar e explicar os planos aos torcedores não tão fanáticos.

6.1. Implicações a partir do resultado obtido pelo estudo

Diante das pesquisas realizadas, sobressai o nível de envolvimento que uma relação com o clube pode chegar, seja como uma válvula de escape dos problemas cotidianos, seja como um fator de aproximação de laços familiares, ou qualquer

outra natureza. Sabe-se assim que o futebol não deve ser tratado meramente como um esporte, pois sua veia é social, afetiva e emotiva.

Apesar de ser um ponto de aproximação da relação dos torcedores entrevistados com seus times, independentemente de quais sejam, as motivações tanto de aproximação/manutenção quanto as que afastam os torcedores dos planos de sócio-torcedor variavam de acordo com o time e, principalmente, pelo momento vivido por esse no que diz respeito a finanças e desempenho esportivo.

Um exemplo de tal divergência pode ser visto nos torcedores do Flamengo, em que sua ampla maioria caracterizou como não suficiente a motivação de estar participando da ajuda financeira do clube, de participar de forma ativa, tendo em vista que o clube passa por um bom momento financeiro. Nesse caso, a prioridade para compra de ingressos, principalmente jogos decisivos e finais, toma grande magnitude no que diz respeito à motivação, e a disputa por ingressos passa a ser intensa.

Ponto de atenção aos clubes e seus respectivos departamentos de marketing na elaboração e manutenção dos programas são os programas de fidelidade. A alta procura de ingressos faz com que os clubes muitas vezes queiram lucrar com grandes mensalidades e valores de ingresso, sem se importar efetivamente com aquele torcedor que sempre esteve pagando, ao lado do clube, nos bons e maus momentos. Assim, certo pensamento ganancioso do clube visando o curto prazo pode acabar prejudicando um relacionamento cordial com os torcedores e a sustentabilidade do longo prazo.

Dessa maneira, assim como existente atualmente com o Palmeiras, poder-se-ia criar programas de fidelidade dentro dos programas de sócio-torcedor, como uma forma de melhor conduzir os benefícios de acordo com o histórico do torcedor. Assim, aqueles que são sócios há bastante tempo teriam preferência na compra de ingressos, à frente dos associados que se associam às vezes poucos dias antes, visando comprar ingressos apenas para uma final, por exemplo. Assim, a métrica deixaria de ser financeira, e estipulariam bases para construção de relacionamentos duradouros com os torcedores.

Por outro lado, para clubes financeiramente instáveis no presente momento, a sensação de estar ajudando seu clube mensalmente, de fazer parte da

consolidação e estruturação acaba sendo um ponto chave na adesão e manutenção dos torcedores enquanto sócios dos clubes. Nesse caso podemos citar, por exemplo, torcedores do Fluminense e Botafogo que, diante de esperanças de um futuro próspero, visam ajudar a construí-lo junto ao clube, ajudando mensalmente.

As entrevistas ainda ressaltaram a necessidade de mudanças diante das práticas do clube e seus departamentos. Fatores como transparência de como as finanças do clube são geridas, para onde vão os gastos, andamento das dívidas e salários etc., são vistos como primordiais para adesão aos planos e para manutenção. Afinal, nenhum torcedor gostaria de colocar o dinheiro de forma constante em algo que não sabe para que está sendo utilizado, se for para ser usado com coisas ou de maneira que acha equivocada.

A partir das entrevistas, percebe-se ainda que alguns torcedores, dentro do grupo de não associados e que não vão à maioria dos jogos do clube, conhecem o conceito dos planos de sócio-torcedor, mas que não sabem todas as vantagens, valores, e dizem que isso sequer chega até eles, seja por rede social, seja por contato com o clube, propagandas ou qualquer outro meio. Se o clube pretende crescer financeiramente, estruturalmente, ou em magnitude, ele não pode olhar apenas para a bolha presente cotidianamente nas relações com o clube, e sim buscar atender todo o seu raio de torcedores.

A avaliação é de que falta comunicação clara do clube com os seus torcedores, seja em um âmbito de marketing para propor as próprias associações, seja para transparecer a forma com que o clube é gerido. O presente estudo indica a necessidade de tais mudanças em um futebol cada vez mais cobrado por seus resultados dentro e fora de campo, e com torcedores preocupados com a profissionalização de tudo relacionado à gestão do clube, em um cenário onde os clubes que largaram na frente nessas práticas, acabam tendo atualmente hegemonia nos campeonatos nacionais e continentais.

6.2. Implicações gerenciais

A pesquisa realizada demonstra diferentes pontos que podem ser úteis aos próprios clubes e seus departamentos, na manutenção e reestruturação de seus

planos de sócio-torcedor, e até mesmo aos próprios torcedores, que podem não ter tido contato com tais programas e poderiam entender melhor como funcionam, seus pontos favoráveis e desfavoráveis, independente do clube específico ao qual torça.

Ao longo do estudo, percebeu-se que o nível de identificação com o clube é fator chave ao clube e deve ser pensado na elaboração de relações comerciais que buscam ser duradouras. É de grande importância que o clube e seu departamento de marketing busquem aumentar essa identificação, utilizando seus canais de comunicação de forma a ofertar aquilo que esses torcedores enxergam como mais importante, e os pontos almejados nos sócios torcedores, assim como discorrido anteriormente.

Em um futebol cada vez mais profissional os clubes precisam assimilar a importância de uma gestão eficiente e de transparecer tais destinações de capital a torcida, tendo em vista que os torcedores necessitam saber onde estão sendo gastos os valores arrecadados. Em uma gestão coesa com as ambições dos torcedores, em que os gastos são transparentes e os torcedores entendem que este é o caminho correto das finanças, fica mais fácil estes contribuírem com recorrência em busca de ajudar o clube.

A partir dos resultados obtidos, entende-se o preço como outra variável de suma importância no que tange o sucesso dos programas de sócios. Até que ponto vale a pena cobrar preços exorbitantes para sócios e inclusive nos ingressos e limitar-se ao acesso elitizado no cotidiano do clube? Não seria mais vantajoso distribuir tal arrecadação de forma a dar atenção àqueles torcedores que sempre foram sócios e estiveram ao lado do clube em todos os momentos? Não seria essa uma das formas de construir relacionamentos duradouros com os torcedores? Cabe a reflexão aos clubes.

Os departamentos de marketing ganham muita importância tendo em vista os resultados, na adesão dos torcedores ao longo do processo, e no envolvimento desses com os clubes. Estes por sua vez, o ponto chave de qualquer clube, entendem melhor o funcionamento desses programas e seus principais pontos.

Os clubes podem e devem melhorar as ofertas e vantagens oferecidas aos seus sócios, melhorando sua experiência e se aproximando desses consumidores.

As parcerias devem ser mais bem divulgadas, oferecendo benefícios em todos os âmbitos da vida de seus torcedores. Quanto maior o diferencial, maior tende ser a adesão, então fugir da mesmice dos programas atuais pode ser um diferencial estratégico.

6.3. Sugestões para futuras pesquisas

Tendo em vista as limitações obtidas anteriormente, pode ajudar a validar os resultados aqui obtidos e até mesmo desenvolvê-los ainda mais, sugere-se pesquisar diferentes torcidas específicas, de forma a entender se o panorama de motivações a favor e contra muda de forma considerável ou não, e até mesmo realizar tal pesquisa com torcidas de diferentes países, onde o futebol é visto de forma diferente e até mesmo os planos de sócio-torcedor são guiados de outra forma.

Um caminho que poderia ser explorado seria realizar tais pesquisas com grupos distintos de sócios: um de algum outro país europeu por exemplo, onde os sócio-torcedores são mais bem desenvolvidos nos clubes grandes, e um de sócios brasileiros, de forma a entender as diferenças e semelhanças no que diz respeito a sua forma de torcer e suas motivações de consumo.

7. Referências Bibliográficas

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

AKERS, H. As desvantagens da pesquisa qualitativa e quantitativa. **EHow Brasil**, Santa Monica, 20 nov. 2021. Disponível em: <https://www.ehow.com.br/desvantagens-pesquisa-qualitativa-quantitativa-info_272066/> Acesso em: 28 ago. 2022.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios De Marketing**. 15.ed. Londres: Pearson Education, 2014.

ATALAY, M.; ANAFARTA, N.; SARVAN, F. The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 75, n. 1, p. 226-235, 2013.

AZEVEDO, M. Para onde caminha o sócio-torcedor. **Bet365**, São Paulo, 01 jun. 2021. Disponível em: <<https://leiemcampo.com.br/para-onde-caminha-o-socio-torcedor/>>. Acesso em: 9 de junho de 2022.

BISCAIA, R.; ROSS, S.; YOSHIDA, M.; CORREIA, A.; ROSADO, A.; MARÔCO, J. Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. **Sport Management Review**, v. 19, n. 2, p. 157-170, 2016.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Consumer Behavior** Mason: Thomson South-Western, 2006.

CAMPOS, B. P. E.; MELLO, J. A. V. B. Programas sócio-torcedores de clubes do futebol brasileiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 9, n. 3, 2020.

CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

CARDOSO, M. V.; SILVEIRA, M. P. 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**, v. 3, n. 3, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa: O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SOARES, S. J. Pesquisa Científica: Uma Abordagem sobre o Método Qualitativo. **Revista Ciranda**, v. 3, n. 1, p. 1–13, 2020. Disponível em: <<https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/ciranda/article/view/314>> Acesso em: 28 ago. 2022.

DIAS, P. M.; MONTEIRO, P. R. R. Marketing Esportivo e Valor Percebido: uma aplicação da análise conjunta nos Programas Sócio-torcedor de clubes de futebol. **Brazilian Business Review**, 2020. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/BUOS-ASEF2H>>

ESTADÃO CONTEÚDO. Estudo mostra que programas de sócio-torcedor, de maneira geral, não são vantajosos. **Época Negócios**, 13 jan. 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/01/estudo-mostra-que-programas-de-socio-torcedor-de-maneira-geral-nao-sao-vantajosos.html>>. Acesso em: 9 de junho de 2022.

FAGUNDES, A. F. A.; VEIGA, R. T.; SAMPAIO, D. O.; SOUSA, C. V.; SANTANA, E. E. P.; LARA, J. E. Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, 2013

FEITOSA, C. A. O futebol e a sociedade brasileira. **EFDeportes**, a. 15, n. 15, dez. 2010.

FERREIRA, F.; DARGHAM, M.; RIBBE, F. A evolução das receitas no futebol brasileiro. **Pluri Consultoria**, São Paulo, nov. 2020. Disponível em: <<https://www.pluriconsultoria.com.br/wp-content/uploads/2020/11/A-Evolução-das-Receitas-no-Futebol-Brasileiro-PLURI-Consultoria.pdf>>. Acesso em: 8 de junho de 2022.

FLECHA, A. C.; PONTELLO, M. L. Comportamento do torcedor do futebol. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 4, n. 2, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 23 ago. 2022.

GONÇALVES, E. Entenda o crescimento contínuo dos clubes europeus e o declínio dos nossos. **Globo Esporte**, São Paulo, 12 mai. 2017. Disponível em: <<http://ge.globo.com/blogs/especial-blog/olhar-cronico-esportivo/post/entenda-o-porque-do-crescimento-continuo-dos-clubes-europeus.html>> Acesso em: 9 de junho de 2022.

GONÇALVES, E. O exemplo do Manchester United no futebol globalizado: o torcedor tratado como consumidor. **Globo Esporte**, São Paulo, 27 fev. 2013. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/02/27/o-exemplo-do-manchester-united-no-futebol-globalizado-o-torcedor-tratado-como-consumidor/>> Acesso em: 9 de junho de 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. Londres:

Pearson Education, 2006.

LEAL, G. S.; FURIN, L. M.; BOUGLEUX, P. A. V. **Um Estudo sobre os Programas Sócio-torcedor no Brasil: uma Análise Comparativa entre Clubes de Referência e o Volta Redonda Futebol Clube**. Rio de Janeiro, 2016. Dissertação (Graduação em Administração) - Coordenação de Administração: Universidade Federal Fluminense.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, F. F.; LAS CASAS, A. L. O Programa Sócio-Torcedor o Marketing de Relacionamento no Futebol: o caso do Corinthians. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 15, n. 15, p. 006-193, 2017.

MATTOS, R. Futebol movimenta R\$ 53 bi na economia do Brasil, mas só gera 1% de imposto. **Blog UOL**, 2019. Disponível em: <https://rodrigomattos.blogosfera.uol.com.br/2019/12/13/futebol-movimenta-r-53-bi-na-economia-do-brasil-mas-so-gera-1-de-imposto/>.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

MENIN, R. A Indústria do Esporte. **InfoMoney**, Belo Horizonte, 17 dez. 2013. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/blog-do-rubens-menin/a-industria-do-esporte/>> Acesso em: 8 de junho de 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14.ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, Florianópolis, v. 3, p. 126-131, jul. 2015. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/158>> Acesso em: 23 ago. 2022.

MORGAN, R. B.; SHELBY, D. H. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n.3, p. 20-38, 1994.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

NETO, P. R. C.; SERRA, C. R. M.; VIALÔGO, D. L. O comportamento do consumidor e a aplicabilidade do marketing esportivo no futebol. **Convibra**, 2019.

NEWELL, S.; SWAN, J. The diffusion of innovations in sport organizations: an evaluative framework. **Journal of Sport Management**, v. 9, n. 3, p. 317-338, 1995.

OLIVEIRA, M. C. Metodologias de Pesquisa Adotadas nos Estudos Sobrebalanced Scorecard. **Congresso Brasileiro de Custos**, v. 13, 2006. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1701/1701>> Acesso em: 27 ago. 2022.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. **Entrevistas "em profundidade" na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas**. XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://silo.tips/download/anais-2-a-entrevista-em-profundidade-na-pesquisa-qualitativa-em-administraao-con>> Acesso em: 24 ago. 2022.

PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol: Uma Análise da Correlação entre Performance Esportiva e Resultado Operacional. **4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. São Paulo – Universidade de São Paulo, 2004.

PEREIRA, L. F. **O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio-torcedor**. Rio de Janeiro, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

PIRES, A. R.; SARAIVA, M. Custos relacionados com a qualidade: contributos para o desempenho organizacional. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v.4, n.1, p.1-18, 2018.

PITTIS, B.; STOTLAR, D. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RIBEIRO, M. G. Faturamento dos clubes com sócios torcedores cresceu 42% nos últimos 5 anos. **Jornal do Comércio**, Rio Grande do Sul, 12 nov. 2019. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/economia/2019/11/711906-faturamento-dos-clubes-com-socios-torcedores-cresce-42-nos-ultimos-cinco-anos.html> Acesso em: 8 de junho de 2022.

SAMPAIO, E. M. **Marketing de Relacionamento: Estudo de caso na empresa "Armazém do Ferreira"**. Brasília, 2008. Dissertação (Monografia em Administração) - Departamento de Administração: UniCEUB- Centro Universitário de Brasília.

SANDRE, F. O Futebol e o Marketing de Relacionamento. **LB Comunica**, São

Paulo, 2 out. 2015. Disponível em: <<http://lbcomunica.blogspot.com/2015/02/o-futebol-e-o-marketing-de.html>> Acesso em: 9 de junho de 2022.

SANTOS, T. S. Gestão dos clubes de futebol no Brasil: críticas e reflexões. **EFDeportes**, a. 16, n. 159, 2011.

SANTOS, J. L. G.; CARVALHO, N. M. Futebol e os bilhões: entenda como essa indústria fatura muito além das quatro linhas, **Lei em Campo**, 2021. Disponível em: <<https://leiemcampo.com.br/futebol-e-os-bilhoes-entenda-como-essa-industria-fatura-muito-alem-das-quatro-linhas/>> Acesso em: 16 de abril de 2022.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo de clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. São Paulo, 2007. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Departamento de Administração: Universidade São Paulo.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOMOGGI, A. Finanças TOP 20 clubes brasileiros 2021. **Sports Value**, São Paulo, mai. 2022. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2022/05/Finanças-clubes-2021-e-Estratégias-disruptivas-Maio-2022.pdf>> Acesso em: 8 de junho de 2022.

SPORTS VALUE. Consumo dos torcedores de futebol no Brasil. **SportsValue**, São Paulo, mai. 2018. Disponível em: <<https://www.sportsvalue.com.br/estudos/consumo-dos-torcedores-de-futebol-no-brasil/>> Acesso em 8 de junho.

SPORTS VALUE. Finanças clubes 2020 e Transformação digital do futebol. **SportsValue**, São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2021/05/Finan%C3%A7as-clubes-2020-e-Transforma%C3%A7%C3%A3o-Digital-Sports-Value-maio-2021-3.pdf>> Acesso em: 16 de abril, 2022.

THEODORAKIS, N. D.; WANN, D. L.; CARVALHO, M.; SARMENTO, P. Translation and Initial Validation of the Portuguese Version of the Sport Spectator Identification Scale. **North American Journal of Psychology**, v. 12, p. 67- 80, 2010.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de Marketing de Relacionamento: Fidelização de Clientes e Pós-Venda**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZHANG, J.; BREUGELMANS, E. The Impact of an Item-Based Loyalty Program on Consumer Purchase Behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 49, p. 50-65, 2011.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth: The Dryden Press, 2000.

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

Introdução: Explicar o porquê da pesquisa e o trabalho, e pedir a autorização para gravar para uso exclusivo do entrevistador no desenvolvimento de sua análise e trabalho.

- 1) Perguntar nome, idade, time e profissão.
- 2) Como você define sua relação com seu clube de coração? Quantos jogos aproximadamente você frequentou, indo ao estádio, nos últimos 12 meses?
- 3) Com que frequência você consome produtos do clube? É um hábito de consumo?
- 4) Você conhece os planos de sócio torcedor? Você é associado ao do seu clube?
Se sim qual o valor da contribuição mensal/semestral/anual?

A partir daqui, temos duas possibilidades: Caso seja sócio torcedor ou não, sendo assim, conduziremos da seguinte maneira:

A. Caso a resposta seja SIM:

- 1) Você acha a mensalidade cara ou justa pelo que recebe em troca?
- 2) Quais as maiores vantagens de ser associado? E quais pontos deixam a desejar?
- 3) Você acredita que sua adesão se dá mais pelo papel de ajuda ao clube financeiramente? Ou acredita que vale a pena no que diz respeito a custo-benefício?
- 4) Caso pudesse melhorar os planos, o que acha que está faltando, que poderia ser ofertado, ou mais bem ofertado?

B. Caso a resposta seja NÃO, isto é não são sócio-torcedores:

- 1) Qual ou quais os motivos de não se associar tendo em vista o hábito de frequentar os estádios?
- 2) O que acha do valor das mensalidades?
- 3) Você conhece os benefícios ofertados? Qual sua percepção sobre os mesmos?
- 4) Acha que faltam benefícios atraentes? Sugeriria algum específico, que sente falta?
- 5) Sua mensalidade ajuda financeiramente e consequentemente esportivamente o seu clube de coração. Isso pesa em sua decisão? Acha suficiente para tomada de decisão de virar adepto aos programas?