



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Adesão ao Programa Nação Rubro Negra:
Motivações e Desafios**

Gabriel Lacorte Branco

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2023.



Gabriel Lacorte Branco

**Adesão ao Programa Nação Rubro Negra: Motivações e
Desafios**

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): André Lacombe P. da Rocha

Rio de Janeiro
Novembro de 2023.

“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que outras gerações fizeram.” - Jean Piaget

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente à minha mãe, Adriane, que trabalhou e lutou muito para eu estar aqui hoje, que sempre me ofereceu apoio em todas as decisões que tomei. Também quero agradecer ao meu pai, Lauro, que junto à minha mãe batalhou bastante para me ver prosperando.

Aos meus amigos, da PUC e de fora dela, quero agradecer a cada um que participou desse trabalho de alguma forma, direta ou indiretamente, a partir de conversas sobre o programa, sobre marketing de serviços e fidelização dos clientes. Espero manter essas amizades durante a vida toda.

Ao meu orientador, André, muito obrigado por todo auxílio fornecido para este trabalho. Nossos encontros foram muito importantes para a criação desse trabalho e só tenho a te agradecer pela orientação. Obrigado.

Também gostaria muito de agradecer à PUC-Rio e todos os professores que tive ao longo de todos esses anos como aluno do IAG. Posso ter certeza hoje que estou saindo bem preparado para o mercado de trabalho.

Resumo

BRANCO, Gabriel Lacorte. Adesão ao Programa Nação Rubro Negra: Motivações e Desafios. Rio de Janeiro, 2023. 35p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem como objetivo analisar e compreender motivações para a adesão do Programa Nação Rubro Negra para consumidores da marca Clube de Regatas do Flamengo. A fim de ser alcançado tal objetivo, realizou-se uma revisão teórica que permitiu obter uma visão ampla sobre os conceitos de programa sócio torcedor, satisfação do consumidor, fidelização do cliente e Programa Nação Rubro Negra. Ao longo desta pesquisa, foi evidenciado que o programa apresenta diversas deficiências que comprometem sua eficácia. Desde lacunas na comunicação até falhas na gestão de benefícios, os resultados indicam a necessidade de uma reformulação abrangente. Diante das limitações identificadas, é crucial que as diretrizes do programa sejam revisadas e aprimoradas, visando não apenas corrigir as falhas identificadas, mas também fortalecer a relação entre o clube e sua torcida, assegurando uma experiência mais satisfatória e engajadora para todos os adeptos.

Palavras-chave:

Programa sócio torcedor; satisfação do consumidor, fidelização do cliente; Programa Nação Rubro Negra.

Abstract

BRANCO, Gabriel Lacorte. Adherence to the Nação Rubro Negra Program: Motivations and Challenges. Rio de Janeiro, 2023. 35p. Course Completion Work – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The present study aims to analyze and understand motivations for adhering to the Nação Rubro Negra Program for consumers of the Clube de Regatas do Flamengo brand. In order to achieve this objective, a theoretical review was carried out that allowed us to obtain a broad view of the concepts of fan club program, consumer satisfaction, customer loyalty and the Nação Rubro Negra Program. Throughout this research, it was evident that the program has several deficiencies that compromise its effectiveness. From gaps in communication to failures in benefits management, the results indicate the need for a comprehensive overhaul. Given the identified limitations, it is crucial that the program guidelines are reviewed and improved, aiming not only to correct the identified flaws, but also to strengthen the relationship between the club and its fans, ensuring a more satisfactory and engaging experience for all fans.

Keywords:

Fan partner program; consumer satisfaction, customer loyalty; Nação Rubro Negra Program.

Sumário

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução | 9 |
| 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo | 9 |
| 1.2. Objetivo do estudo | 12 |
| 1.3. Objetivos intermediários do estudo | 12 |
| 1.4. Delimitação e foco do estudo | 12 |
| 1.5. Justificativa e relevância do estudo | 13 |
| 2. Revisão de literatura | 14 |
| 2.1. Programa Sócio-Torcedor | 14 |
| 2.2. Satisfação do consumidor | 16 |
| 2.3. Fidelização do cliente | 17 |
| 2.4. Programa Nação Rubro Negra | 19 |
| 2.5 Identificação com o time | 21 |
| 3. Metodologia do estudo | 23 |
| 3.1. Etapas de coleta de dados | 23 |
| 3.2. População e amostra | 24 |
| 3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados | 24 |
| 3.4. Forma de tratamento e análise de dados | 25 |
| 4. Apresentação e análise dos resultados | 26 |
| 4.1. Perfil da amostra | 26 |
| 4.2. Envolvimento com o Flamengo | 28 |
| 4.3. Percepção do Programa Nação Rubro Negra | 31 |
| 4.4. Avaliação do Programa Nação Rubro Negra | 34 |
| 4.5. Motivos referentes à baixa adesão | 35 |
| 5. Conclusões e recomendações para novos estudos | 37 |
| 5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos | 38 |
| 6. Referências bibliográficas | 39 |

| | |
|----------------------------------|----|
| Anexo 1: Roteiro do questionário | 42 |
|----------------------------------|----|

Lista de gráficos

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Distribuição da amostra por faixa etária | 26 |
| Gráfico 2: Distribuição da amostra por gênero | 26 |
| Gráfico 3: Distribuição da amostra por nível de escolaridade | 27 |
| Gráfico 4: Distribuição da amostra por renda familiar | 27 |
| Gráfico 5: Acompanhamento de notícias sobre o clube de futebol | 28 |
| Gráfico 6: Ida aos estádios | 28 |
| Gráfico 7: Frequência de ida aos estádios | 29 |
| Gráfico 8: Consumo de itens da marca Flamengo | 29 |
| Gráfico 9: Quantidade de itens consumidos da marca Flamengo | 30 |
| Gráfico 10: Envolvimento com os jogos do Flamengo | 30 |
| Gráfico 11: Conhecimento do Programa Nação Rubro Negra | 31 |
| Gráfico 12: Número de adeptos do Programa Nação Rubro Negra | 32 |
| Gráfico 13: Adeptos por plano | 33 |
| Gráfico 14: Níveis de importância dos benefícios | 33 |
| Gráfico 15: Percepção de valor | 34 |
| Gráfico 16: Satisfação (planos, benefícios e mensalidade) | 34 |
| Gráfico 17: Motivos que fizeram não assinarem o programa | 36 |

Lista de figuras:

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Indicadores de Performance (2022) | 10 |
| Figura 2: Receitas dos clubes de destaque no Brasil em 2021 | 15 |
| Figura 3: Orçamento do Clube de Regatas do Flamengo em 2022 | 20 |

1. Introdução

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

O programa sócio torcedor é uma iniciativa que visa estreitar a relação entre os clubes esportivos e seus torcedores, oferecendo uma série de benefícios exclusivos em troca de uma adesão e pagamento de mensalidades. A prática de se vincular ao seu clube do coração se tornou cada vez mais popular ao redor do mundo, proporcionando aos fãs uma maneira única de se envolverem com seus clubes favoritos, além de ajudar financeiramente as instituições. Ao se tornar sócio torcedor, os adeptos têm acesso a uma variedade de vantagens, como ingressos com descontos, acesso prioritário a eventos, produtos exclusivos, experiências especiais e até mesmo a participação em decisões do clube. Essa estratégia tem se mostrado eficaz na geração de receitas para os clubes, enquanto fortalece o vínculo emocional entre os times e seus seguidores (DEL MASTRE, 2022)

Segundo Leoncini (2000), a inspiração inicial para programas do tipo sócio-torcedor surgiu na Europa, com o Manchester United, um ícone na gestão de clubes de futebol. A abordagem estratégica de longo prazo do clube se apoia em três pilares fundamentais: o controle de despesas salariais, a maximização das receitas e a administração dos estádios. Ainda segundo o autor, a chave do sucesso foi a transformação da cultura tradicional de gestão, eliminando a pirataria e as pequenas franquias, passando a tratar os fãs como consumidores. No que diz respeito ao estádio, essa nova visão levou à gestão de uma arena multiuso. O estádio gera receitas durante todo o ano por meio de diversos serviços, como restaurantes, camarotes e lojas com produtos da marca do clube (PEREIRA, 2014)

Buscando um melhor aproveitamento com novas fontes de receitas, clubes brasileiros vêm investindo em “programas sócio-torcedor”, visando transformar torcedores em sócios e, portanto, com vistas a contribuições regulares que auxiliem nas finanças do clube, em especial no setor de futebol. Com apoio do programa “Movimento por Futebol Melhor” - movimento esse que visa alavancar os Programas Sócio Torcedor por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas aos participantes – os clubes adotantes vêm aperfeiçoando os

benefícios oferecidos a esses torcedores. Tais programas têm representado um dos pilares de crescimento e da sustentação estratégico-financeira dos clubes para se fortalecer no longo prazo (GOMES, 2018). O Clube de Regatas do Flamengo, por exemplo, criou o Programa Nação Rubro Negra, em 2013, e desde então tem obtido resultados financeiros expressivos com ele (www.flamengo.com.br).

Figura 1:

Principais Indicadores de Performance Financeira e Operacional (2022)

| | 2022 | 2021/A ² |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------|
| Performance da equipe de Futebol Profissional Masculino | | |
| Copa Libertadores da América | Campeão | Final |
| Campeonato Brasileiro | 5º Lugar | 2º Lugar |
| Copa do Brasil | Campeão | Semifinal |
| Supercopa do Brasil | Final | Campeão |
| Campeonato Carioca | Final | Campeão |
| Principais Indicadores de Performance Financeira e Operacional (R\$ milhões) | | |
| Número de Sócios Torcedores | 89.859 | 60.902 |
| Receita Bruta | 1.177 | 991 |
| Ebitda | 342 | 325 |
| Superávit | 136 | 130 |
| Dívida Operacional Líquida | 217 | 263 |

Fonte: Site do Clube de Regatas do Flamengo – Demonstração Financeira 2022

Segundo dados levantados em 2016, no Brasil, os cinco clubes com maiores números de sócios torcedores eram: 1º, Corinthians (130.124); 2º, Palmeiras (126.635); 3º, Internacional (112.756); 4º, São Paulo (110.059); e 5º, Grêmio (98.085) (LEAL, 2016).

Segundo dados do próprio site do Flamengo (23/07/23) o Clube de Regatas do Flamengo possuía cerca de 42 milhões de torcedores em 2022, sendo apontado como o clube com maior número de torcedores no território brasileiro. (www.flamengo.com.br)

Ainda de acordo com o site oficial do Flamengo, o clube terminou 2022 com o recorde de público nos estádios e a maior média de público do ano, no Brasil, com estimados mais de 45 mil pessoas, por jogo. (www.flamengo.com.br)

Ao longo dos anos o Flamengo vem se consolidando como o maior clube das Américas, e um dos maiores do mundo, em relação a interação nas plataformas digitais (www.flamengo.com.br) (23/07/23). O Clube teve, em 2022, o maior número de seguidores em grandes redes no Brasil (Facebook, Instagram e Tik Tok). Somando essas redes, obteve cerca de 1 bilhão de interações, sendo o 1º clube das Américas e o 7º do mundo nessa métrica, reforçando sua dimensão global.

Apesar desses números expressivos, o contingente de sócios torcedores varia e com frequência. Historicamente o clube já chegou a ultrapassar a marca dos 100 mil sócios torcedores. Contudo, ainda segundo dados do site oficial do clube (23/07/23), em 2022 eram aproximadamente 90 mil sócios torcedores, número muito abaixo do total estimado de torcedores.

Assim sendo, diante desse quadro, a pergunta que se pretende responder é: Por que o número de sócios-torcedores do Flamengo, intitulado “Programa Nação Rubro Negra”, é tão baixo, comparado ao seu número estimado de torcedores? Adiante são levantadas algumas hipóteses, as quais poderão ser investigadas. São elas:

Custo da Associação: A adesão ao programa normalmente envolve uma taxa, o que pode desencorajar muitos torcedores que (a) ou não estão dispostos ou (b) não podem pagar por isso. Ainda, (c) alguns torcedores podem preferir apoiar o clube de outras maneiras, como comprando ingressos individualmente ou adquirindo produtos licenciados.

Diversidade de Apoio: Nem todos os torcedores do Flamengo são igualmente engajados ou comprometidos com o clube. Alguns podem ser fãs casuais que assistem aos jogos ocasionalmente, enquanto outros são fanáticos que participam ativamente do programa de associação.

Condições Socioeconômicas: O Brasil é um país com uma grande desigualdade socioeconômica, isso pode limitar o número de pessoas que podem pagar a associação.

Motivação e Interesses: Alguns torcedores podem simplesmente não estar interessados em se tornarem membros de um programa de associação, independentemente de sua capacidade financeira. Eles podem preferir uma forma mais casual de apoio ao clube.

Disponibilidade Regional: Muitos torcedores flamenguistas vivem em diferentes regiões do Brasil, até mesmo em diferentes países, o que pode afetar a adesão, visto que não estão disponíveis geograficamente para frequentar os jogos no

Maracanã ou outros estádios distantes de sua residência, parte importante dos benefícios previstos no programa.

1.2. Objetivo do Estudo

Identificar as razões pelas quais os torcedores do Flamengo aderem ao Programa sócio torcedor de futebol (Nação Rubro Negra) e quais são os fatores limitantes para uma maior adesão.

1.3. Objetivos Intermediários do Estudo

Para atingir o objetivo final proposto, será necessário alcançar os seguintes objetivos intermediários:

- Descrever as características do Programa Sócio Torcedor de futebol do Clube de Regatas do Flamengo, com seus serviços, custos e benefícios.
- Levantar o perfil sócio-demográfico do sócio-torcedor atual.
- Identificar quais são os pontos positivos (motivacionais) e negativos (desmotivacionais) em relação aos serviços oferecidos no programa, na visão do sócio torcedor
- Identificar a percepção de valor percebido (ou os pontos de satisfação com o uso) do Programa por parte dos torcedores do time.

Com o alcance desses objetivos espera-se poder avaliar as hipóteses levantadas na seção anterior.

1.4. Delimitação e Foco do Estudo

O estudo se delimita a analisar fatores que fazem com que torcedores rubro-negros se tornem sócios ativos do Programa Nação Rubro Negra, não incluindo aqui sua vinculação ao clube enquanto sócio tradicional. O trabalho tampouco tem a pretensão de associar sua adesão aos resultados do time, ou seus resultados financeiros. O estudo será realizado principalmente com moradores da cidade do Rio de Janeiro e seu entorno, conseqüentemente sem “ouvir” relatos/opiniões de torcedores do clube em outras partes do país ou no exterior.

1.5. Justificativa e Relevância do Estudo

Este tipo de programa vem se popularizando entre os clubes de futebol, conforme argumentado na seção introdutória. Ele representa uma fonte de receita fixa, a qual ajuda os clubes na manutenção de seus compromissos financeiros, em especial no âmbito do futebol. A adesão ao programa sugere ainda uma maior atratividade para a presença do público nos estádios, o que pode reforçar a participação da torcida nos jogos do clube. Identificar as razões pelas quais os torcedores aderem ao programa, ou não, é relevante para que ajustes sejam feitos ou formas de promovê-lo sejam enfatizados com maiores possibilidades de sucesso. Neste sentido, o trabalho pode auxiliar gestores do clube e do programa em particular.

Embora aqui revele as condições do programa sócio-torcedor de futebol do Clube de Regatas Flamengo, as revelações obtidas poderão servir a gestores de outros clubes também.

A análise será particularmente importante para os gestores do Flamengo, pois terão um *feedback* do seu público no geral.

2. Revisão de literatura

Na revisão de literatura serão apresentados e discutidos os conceitos de programa sócio-torcedor, satisfação do consumidor, fidelização do cliente e Programa Nação Rubro Negra. Temas estes essenciais para o entendimento pleno do estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1 Programa Sócio Torcedor

O programa sócio-torcedor é uma iniciativa amplamente adotada por clubes de futebol ao redor do mundo como uma estratégia eficaz para envolver e fortalecer a relação com seus torcedores. Esta estratégia pode ser considerada um instrumento que as instituições utilizam para gerarem mais receitas através de planos e pagamentos mensais. Dentro de um programa existem diversos planos, com diferentes valores e benefícios. Quanto maior o preço da mensalidade, maior é o benefício adquirido. Se tornar sócio-torcedor significa, na teoria, receber uma série de benefícios e criar uma relação mais próxima com o clube do coração.

O sucesso do programa sócio-torcedor é conhecido ao redor do mundo. Ele aumenta a receita dos clubes, reduzindo a dependência de patrocinadores e vendas de jogadores. Além disso, fortalece o sentimento de pertencimento e engajamento, tornando os torcedores mais propensos a apoiar o clube em momentos bons e ruins. Segundo Monteiro, Dias e Carvalho (2019), o Programa Sócio Torcedor dá aos clubes uma fonte de receita mais estável em relação a receita de bilheterias de partidas.

Segundo Medeiros e Guedon (2019) não é possível relacionar a assinatura dos planos, por parte dos sócios, com benefícios à receber. Em diversos momentos, tais benefícios estão ligados à diversos fatores como o desempenho da equipe e administração dos dirigentes.

De acordo com estudos realizados, se torna claro que a principal razão para um torcedor se vincular ao programa do seu clube é a paixão, ou um “pertencimento clubístico” (DAMO, 2008; ESPARTEL; MÜLLER NETO; POMPIANI, 2009).

No Brasil, o programa sócio-torcedor tem sido adotado por diversos clubes, com grande êxito, seguindo o modelo criado na Europa. O Internacional, por exemplo, conseguiu aumentar substancialmente o número de sócios-torcedores após a implantação do programa. (ge.globo.com)

Cada vez mais a importância do programa na renda e na estruturação dos clubes brasileiros aumenta. No período de cinco anos, entre 2014 e 2018, os clubes da Série A do Campeonato Brasileiro experimentaram um notável crescimento de 42% em seu faturamento graças a esses planos, conforme relatado pelo Estadão em 2018 e por Ribeiro em 2019. Esse aumento também teve um impacto positivo na média de público, que registrou um acréscimo de 13% durante esse período. (NETTO, 2022)

Figura 2 - Distribuição das receitas dos clubes de destaque no Brasil em 2021



Fonte: Sportsvalue (2022)

Conforme ilustrado na Figura 2, em 2021, a receita dos principais clubes brasileiros foi composta principalmente por duas fontes significativas: direitos televisivos e premiações, totalizando R\$3,6 bilhões, e transferências, somando R\$1,4 bilhões. Além disso, os programas sócio-torcedor desempenharam um papel relevante, contribuindo com R\$345 milhões para a receita total dos clubes.

Assim, o programa sócio-torcedor é uma maneira de construir uma comunidade fiel e sólida dentro do clube de futebol, além de uma estratégia eficaz de marketing que beneficia tanto os torcedores quanto a própria instituição. (NETTO, 2022)

O Flamengo por sua vez apresentou, em 2021, 10% da sua receita proveniente de planos sócio torcedor e social (sócios da sede do clube da gávea). Dado o tamanho da sua torcida, esse percentual pode ser aumentado, desde que sejam feitas implementações positivas na aproximação com os torcedores. Para tanto se faz necessário identificar quais os ingredientes dos planos agradam mais e menos esses potenciais sócios-torcedores.

Netto (2022) cita em seu artigo que o Itaú BBA realizou, em 2018, uma pesquisa que examinou vários planos oferecidos por clubes brasileiros. Este estudo revelou que menos de metade deles, especificamente 46% (ou seja, apenas 19 dos 41 clubes que foram analisados), oferecem vantagens nítidas em comparação à compra avulsa de ingressos. Isso indica uma atratividade relativamente baixa em relação ao que supostamente deveria ser o principal benefício das associações de torcedores de cada equipe.

2.2. Satisfação do Consumidor

Satisfação do consumidor pode ser classificada como um indicador de desempenho, que apresenta o quanto uma empresa consegue atender às expectativas do consumidor ao longo de todo o processo da compra. Quanto maior a satisfação, maior é a compatibilidade entre o que o cliente necessita e o que a empresa está oferecendo. (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985)

De acordo com Hallowell (1996), Oliver (1997) e Zeithamal e Bitner (2000) citados por Santos (2009), a satisfação do cliente pode ser definida como a resposta dele ao grau de atendimento de suas expectativas e necessidades, assim como a avaliação que faz dos serviços e da qualidade dos produtos.

Kotler (2000) afirma que a satisfação é a sensação de prazer ou decepção resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as expectativas do comprador. Com base nessa definição, conclui-se facilmente que a satisfação é influenciada pelas expectativas e as vantagens percebidas, fruto da execução de um serviço ou aquisição/uso de um produto. Se os serviços prestados excederem as expectativas, ou seja, se for além do esperado, o cliente ficará altamente satisfeito ou, quem sabe, encantado.

Segundo Oliver (1997, citado por Gosling, Monteiro e Parente, 2007), a satisfação é uma resposta emocional e uma avaliação feita pelo consumidor em

relação a uma característica específica do produto ou serviço, que proporcionou ou continua proporcionando um nível agradável de realização associado ao consumo, incluindo a ausência ou excesso de realização.

Conforme citado por Miranda (2007), Vavra (1996) argumenta que a satisfação do cliente está intrinsecamente ligada à prestação de serviços de excelente qualidade. Essa abordagem, por sua vez, possibilita sustentar preços mais elevados, aumentar os lucros e gerar maior rentabilidade para a empresa. De acordo com esse autor, a qualidade consiste em oferecer produtos e serviços que estejam diretamente alinhados com as necessidades e expectativas dos clientes.

Alguns fatores que podem influenciar a satisfação do cliente são a qualidade no atendimento, resolução eficaz de problemas e custo-benefício dos produtos ou serviços fornecidos pela empresa.

Ao mensurar a satisfação, a empresa consegue entender os pontos de melhoria do negócio e identificar novas oportunidades de crescimento. Para se ter uma ideia, 63% das pessoas esperam que as marcas tenham uma experiência consistente em todas as interações realizadas. A partir desse dado mostra-se necessário que as marcas observem e meçam a satisfação do cliente, buscando o melhor desempenho. (www.thinkwithgoogle.com)

2.3. Fidelização do Cliente

Sobre fidelização, Carmem Cardoso (2007) defende que:

“Conquistar a fidelidade do cliente, é cada vez mais, o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com sua competitividade, mas com sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar esse objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados.”

A fidelização do cliente é um elemento essencial para o êxito de qualquer empreendimento. Quando um cliente se torna fiel a uma marca ou empresa, ele estabelece uma conexão emocional e uma preferência contínua pelos produtos ou serviços oferecidos. Isso acarreta vantagens significativas, como a repetição de compras, recomendações positivas a outros indivíduos e uma maior estabilidade financeira para a empresa.

Para conquistar a lealdade do cliente, é fundamental proporcionar uma experiência excepcional em todos os pontos de contato. Isso abrange desde o primeiro contato com a marca, passando pela qualidade dos produtos ou serviços, até o suporte pós-venda. Além disso, estratégias de fidelização, como programas de recompensas, personalização e uma comunicação constante, são eficazes para fortalecer o relacionamento com o cliente e incentivar sua fidelidade ao longo do tempo. Investir na fidelização do cliente não apenas resulta em retornos financeiros, mas também contribui para a construção de uma base sólida de clientes satisfeitos e engajados, que se tornam verdadeiros defensores da marca.

A fidelização está totalmente ligada ao encantamento. O encantamento do cliente é um conceito que vai além da satisfação básica. Envolve criar experiências excepcionais e memoráveis, capazes de surpreender e cativar os clientes, gerando um sentimento de encantamento e fidelidade. Segundo Pine e Gilmore (1999), o encantamento se trata de criar momentos mágicos, onde as expectativas do cliente são superadas de forma positiva.

Para encantar os clientes, é preciso oferecer um atendimento personalizado e demonstrar um cuidado genuíno com suas necessidades e desejos. Como afirmam Blanchard e Bowles (1993), é importante ir além do esperado, surpreendendo os clientes com pequenos gestos, detalhes personalizados e um tratamento diferenciado.

Além disso, o encantamento ao cliente pode ser alcançado através da inovação contínua. Segundo Kotler (2000), ao oferecer produtos ou serviços únicos, diferenciados e inovadores, é possível encantar os clientes e estabelecer um vínculo emocional duradouro.

Portanto, o encantamento do cliente é fundamental para criar uma vantagem competitiva, promover a fidelidade e gerar recomendações positivas. Ao criar experiências memoráveis e superar as expectativas dos clientes, as empresas podem alcançar um impacto positivo em sua reputação e resultados financeiros (PINE, GILMORE, 1999). Facilitar o acesso e vivenciar as emoções dos jogos de futebol de seu time do coração é parte fundamental dos programas sócio-torcedor

2.4. Programa Nação Rubro Negra

De acordo com o site oficial do Flamengo (23/07/23), o programa sócio torcedor do está dividido em cinco planos, sendo eles: Nação Bronze, Nação Prata, Nação Ouro, Nação Platina e Nação Diamante. Todo o dinheiro adquirido através das assinaturas é investido na infraestrutura e no departamento de futebol do clube rubro-negro. Suas características, níveis de serviços e preços de adesão são detalhados a seguir.

Nação Bronze - R\$ 44,70/mês

Prioridade 5 na compra de ingressos

Direito a compra de ingresso com meia-entrada

Cashback exclusivo nas lojas oficiais do Flamengo

Assinatura mensal gratuita da FLATV+

+10GB de bônus de internet

Personalização grátis na camisa oficial

50% de mensalidade de *cashback* em cupons no Zé Delivery

Desconto de 50% em planos de seguro-viagem

1000 KM de vantagens por mês

Cursos livres gratuitos na Descomplica

Nação Prata – R\$ 58,90/mês

Prioridade 4 na compra de ingressos

20% de desconto sobre o valor da meia-entrada

+ benefícios do Nação Bronze

Nação Ouro – R\$ 123,90

Prioridade 3 na compra de ingressos

30% de desconto sobre valor da meia-entrada

Até 1 convidado, 50% de desconto no convidado adicionado

+ benefícios do plano Nação Bronze

Nação Platina R\$ 204,30/mês

Prioridade 2 na compra de ingressos

30% de desconto sobre o valor da meia-entrada

Até 2 convidados, 50% de desconto no preço do segundo convidado

+ benefícios do plano Nação Bronze

Nação Diamante R\$ 325,40/mês

Prioridade 1 na compra de ingressos

50% de desconto sobre valor da meia-entrada

Até 3 convidados, 50% de desconto no preço do terceiro convidado

+ benefícios do plano Nação Bronze

Figura 3 – Orçamento do Clube de Regatas do Flamengo em 2022

| Receita Bruta | 2022 | 2021/R | Δ (22-21/R) | Δ % | Destaques: |
|-------------------------------------|------------------|----------------|--------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dir. de Transmissão Fixos | 229.984 | 282.572 | (52.588) | -18,6% | ✦ Transmissão/Prêmios: Redução em função do reconhecimento de receitas de 2020 em 2021, compensada em parte pela correção dos contratos do Brasileiro. |
| Dir. de Transm. Perform./Prêmios | 130.219 | 131.847 | (1.628) | -1,2% | |
| Patrocínio/Publicidade/Royalties | 255.686 | 192.987 | 62.699 | 32,5% | ✦ Patrocínios: resultado melhor devido aos novos contratos assinados em 2021. |
| Patrocínios Incentivados | 36.265 | 21.633 | 14.632 | 67,6% | |
| Bilheteria/Estádio | 102.103 | 15.140 | 86.963 | 574,4% | ✦ Patrocínios Incentivados: aumento em função dos projetos do Museu, equipamentos CBC e de obras para Futebol de Base. |
| Sócio Torcedor | 49.092 | 36.659 | 12.433 | 33,9% | |
| Transferência de Jogador | 185.760 | 270.727 | (84.967) | -31,4% | ✦ Bilheteria e Sócio Torcedor: efeito do fim das restrições Covid. |
| Social/Amador/Outras | 44.121 | 32.681 | 11.440 | 35,0% | ✦ Social: previsão de comercialização de novos títulos (6 MM), e por maior faturamento em escolinhas e quadro social. |
| Total | 1.033.230 | 984.247 | 48.983 | 5,0% | |
| Total Receita Bruta Ajustada | 1.033.230 | 894.042 | 139.188 | 15,6% | |

Fonte: Site do Clube de Regatas do Flamengo – Orçamento 2022 (valor em milhões)

No ano de 2022, cerca de 2 milhões de torcedores foram aos estádios para assistir aos jogos da equipe profissional (www.flamengo.com.br) (23/07/23). De acordo com o demonstrativo financeiro publicado pelo Clube em 2022, é possível observar que os 90 mil sócios do programa Nação Rubro Negra geraram, no ano de 2022, R\$ 49.092.000 para o clube. Vale ressaltar que essa quantidade de sócios representa uma taxa mínima do total da torcida. Sendo

assim, torna-se claro a grande parcela de mercado que o clube ainda pode atingir para gerar receita.

Segundo Cobos (2023) em um artigo para a ESPN, o Bayern de Munique, clube alemão, lidera o ranking de maior número de sócios torcedores mundial, com aproximadamente 300 mil sócios ativos (equivalente a 3% da torcida). Para deixar mais claro o potencial do Programa Nação Rubro Negra, se o Flamengo chegasse aos mesmos 3%, seu programa contaria com 1.260.000 torcedores.

Com estratégias mais estruturadas para o programa, o Flamengo poderia evoluir e alcançar um número maior de sócios.

2.5. Identificação com o time

Sutton (1997) define a identificação com o time como um dever que a torcida faz de caráter pessoal e emocional.

Alinhando-se a essa conceituação, Zunino (2006) caracteriza a identificação de um indivíduo com um determinado clube esportivo como sendo influenciada pelo comprometimento pessoal e pelo envolvimento emocional de seus torcedores, abrangendo tantos aspectos psicológicos quanto comportamentais do torcedor.

A identificação com uma equipe emerge como um elemento crucial que precede a lealdade do torcedor (WANN; BRASCOMBE, 1993). Além disso, ela constitui uma força significativa que impulsiona a participação ativa em eventos esportivos (KO et al., 2010; THEODORAKIS et al., 2009) e influencia a propensão dos torcedores adquirirem produtos associados à equipe (GWINNER; SWANSON, 2003). Nesse contexto, a identificação é definida como uma orientação do eu em relação a outros objetos, seja uma pessoa ou um grupo, culminando em sentimentos ou conexões íntimas (TRAIL; ANDERSON; FINK, 2000).

Kim e Kim (2009) propõem que, independentemente dos fatores que influenciam a identificação com a equipe, essa identificação é considerada um forma de envolvimento esportivo. Trata-se de um benefício simbólico, onde associações positivas com uma equipe podem emergir com base na disposição do indivíduo em fazer parte de um grupo (KAYNAK; SALMAN; TATOGLU, 2008).

Trail et al. (2000) destacam que a identificação com o time é um aspecto fundamental do comportamento do espectador esportivo. Essa identificação não

se limita apenas à participação em eventos esportivos, mas também permeia as escolhas de consumo e envolvimento contínuo com o clube. Os programas sócio-torcedores, ao oferecerem benefícios exclusivos e uma sensação de pertencimento, capitalizam diretamente nessa identificação emocional, incentivando uma participação mais ativa e constante por parte dos torcedores.

Funk et al. (2002) contribuem para a compreensão da motivação do consumidor no contexto esportivo, enfatizando a individualidade dos fatores motivacionais. A identificação com o time é apresentada como um fator que varia entre os torcedores, influenciando suas escolhas e níveis de apoio. Os programas sócio-torcedores, ao reconhecerem e endereçarem essas motivações individuais, podem personalizar ofertas e benefícios, tornando-se mais atrativos para diferentes segmentos de torcedores.

Gwinner e Swanson (2003) exploram o conceito de identificação do fã como um preditor crucial para os resultados de patrocínio. Essa identificação vai além do mero apoio a eventos esportivos e implica um comprometimento mais profundo com a equipe. Os programas sócio-torcedores, ao serem estruturados para aprimorar essa identificação, não apenas promovem a participação financeira contínua, mas também fortalecem o vínculo emocional, proporcionando aos torcedores um papel ativo na jornada do time.

3. Metodologia do Estudo

O objetivo deste capítulo é informar sobre as decisões à respeito da forma como o estudo foi realizado e sua coleta de dados. Assim, está dividido em 4 partes, onde nelas se descrevem o tipo de pesquisa realizada, a seleção dos respondentes, os procedimentos e instrumentos da coleta de dados e a forma de tratamento e análise de dados.

3.1. Etapa de Coleta de Dados

Nessa etapa, são apresentados os detalhes relativos à metodologia de pesquisa empregada neste estudo, desempenhando um papel crucial na orientação das etapas a serem investigadas no presente estudo.

Considerando que o objetivo deste trabalho consiste em identificar as razões pelas quais os torcedores do Flamengo aderem ao Programa sócio torcedor de futebol (Nação Rubro Negra) e quais são os fatores limitantes para uma maior adesão, optou-se por utilizar um método de natureza exploratória. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno (Vergara, 2016). O objetivo desta pesquisa é trazer experiências dos participantes.

A pesquisa descritiva concentra-se na coleta e análise de dados para proporcionar uma compreensão mais profunda do que está sendo estudado. Um estudo clássico que utiliza pesquisa descritiva é o "Estudo de Hawthorne", realizado por Elton Mayo, que investigou o impacto das condições de trabalho na produtividade dos funcionários. Além disso, os métodos descritivos são amplamente utilizados nas ciências sociais e na pesquisa de mercado para entender a relação entre variáveis e fenômenos em seu estado natural. Para Vieira (2002), a pesquisa descritiva se utiliza de diversas técnicas, tais como questionários, levantamento normativo, entrevistas, análise documental, e outras, como ferramentas para conduzir suas investigações. Segundo Glesser (2004), a pesquisa descritiva é utilizada para descrever fenômenos que já

existem, situações do presente, explicar condições e identificar problemas, buscando tornar claro situações para definir um plano de ação para o que foi trabalhado.

Inicialmente, o estudo envolveu a pesquisa de referencial teórico, que abrangeu a investigação de revistas, artigos acadêmicos e websites abordando tópicos relacionados à satisfação do consumidor, programa sócio torcedor, fidelização de clientes e comportamento do consumidor.

É relevante destacar que a pesquisa bibliográfica desempenhou um papel fundamental, fornecendo a base analítica para conduzir qualquer tipo de pesquisa, como destacado por Vergara (2016).

Foi realizada uma pesquisa de campo. Foram utilizados questionários online estruturados com o objetivo de obter informações e estudos relacionados a um problema para o qual buscamos uma solução ou hipótese para verificar.

3.2. População e Amostra

A pesquisa englobou 111 torcedores no total, 72 conhecedores o Programa Nação Rubro Negra e 39 não conhecedores. Dos respondentes, 20 são sócios-torcedores e 52 não são sócios-torcedores do Clube de Regatas do Flamengo.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Os procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo foram questionários, autoadministrados online, no período de 26/10/2023 até 31/10/2023. Tal questionário traz variáveis demográficas como faixa etária, gênero, renda familiar e nível de escolaridade, e variáveis comportamentais como envolvimento, satisfação e avaliação do programa sócio-torcedor estudado. Alguns ajustes foram feitos sobre o referido instrumento para se adequar ao objeto aqui estudado. Pré-testes foram realizados para avaliar a compreensão e eventuais dificuldades de preenchimento por parte dos respondentes. Uma cópia do instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa encontra-se no Apêndice.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados

Após coleta de dados, as respostas do questionário foram transcritas de maneira mais estruturada no Word buscando obter uma maior visibilidade sobre as respostas e facilitar a análise. Foi realizada uma análise estatística descritiva, utilizando gráficos de frequência e distribuição dos dados. Junto a isso foram comparados os resultados quantitativos com informações qualitativas sobre o fenômeno em estudo para garantir que a análise descritiva seja consistente com o conhecimento existente.

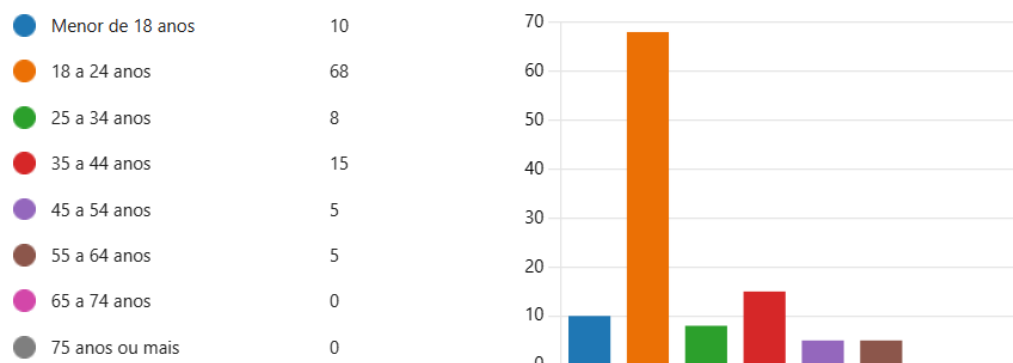
4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Descrição do perfil da amostra

Este capítulo está estruturado em quatro seções distintas, cada uma destinada a apresentar e discutir os principais resultados obtidos. Além disso, analisa-se e debate-se as implicações decorrentes desses resultados, e são propostas sugestões pertinentes com base no estudo previamente selecionado.

Iniciando a análise dos resultados da pesquisa realizada, cujos dados foram coletados por meio de formulário online no período entre 26/10/23 e 31/10/23, as variáveis utilizadas para identificar o perfil da amostra foram de caráter demográfico (faixa etária, gênero, renda familiar e nível de escolaridade).

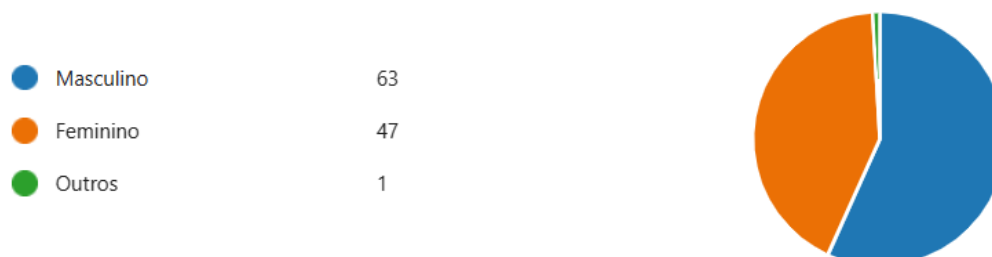
Gráfico 1: Distribuição da amostra por faixa Etária



O público respondente foi composto, na sua maioria, por respondentes entre 18 a 24 anos (61,2% da amostra), conforme ilustra o Gráfico 1.

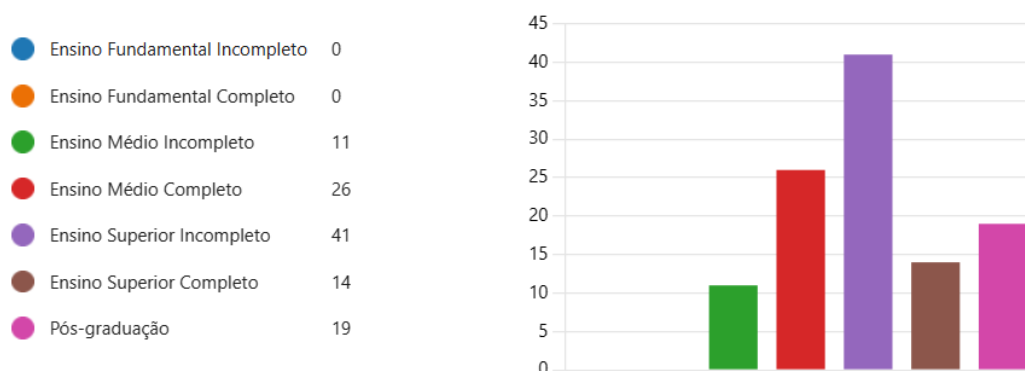
Esses dados indicam que os resultados aqui encontrados refletem principalmente a opinião ou avaliação de um público jovem, tipicamente universitário.

Gráfico 2: Distribuição da amostra por gênero



Observa-se que 56,7% do público da amostra é masculino e 42,3% feminino. Esse dado revela que a pesquisa se deu em uma base relativamente equilibrada em relação ao gênero, apesar do assunto ser, historicamente, de maior interesse do público masculino.

Gráfico 3: Distribuição da amostra por nível de escolaridade



Os níveis de escolaridade dos respondentes foram variados. A maior parcela do público está cursando o ensino superior (36,9%), característica típica da faixa etária aqui representada.

Gráfico 4: Distribuição da amostra por renda familiar

| | |
|----------------------------------|----|
| Até R\$ 3,2 mil | 14 |
| Entre R\$ 3,2 mil e R\$ 7,6 mil | 24 |
| Entre R\$ 7,6 mil e R\$ 23,8 mil | 39 |
| Acima de R\$ 23,8 mil | 34 |

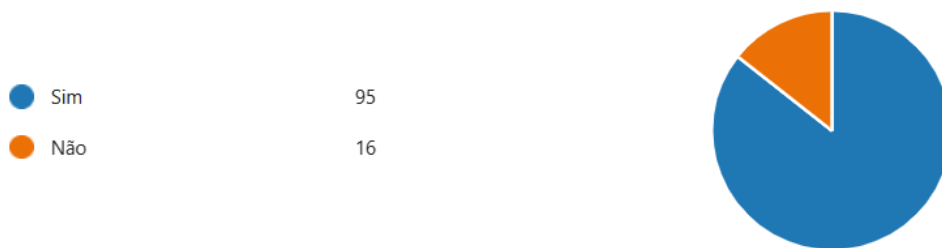


Para encerrar a descrição demográfica da amostra que respondeu o questionário, é possível notar que 39 respondentes (35,1% do total) têm renda familiar entre R\$ 7,6 mil e R\$ 23,8 mil e 34 respondentes (30,6% do total), tem renda familiar acima de R\$ 23,8 mil mensal. Esse número mostra que a maior parcela do público aqui abordado (65,8% do total) a princípio possui condições monetárias de assinar o Programa Nação Rubro Negra. As faixas de renda utilizadas na pesquisa foram baseadas nas faixas estipuladas pelo IBGE.

4.2. Envolvimento com o Flamengo

Na segunda parte do questionário é explorado o nível de envolvimento dos participantes com o time do Flamengo. Por meio de perguntas direcionadas, é buscado compreender a profundidade do vínculo emocional e a extensão do apoio dedicado ao clube. Nele, há questões sobre a frequência de acompanhamento de notícias e jogos, o nível de emoção com vitórias/derrotas, a participação em eventos/programas relacionados ao Flamengo e a afeição geral pelo clube. Essas questões auxiliam a obter uma visão abrangente do engajamento e da paixão que os entrevistados nutrem pelo time, contribuindo para um entendimento mais amplo da sua relação com a equipe rubro-negra.

Gráfico 5: Acompanhamento de notícias sobre o clube de futebol



A análise do envolvimento do público com as notícias sobre o Flamengo revela dados essenciais. O gráfico 5 ilustra o acompanhamento de notícias sobre o time. Dos participantes pesquisados, 95 pessoas estão ativamente envolvidas, acompanhando as atualizações relacionadas ao clube, enquanto 16 optam por não se manterem informados sobre o assunto. Tais dados sugerem que a maior parcela dos respondentes se interessa/engaja com informações sobre o clube (maior envolvimento).

Gráfico 6: Ida aos estádios



Dos 111 respondentes, 55 pessoas indicaram que frequentam os estádios para assistir às partidas, enquanto 56 optam por não comparecerem aos jogos. Isso sugere uma divisão equitativa entre aqueles que preferem vivenciar a experiência no estádio e aqueles que optam por acompanhar os jogos de outras

maneiras (televisão, internet ou outras formas de transmissão). Essa divisão pode ser influenciada por questões geográficas, disponibilidade de ingressos, preferências pessoais ou até as próprias condições de jogo. É interessante notar a proximidade dos números, destacando uma diversidade de preferências entre os torcedores do Flamengo.

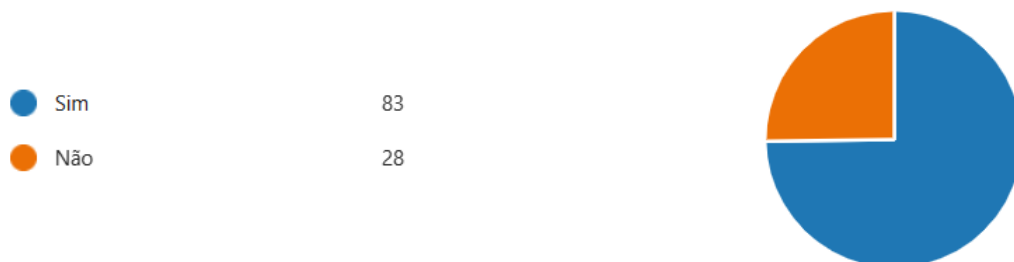
Gráfico 7: Frequência de ida aos estádios



Em relação à frequência de ida aos estádios ao ano as respostas foram variadas. Dos 55 respondentes que frequentam os estádios, 8 respondentes frequentam menos de 5 jogos ao ano. Um grupo de 20 pessoas comparece a uma quantidade moderada de jogos ao ano, se situando na faixa entre 5 e 10 jogos. Em seguida, 12 participantes demonstram um envolvimento ainda maior, frequentando entre 10 e 20 jogos no ano. Uma parcela pequena (6 indivíduos) exibe um comprometimento excepcional, frequentando entre 20 e 30 jogos. 9 pessoas demonstram sua grande paixão e envolvimento pelo time frequentando mais de 30 jogos ao ano.

Essa distribuição evidencia uma diversidade de engajamento entre os torcedores do Flamengo, desde os espectadores mais ocasionais até os mais fervorosos, oferecendo uma perspectiva abrangente sobre a relação de diferentes indivíduos com a presença nos estádios.

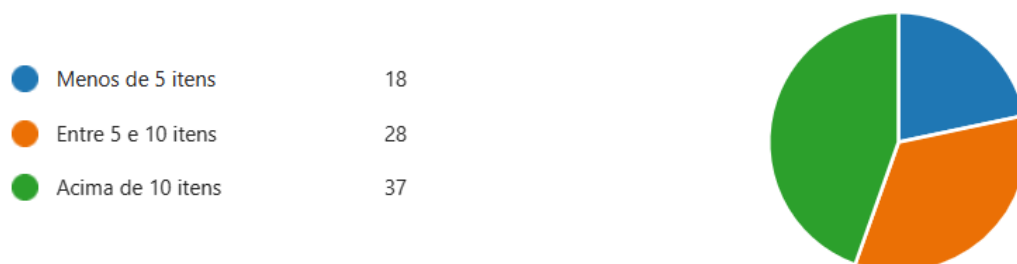
Gráfico 8: Consumo de itens da marca Flamengo



Dos 83 participantes que adquirem produtos relacionados ao clube, um grupo composto por 37 pessoas, possui mais de 10 itens. Isso reflete um

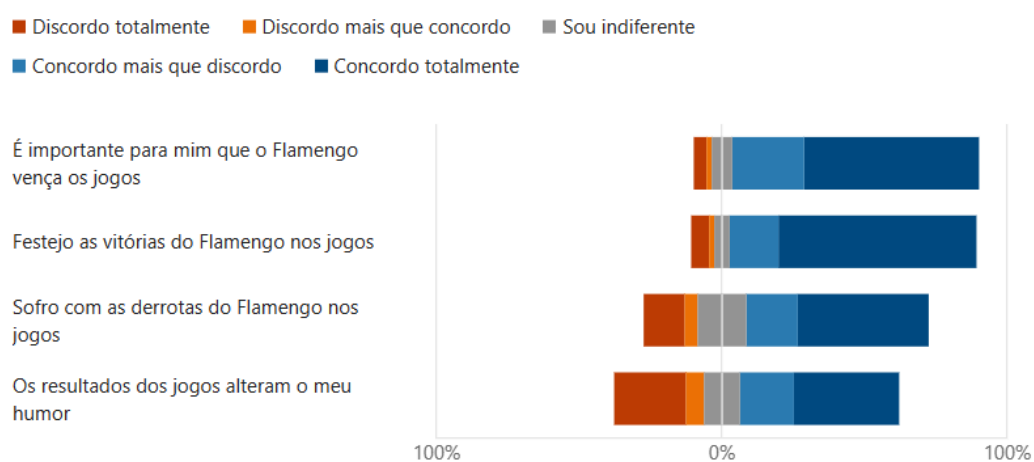
engajamento robusto, indicando uma preferência por colecionar uma variedade de produtos associados ao time. Além disso, um grupo de 28 indivíduos possui entre 5 e 10 itens, representando um interesse moderado, enquanto 18 pessoas têm menos de 5 itens.

Gráfico 9: Quantidade de itens consumidos da marca Flamengo



Esses dados refletem uma escala de envolvimento que vai desde os torcedores mais dedicados, que buscam uma ampla gama de itens, até aqueles com uma coleção mais modesta.

Gráfico 10: Envolvimento com os jogos do Flamengo



Há um panorama interessante do envolvimento emocional das 111 pessoas respondentes com os jogos do Flamengo. A maioria significativa, equivalente a 61,3% dos entrevistados, considera importante que o time vença os jogos, demonstrando um alto nível de investimento emocional no desempenho da equipe. Além disso, 69,4% dos participantes celebram as vitórias nos jogos, refletindo a alegria e o entusiasmo associados aos triunfos do time.

Por outro lado, 45,9% dessas pessoas expressam sofrimento diante das derrotas nos jogos, evidenciando o impacto emocional negativo quando o time

não alcança o sucesso esperado. Surpreendentemente, para 36,9% dos entrevistados, os resultados dos jogos afetam seu estado emocional.

Em uma escala de 1 a 10 pontos, em média os entrevistados atribuem uma classificação de 7.78 para celebrar as vitórias do time. Isso indica um alto nível de alegria e satisfação. Por outro lado, a média de 5,72 para a reação ao sofrimento com as derrotas indica um nível mais moderado de tristeza ou decepção entre os entrevistados.

Embora exista um impacto emocional, esse número sugere que, em média, a dor causada pelas derrotas não é tão intensa quanto a alegria gerada pelas vitórias. Essa diferença nas classificações médias ilustra a disparidade na intensidade emocional entre a celebração das vitórias e o sofrimento causado pelas derrotas nos jogos do Flamengo, demonstrando uma tendência geral de maior euforia em comparação ao desapontamento. Estima-se que as pessoas mais envolvidas com o time sejam adotantes do programa sócio-torcedor, enquanto que seria mais compreensível que as demais não o sejam. Essa hipótese será testada mais adiante.

4.3. Percepção do Programa Nação Rubro Negra

Ao serem perguntados se conhecem o Programa Nação Rubro Negra, 72 torcedores responderam que conhecem, enquanto 39 respondentes não têm conhecimento do programa. Isso sugere uma familiaridade considerável com o programa dentro do conjunto pesquisado.

Gráfico 11: Conhecimento do Programa Nação Rubro Negra

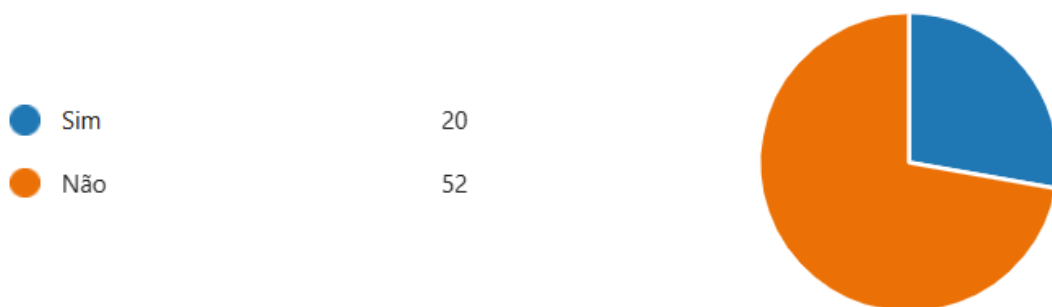


A diferença entre aqueles que conhecem e os que não conhecem indica uma inclinação notável de popularidade ou divulgação do Programa Nação

Rubro Negra entre os entrevistados. Esses dados são relevantes para avaliar o alcance e o reconhecimento do programa entre os adeptos do Flamengo.

Foi realizada uma análise com os 72 entrevistados que responderam que conhecem o Programa Nação Rubro Negra. Dos participantes analisados, apenas 20 respondentes são sócios-torcedores, enquanto a maioria, totalizando 52 indivíduos, não faz parte desse programa de associação ao clube. Essa diferença enfatiza que a adesão ao programa do clube é relativamente menor em comparação a quantidade de não-sócios.

Gráfico 12: Número de adeptos do Programa Nação Rubro Negra



A partir desses dados torna-se mais clara a necessidade de se implantar estratégias que possam informar e, conseqüentemente, atrair um maior número de adeptos para fazer parte do programa sócio torcedor do clube.

50% dos sócios torcedores respondentes assinam o plano Nação Diamante. Enquanto os outros 50% se dividem entre os planos mais baratos.

Uma parcela desses respondentes (12) é associada há mais de 3 anos, o que indica uma base sólida de membros fiéis e engajados, possivelmente mostrando um alto nível de satisfação e fidelidade com programa de sócio torcedor. 2 respondentes são sócios torcedores entre 2 e 3 anos, 5 respondentes são sócios torcedores entre 1 e 2 anos, e 1 respondente é associado por menos de 1 ano.

A presença de um número maior de associados com mais de 3 anos pode sugerir uma fonte de razões para o alcance da estabilidade no programa. No entanto, a presença de alguns associados mais recentes indica que há um fluxo contínuo de novos membros, o que pode indicar um potencial de crescimento do programa ou uma estratégia eficaz para atrair novos membros.

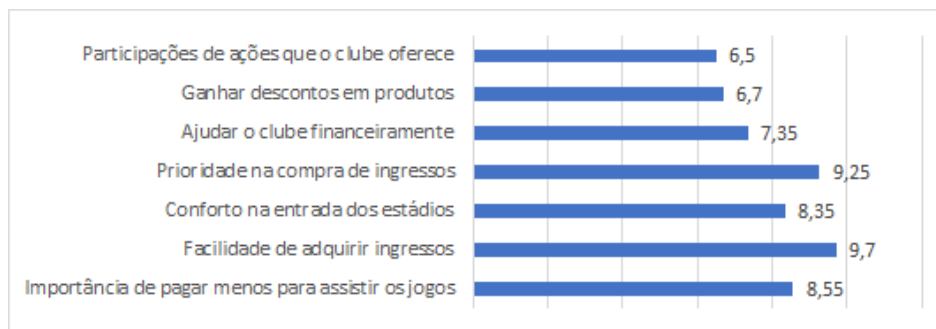
Gráfico 13: Adeptos por plano



Os participantes foram perguntados sobre o nível de importância dos benefícios dos planos do Programa Nação Rubro Negra. Em uma escala de 1 a 10 pontos, os respondentes foram levados a atribuir notas de importância para 7 benefícios que o programa oferece.

Ao observar o Gráfico 14 com os resultados, observa-se que os benefícios mais importantes na visão do sócio torcedor são a facilidade de aquisição e a prioridade na compra de ingressos. Isso mostra que o torcedor respondente considera essencial primeiramente conseguir assistir aos jogos presencialmente. Por outro lado, participar de ações que o clube oferece e ganhar descontos em produtos são os benefícios menos importantes.

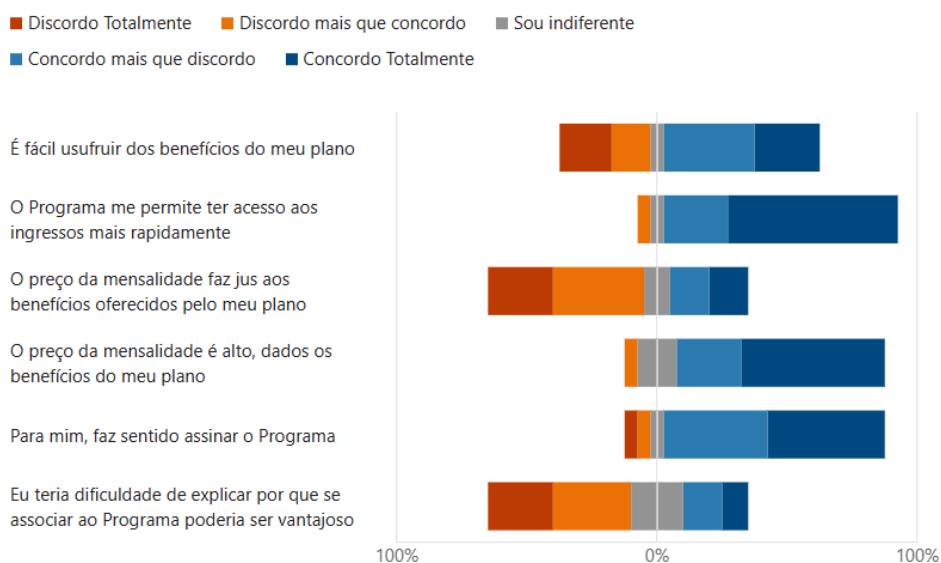
Gráfico 14: Níveis de importância dos benefícios



Para 90% dos sócios torcedores respondentes, o Programa permite à eles ter acesso aos ingressos mais rapidamente. Para 85% deles faz sentido assinar o Programa. Para 80% o preço da mensalidade é alto, dados os benefícios do plano assinado. 60% deles discordam que o preço da mensalidade faz jus aos benefícios oferecidos pelo plano.

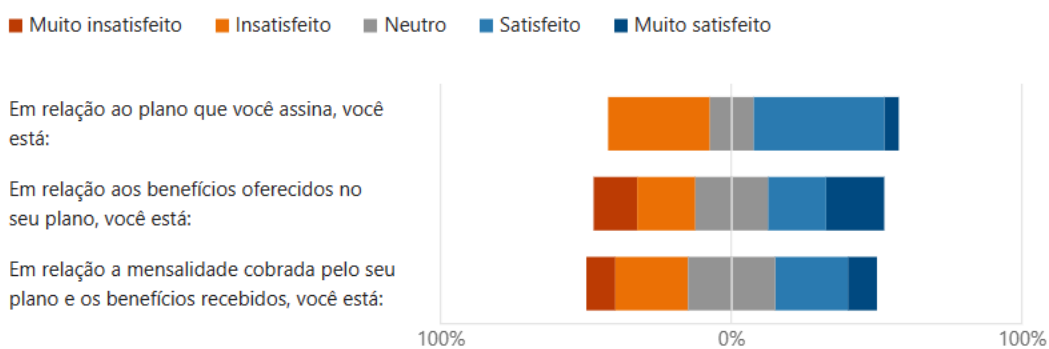
Ao serem perguntados se é fácil usufruir dos benefícios do plano, 60% responderam que concordam e 30% discordam. E por último, 55% deles não teriam dificuldade de explicar por que se associar ao Programa poderia ser vantajoso.

Gráfico 15: Percepção de valor



Em relação aos planos que assinam, 50% dos sócios torcedores estão satisfeitos, 35% estão insatisfeitos e 15% são indiferentes. Em relação aos benefícios oferecidos pelos planos, 40% dos respondentes estão satisfeitos, 35% insatisfeitos e 25% são indiferentes. Já em relação à mensalidade 35% estão satisfeitos, 35% insatisfeitos e 30% indiferentes.

Gráfico 16: Satisfação (planos, benefícios e mensalidade)



4.4. Avaliação do Programa Nação Rubro Negra

Para finalizar a pesquisa com os assinantes do Programa Nação Rubro Negra, os sócios torcedores respondentes atribuíram uma classificação média de 7,10 para a satisfação com os efeitos do Programa para o time do Flamengo e 6,90 para a satisfação com o Programa Nação Rubro Negra no geral.

Os resultados da pesquisa revelam que, em média, os respondentes atribuíram uma classificação positiva. Essas classificações sugerem uma satisfação geral entre os participantes, indicando que o programa tem impacto positivo no time do Flamengo e gera uma satisfação razoável no âmbito mais amplo do programa. No entanto, há uma ligeira diferença nas avaliações, sugerindo uma possível área de melhoria no programa como um todo. É necessário direcionar esforços na otimização do Programa Nação Rubro Negra, buscando equilibrar e elevar a satisfação geral dos participantes.

4.5. Motivos referentes à baixa adesão

Dos 72 respondentes que conhecem o Programa Nação Rubro Negra, 52 não são adeptos. Embora haja um conhecimento considerável sobre o Programa, a taxa de conversão de pessoas que conhecem para as que aderem é baixa. Essa disparidade entre conhecimento e adesão é reflexo de certas variáveis identificadas na pesquisa. São elas:

Principais motivos para não assinar:

Custo dos planos: Um dos principais motivos mencionados é o alto custo dos planos, apontado por 23 respondentes. Isso indica que, para uma parte significativa dos entrevistados, o valor associado aos planos é considerado um obstáculo para a adesão. Tal dado pode estar relacionado à percepção de valor ou à renda dos respondentes, dado que são jovens, em idade de estudantes, em sua maioria.

Restrição financeira pessoal: 4 entrevistados indicaram que a razão para não assinar está ligada à sua renda, sugerindo que o custo do programa excede suas possibilidades financeiras.

Falta de contribuição do time: 8 respondentes não veem o time como contribuinte suficiente para justificar a assinatura, o que indica uma percepção de falta de benefícios proporcionados pelo programa em relação ao time ou suas atividades.

Outros compromissos financeiros: 13 respondentes apontaram ter outros compromissos financeiros. Ou seja, mesmo que tenham interesse, questões financeiras mais prementes impedem a adesão.

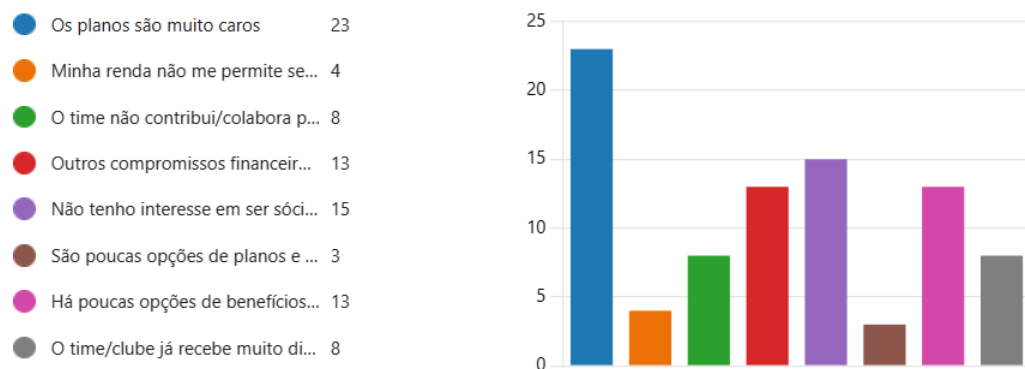
Falta de interesse: 15 respondentes expressaram falta de interesse em aderir ao programa. Há uma desconexão entre os benefícios oferecidos e as preferências ou necessidades dos respondentes.

Número limitado de planos e benefícios: Três e treze respondentes, respectivamente, consideram a quantidade limitada de planos ou opções de benefícios como um fator impeditivo para a assinatura.

Percepção de que o time já recebe muito dinheiro: 8 respondentes indicaram que a percepção de que o time já recebe uma quantia considerável pode influenciar sua decisão de não participar do programa.

Essa análise sugere uma variedade de razões que contribuem para a baixa adesão ao Programa Nação Rubro Negra.

Gráfico 17: Motivos que fizeram respondentes ainda não assinarem o Programa



5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Este estudo teve como objetivo a análise dos motivos que levam um torcedor comum do Flamengo aderir ao Programa Nação Rubro Negra. Para isso, foi realizada uma pesquisa online, e, a partir da análise dos dados, foi possível chegar a algumas considerações finais.

De acordo com o resultado desta pesquisa, foi possível relatar que há diversos fatores que levam a adesão do programa, sendo os mais importantes para o torcedor: o desconto e prioridade na compra de ingressos e a facilidade de adquiri-los

O programa Nação Rubro Negra possui muitas deficiências, como o alto preço das mensalidades e a comunicação inadequada sobre as vantagens dos planos. Foi possível perceber que, para os assinantes do programa sócio torcedor do Flamengo, o valor pago na mensalidade é alto dado os benefícios dos planos deles. Tal fato pode justificar o número alto de não adeptos ao programa.

Apesar do preço, os respondentes demonstraram um grande interesse em adquirir os ingressos antecipadamente e com facilidade, o que faz com que, para eles, o valor pago tenha um pouco mais de sentido. Os resultados da pesquisa indicaram também que, apesar do torcedor flamenguista se sentir muito fã, não é razão para ele aderir ao programa, apesar de que todos que aderem o programa se consideram fã. A atratividade do programa por facilidade de acesso aos jogos pode explicar a possível ausência de sócios torcedores do clube residentes nas regiões distantes dos estádios onde o time joga.

Em suma, a análise detalhada dos diversos fatores que impactam a adesão ao programa Nação Rubro Negra revela um panorama desafiador para a sua aceitação entre os torcedores. O preço das mensalidades, em particular, emerge como um ponto crítico, afastando uma parcela significativa da base de torcedores que poderia potencialmente participar do programa. Além disso, a percepção de que os benefícios oferecidos podem não justificar o investimento financeiro contribui para a baixa adesão.

A falta de flexibilidade nas opções de adesão e a comunicação inadequada sobre as vantagens do programa também são aspectos que

demandam atenção. A concorrência com outras opções de afiliação e programas de sócio-torcedor no cenário esportivo contemporâneo adiciona um desafio adicional.

Para reverter esse cenário, medidas estratégicas que incluam revisão de preços, expansão e melhoria dos benefícios, bem como uma comunicação mais eficaz, são essenciais. Ao abordar esses desafios de maneira proativa, o Nação Rubro Negra pode revitalizar seu programa, cultivando uma maior conexão com sua base de torcedores e garantindo uma participação mais expressiva no universo rubro-negro.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Como sugestões para trabalhos futuros, recomendo que se continue a pesquisa com foco em um público de mais idade, levando em consideração que a maior parcela dos respondentes do trabalho atual se encaixa na faixa etária de 18 a 24 anos.

Com base nos resultados da pesquisa sobre o programa, sugere-se que os gestores realizem ajustes na estrutura dos preços, diversifiquem os benefícios, promovam campanhas de conscientização e implementem um programa de indicações. Além disso, é importante melhorar a comunicação sobre os benefícios, conduzir pesquisas periódicas de satisfação, explorar parcerias para oferecer vantagens exclusivas e proporcionar flexibilidade nas opções de pagamento. Essas ações visam melhorar a percepção do programa e atender às preocupações dos assinantes.

Para futuros estudos, recomendo realizar uma investigação com outros clubes do Rio de Janeiro, com uma amostra maior de entrevistados e com uma maior quantidade de clubes. Assim, seria possível identificar outros fatores que levam ao processo de tomada de decisão para adesão dos programas sócio-torcedores.

6. Referências bibliográficas

AIDAR, Antonio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; DE OLIVEIRA, João José. **A nova gestão do futebol**. FGV Editora, 2000.

BLANCHARD, Ken; BOWLES, Sheldon. **Raving Fans**. [S. l.: s. n.], 1993.

CARDOSO, Cármen. Fidelização de clientes. Acesso em: 14/11/2023

COBOS, Paulo. OPINIÃO: Bayern de Munique pode ensinar clube brasileiros que dá para ter timaço e não esfolar torcedor. In: COBOS, Paulo. **OPINIÃO: Bayern de Munique pode ensinar clube brasileiros que dá para ter timaço e não esfolar torcedor**. [S. l.], 2023. Disponível em: https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/12648028/opinio-bayern-de-munique-pode-ensinar-clube-brasileiros-que-da-para-ter-timaco-e-nao-esfolar-torcedor. Acesso em: 14 nov. 2023.

DAMO, Arlei Sander. Dom, amor e dinheiro no futebol de espetáculo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, p. 139-150, 2008.

DE FRANÇA PEREIRA, Leandro et al. **O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor**. 2014. Tese de Doutorado. PUC-Rio.

DEMONSTRAÇÃO Financeira Flamengo - Transparência. [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>. Acesso em: 14 nov. 2023.

ESPARTEL, Lélis Balestrin; MÜLLER NETO, Hugo Fridolino; POMPIANI, Ana Emília Mallmann. "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. **Organizações & Sociedade**, v. 16, p. 59-80, 2009.

FUNK, D.C.; MAHONY, D.F.; RIDINGER, L.L. Characterizing consumer motivation as individual difference factors: Augmenting the Sport Interest Inventory (SII) to explain level of spectator support. *Sport Marketing Quarterly*, 11, 33-43, 2002

GOMES, Rachel Seidensticker. Torcedor consumidor: fatores determinantes para a adesão dos torcedores nos programas sócios torcedores dos clubes do Rio de Janeiro. 2018.

GOSLING, Marlusa; MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; PARENTE, Eduardo. Estratégias de marketing de relacionamento em instituições de ensino: um estudo exploratório. **Anais do XXVII ENEGEP. Rio de Janeiro: ABEPRO**, 2007.

GWINNER, K.; SWANSON, S.R.A model for fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *Journal of Service Marketing*, 17(3), 275-294, 2003

HALLOWELL, Roger. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. **International journal of service industry management**, v. 7, n. 4, p. 27-42, 1996.

KAYNAK, E., SALMAN, G.G.; TATOGLU, E. An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sport. *Brand Management*, 15(5), 336-357, 2008.

KIM, Y.K.; KIM, S. The relationships between team attributes, team identification and sponsor image. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 215-229, 2009

KO, Y.J., KIM, Y.K., KIM, M.K.; LEE, Y. H. The role of involvement and identification on event quality perceptions and satisfaction. A case of US Taekwondo Open. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 25-39, 2010.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall. 2000.

LEAL, Guilherme da Silva; FURIN, Lucas Martins; BOUGLEUX, Paulo André Vieira. Um estudo sobre os programas sócio torcedor no Brasil: uma análise comparativa entre clubes de referência e o Volta Redonda Futebol Clube. 2016.

MASTRE, Leonardo Tudela Del et al. Atratividade de mercado de programas de sócio torcedor dos clubes de futebol do Brasil. 2022.

MEDEIROS, Jimmy; GUEDON, Philippe. Fidelização econômico-torcedora e laços de vinculação com o clube: uma análise dos programas sócio-torcedor cariocas. **FuLiA/UFMG**, v. 4, n. 2, p. 25-42, 2019.

MIRANDA, Cláudia. *Qualidade do serviço e satisfação do cliente. O caso Vodafone*. 2007.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; DE SOUZA DIAS, Pâmela; CARVALHO, Luiz Carlos. Amor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 55-80, 2019.

OLIVER, Richard L.; RUST, Roland T.; VARKI, Sajeev. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. **Journal of retailing**, v. 73, n. 3, p. 311-336, 1997.

PARASURAMAN, Anantharanthan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James. *O espetáculo dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEUS consumidores são impacientes? Saiba como ajudá-los ao longo da jornada. [S. /], 2019.

Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/apps-e>

mobile/seus-consumidores-sao-impacientes-saiba-como-ajuda-los-ao-longo-da-jornada/.

Acesso em: 14 nov. 2023.

SUTTON, W. A.; MCDONALD, M. A.; MILNE, G. R.; CIMPERMAN, J. Creating and fostering fan identification in professional sport. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 15-22, 1997.

TRAIL, G.T.; ANDERSON, D.F; FINK, J.S.A theoretical model of sportspectator consumption behaviour. *International Journal of Sport Management*, 3, 154-180, 2000

VAVRA, T.G. *Marketing de relacionamento – after marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.

WANN, D.L.; BRANSCOMBE, N.R. Sport fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Psychology*, 24, 1-17, 1993.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços-: a empresa com foco no cliente**. Amgh Editora, 2014.

ZUNINO, R. Comportamento de compra de torcedores de clubes de futebol: um estudo da aquisição de produtos dos patrocinadores. II Encontro de Marketing. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

Anexo 1

Questionário

Dados pessoais

1. Qual é a sua faixa etária?

Menor de 18 anos

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 a 64 anos

65 a 74 anos

75 anos ou mais

2. Qual é o seu gênero?

Masculino

Feminino

Outros

3. Qual é a sua formação educacional?

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Pós-graduação

4. Assinale abaixo, por favor, qual a renda mensal da sua família (pessoas com quem você mora)

Até R\$ 3,2 mil

Entre R\$ 3,2 mil e R\$ 7,6 mil

Entre R\$ 7,6 mil e R\$ 23,8 mil

Acima de R\$ 23,8 mil

Envolvimento com o Flamengo

5. Você acompanha notícias sobre o time do Flamengo?

Sim

Não

6. Você costuma ir aos estádios assistir ao Flamengo?

Sim

Não

7. Quantos jogos por ano você vai aos estádios aproximadamente?

Menos de 5 jogos

Entre 5 e 10 jogos

Entre 10 e 20 jogos

Entre 20 e 30 jogos

Mais de 30 jogos

8. Você compra itens com a marca Flamengo?

Sim

Não

9. Quantos itens da marca Flamengo você possui?

Menos de 5 itens

Entre 5 e 10 itens

Acima de 10 itens

10. Sobre seu envolvimento com os jogos do Flamengo:

É importante para mim que o Flamengo vença os jogos

Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que discordo () Concordo totalmente ()

Festejo as vitórias do Flamengo nos jogos

Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que discordo () Concordo totalmente ()

Sofro com as derrotas do Flamengo nos jogos

Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que discordo () Concordo totalmente ()

Os resultados dos jogos alteram o meu humor

11. Em uma escala de 1 a 10, no geral quanto você festeja as vitórias do Flamengo nos jogos?

12. Em uma escala de 1 a 10, no geral quanto você sofre com as derrotas do Flamengo nos jogos?

13. Durante o ano, o quanto você acompanha os jogos de futebol do Flamengo? (televisão, streaming, FlaTV e/ou mídias digitais)

Não acompanho os jogos

Acompanho aproximadamente entre 10% e 25% dos jogos

Acompanho aproximadamente entre 30% e 45% dos jogos

Acompanho aproximadamente 50% dos jogos

Acompanho aproximadamente entre 60 e 75% dos jogos

Acompanho mais de 75% dos jogos

Acompanho praticamente 100% dos jogos

14. É assinante de algum canal de televisão para assistir o Flamengo?

Sim

Não

15. Você procura/tenta viajar com o time quando ele joga fora do Rio?

Sim

Não

16. Você é sócio do clube do Flamengo?

Sim

Não

Sobre a sua percepção do Programa Nação Rubro Negra (Programa Sócio Torcedor do Flamengo)

17. Você conhece o Programa Nação Rubro Negra?

Sim

Não

18. Você é sócio torcedor do Flamengo?

Sim

Não

19. Qual o seu plano?

Nação Bronze (R\$ 44,70/mês)

Nação Prata (R\$ 58,90/mês)

Nação Ouro (R\$ 123,90/mês)

Nação Platina (R\$ 204,30/mês)

Nação Diamante (R\$ 325,40/mês)

20. Há quanto tempo é sócio torcedor?

Menos de 1 ano

De 1 a 2 anos

De 2 a 3 anos

Mais de 3 anos

21. Para você, qual o nível de importância de pagar menos para assistir os jogos?

1 a 10

22. Para você, qual o nível de importância de ter facilidade de adquirir ingressos?

1 a 10

23. Para você, qual o nível de importância de ter conforto na entrada dos estádios?

1 a 10

24. Para você, qual o nível de importância de ter prioridade na compra de ingressos?

1 a 10

25. Para você, qual o nível de importância de ajudar o clube financeiramente?

1 a 10

26. Para você, qual o nível de importância de ganhar descontos em produtos?

1 a 10

27. Para você, qual o nível de importância de participar de ações que o clube oferece?

1 a 10

28. Assinale, em uma escala de 1 a 5, os principais fatores motivacionais que levaram a assinatura do Programa Nação Rubro Negra:

Pagar menos para assistir os jogos

Facilidade de aquisição de ingressos

Conforto de entrada aos estádios

Prioridade na compra de ingressos

Para ajudar o clube financeiramente

Ganhar descontos em produtos

29. Sobre o Programa e seus benefícios:

É fácil usufruir dos benefícios do meu plano

Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que discordo () Concordo totalmente ()

O Programa me permite ter acesso aos ingressos mais rapidamente

Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que discordo () Concordo totalmente ()

O preço da mensalidade faz jus aos benefícios oferecidos pelo meu plano
Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que
discordo () Concordo totalmente ()

O preço da mensalidade é alto, dados os benefícios do meu plano
Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que
discordo () Concordo totalmente ()

Para mim, faz sentido assinar o Programa
Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que
discordo () Concordo totalmente ()

Eu teria dificuldade de explicar por que se associar ao Programa poderia ser vantajoso
Discordo totalmente () Discordo mais que concordo () Sou indiferente () Concordo mais que
discordo () Concordo totalmente ()

30. Sobre sua percepção de valor:

Em relação ao plano que você assina, você está:
Muito satisfeito () Insatisfeito () Neutro () Satisfeito () Muito satisfeito ()

Em relação aos benefícios oferecidos no seu plano, você está:
Muito satisfeito () Insatisfeito () Neutro () Satisfeito () Muito satisfeito ()

Em relação a mensalidade cobrada pelo seu plano e os benefícios recebidos, você está:
Muito satisfeito () Insatisfeito () Neutro () Satisfeito () Muito satisfeito ()

Perguntas aos não sócios torcedores:

31. Quais motivos que fizeram você ainda não assinar o programa sócio torcedor? (Marque quantas opções desejar)

- Os planos são muito caros
- Minha renda não me permite ser sócio
- O time não contribui/colabora para que eu seja sócio-torcedor
- Outros compromissos financeiros assumidos por mim não me possibilitam ser sócio
- Não tenho interesse em ser sócio, indiferente dos preços cobrados
- São poucas opções de planos e não me interessam os atuais
- Há poucas opções de benefícios ou eles não são atrativos para mim
- O time/clubes já recebe muito dinheiro, não precisa da minha contribuição

32. Em poucas palavras, o que falta no Programa para você se tornar sócio?

Sobre sua avaliação do Programa Nação Rubro Negra:

- 33. De 1 a 10, que nota você atribui ao benefício: desconto nos ingressos?**
- 34. De 1 a 10, que nota você atribui ao benefício: facilidade de aquisição de ingressos?**
- 35. De 1 a 10, que nota você atribui ao benefício: conforto na entrada aos estádios?**
- 36. De 1 a 10, que nota você atribui ao benefício: prioridade na compra de ingressos?**
- 37. De 1 a 10, que nota você atribui ao benefício: desconto em produtos?**
- 38. Qual a sua satisfação com os efeitos do Programa para o time do Flamengo?**
1 a 10
- 39. Qual a sua satisfação com os efeitos do Programa para o time do Flamengo?**
1 a 10