



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Desenvolvimento de estratégias para
alavancar o programa sócio-torcedor do
Clube de Regatas Vasco da Gama**

Gabriel Gonçalves Rocha

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 Gonçalves Rocha

**Desenvolvimento de estratégias para alavancar o programa
sócio-torcedor do Clube de Regatas Vasco da Gama**

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: Andre Luiz Roizman

Rio de Janeiro
Novembro de 2023.

RESUMO

ROCHA, Gabriel Gonçalves. **Desenvolvimento de estratégias para alavancar o programa sócio-torcedor do Clube de Regatas Vasco da Gama**. Rio de Janeiro, 2023. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho tem como principal objetivo desenvolver estratégias para alavancar o programa sócio-torcedor do Clube de Regatas Vasco da Gama. Através do estudo com alguns clubes que possuem boas estratégias em seus programas e com base na pesquisa com os consumidores, foi possível analisar e definir estratégias a serem implementadas pelo Vasco da Gama.

Palavras-chave: Clube de Regatas Vasco da Gama; Gestão de Esporte; Marketing Esportivo; SAF; Sócio-Torcedor.

ABSTRACT

ROCHA, Gabriel Gonçalves. . **Development of strategies to leverage the Clube de Regatas Vasco da Gama fan partner program**. Rio de Janeiro, 2023. 37 p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The main objective of this work is to develop strategies to leverage the Clube de Regatas Vasco da Gama fan club program. Through studying some clubs that have good strategies in their programs and based on research with consumers, it was possible to analyze and define strategies to be implemented by Vasco da Gama.

Keywords: Sports Management; Sports marketing; SAF; Supporter Member.

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA	1
1.1 Introdução	1
1.2 Objetivo Final	2
1.3 Objetivos Intermediários	2
1.4 Delimitação do Estudo	3
1.5 Relevância do Estudo	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 Estratégia e Gestão do Esporte	5
2.2 Programa de Sócio-Torcedor	7
3 METODOLOGIA	12
3.1 Etapa de coleta de dados	12
3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	12
3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	13
3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	13
3.5 Limitações do estudo	13
4 RESULTADOS E ANÁLISE	14
4.1 Clube de Regatas Vasco da Gama	14
4.1.1 Venda do Clube de Regatas Vasco da Gama para a 777 Partners	16
4.2 Pesquisa com torcedores	18
4.3 Estratégias para alavancar o programa sócio-torcedor	25
5 CONCLUSÃO	30
5.1 Sugestões e recomendações para novas pesquisas	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXO 1	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing	6
Figura 2 - Planos oferecidos pelo Vasco da Gama	25
Figura 3 - Planos oferecidos pelo Clube de Regatas Flamengo	26
Figura 4 - Base de segmentação	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Em 1 mês, com que frequência vai aos estádios?	18
Gráfico 2 - Motivação para frequentar os estádios	19
Gráfico 3 - Você é sócio-torcedor?	19
Gráfico 4 - Motivos para participar do programa sócio-torcedor	20
Gráfico 5 - Quanto você pagaria pelo programa?	21
Gráfico 6 - Quanto você paga pelo programa mensalmente?	21
Gráfico 7 - Vantagens de ser sócio-torcedor.	22
Gráfico 8 - Consome produtos licenciados?	23
Gráfico 9 - Produtos que consome e quanto gasta em média em cada item	23
Gráfico 10 - Ações para que se sintam bem tratados pelo clube	24

1 O PROBLEMA

1.1 Introdução

O conceito de esporte pode ser definido como “atividades físicas que visam equilibrar a saúde ou melhorar a aptidão física/mental. Além disso, é possível afirmar que os esportes são atividades sujeitas a regulamentos e que geralmente visam à competição entre os praticantes” (Caiusca, 2018). Em todas as modalidades esportivas, o objetivo primordial é superar os adversários, sempre respeitando estritamente as regras estabelecidas. Essas atividades podem ser praticadas tanto de forma individual quanto coletiva, com finalidades recreativas, para promover a saúde, ou profissionalmente. O universo do esporte engloba diversas dimensões, incluindo a prática, o lazer e a realização de eventos esportivos, com uma ampla variedade de modalidades. No contexto brasileiro, os mais populares são o futebol, o vôlei e o basquetebol.

O futebol, sem dúvida, é o esporte com o maior número de praticantes e espectadores em todo o mundo (Melo, 2022). A FIFA (Federação Internacional de Futebol Associado) abrange 211 entidades membros, representando países e territórios filiados, superando os 193 países que fazem parte da ONU e os 201 do Comitê Olímpico Internacional (Maia, 2022). Estima-se que o futebol alcance uma audiência de 4 bilhões de espectadores distribuídos pelos sete continentes (Andrada, 2022).

Os programas de Sócio Torcedor são serviços desenvolvidos pelos clubes esportivos, nos quais os torcedores têm a oportunidade de se tornar sócios contribuindo com uma mensalidade. Em contrapartida, eles desfrutam de benefícios como descontos ou ingressos gratuitos para os jogos, dependendo do plano escolhido. No Brasil, inúmeros clubes adotaram essa estratégia como forma de diversificar suas fontes de receita. Um exemplo é o Clube de Regatas Vasco da

Gama, que oferece sete planos distintos, cada um com preços e benefícios específicos.

O Vasco da Gama enfrenta uma crise persistente desde o início da década passada, com dificuldades que vão além do campo de futebol. Problemas financeiros, como orçamento limitado, atrasos no pagamento de comissões a empresários e acordos com jogadores têm prejudicado o clube. Essas questões extracampo têm impactado negativamente no desempenho da equipe, dificultando a competição por títulos expressivos. Os rebaixamentos para a série B agravaram ainda mais a crise do clube, levando à desmotivação dos torcedores, que deixaram de aderir aos planos de sócio torcedor. A falta de estabilidade organizacional e as lutas pelo controle do clube contribuíram para a atual situação do Clube de Regatas Vasco da Gama, em contraste com a gestão bem-sucedida do Clube de Regatas do Flamengo e da Sociedade Esportiva Palmeiras, que se tornaram referências nos últimos cinco anos.

Face ao exposto, surge a seguinte questão: como desenvolver estratégias para alavancar o programa sócio-torcedor do Clube de Regatas Vasco da Gama?

1.2 Objetivo Final

Este trabalho pretende apresentar estratégias para alavancar o programa sócio-torcedor do Clube de Regatas Vasco da Gama, a fim de ajudar o clube a melhorar sua saúde financeira.

1.3 Objetivos Intermediários

- a) Analisar a crise do Clube de Regatas Vasco da Gama
- b) Analisar a venda para 777 Partners
- c) Analisar o programa de sócio torcedor no Brasil
- d) Analisar o programa de sócio torcedor da Europa
- e) Comparar os modelos de sócio torcedor para identificar estratégias viáveis a serem implementadas

1.4 Delimitação do Estudo

Este estudo avaliará os últimos 15 anos do Clube de Regatas Vasco da Gama, quando teve início um período de crise, em função de problemas estruturais, culminando com seus rebaixamentos.

Realizou-se uma pesquisa com torcedores via internet, através de uma amostra por conveniência, de torcedores do Clube de Regatas Vasco da Gama.

1.5 Relevância do Estudo

Este estudo reveste-se de grande importância para o Clube de Regatas Vasco da Gama, uma das instituições esportivas mais emblemáticas do Brasil. O clube tem enfrentado desafios significativos decorrentes de problemas de organização, o que o tem impedido de competir por títulos expressivos e de conquistar uma posição de maior destaque entre os maiores clubes do país.

Considerando que o futebol não é apenas uma atividade esportiva, mas também uma fonte fundamental de lazer e entretenimento para muitas pessoas, torna-se essencial para o Vasco da Gama estabelecer e manter uma relação sólida e positiva com seus torcedores.

Um programa de sócio-torcedor meticulosamente elaborado e altamente eficaz desempenha um papel de extrema importância nesse cenário. Ele deve ser concebido com o objetivo de não apenas atender, mas também de superar as expectativas dos consumidores do clube, ou seja, seus fiéis torcedores. Ao conquistar esse propósito, o Vasco da Gama não somente reforçará seus laços com sua base de fãs, mas também ampliará sua receita substancialmente. Por meio de um programa de sócio-torcedor bem-sucedido, o clube pode assegurar um fluxo de receita constante, o que contribuirá para a superação de desafios financeiros e a restauração de sua capacidade de competir em busca de títulos de grande relevância.

Para os consumidores, além da oportunidade de prestigiar o clube ao participar de competições de grande destaque e estar na vanguarda na busca por títulos, eles desfrutarão de benefícios adicionais, como ingressos gratuitos, descontos em lojas, peças de vestuário, entre outros. Com todos esses atrativos inclusos nos planos, os torcedores estarão ainda mais motivados a contribuir

ativamente em auxílio ao seu clube, colaborando efetivamente para a recuperação do Vasco da Gama diante da crise devastadora que enfrenta.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia e Gestão do Esporte

O conceito de estratégia tem uma definição sólida no cenário militar, sendo empregado há milênios em contextos de guerra. De acordo com Sun Tzu (2016), registros históricos remontam a cerca de dois mil e quinhentos anos atrás, na antiga China. No âmbito esportivo, o termo é amplamente utilizado, como evidenciado em literatura e mídia relacionada à área. No entanto, sua significância e contribuição para o processo esportivo muitas vezes parecem carecer de clareza.

A estratégia é a manifestação da intenção do estrategista, que, em um ambiente competitivo, não deve ser revelada aos olhos dos oponentes (Juliane, 2015). Ela está intrinsecamente ligada ao que se pretende alcançar e ao motivo que justifica a conquista desse objetivo. Um exemplo prático seria a estratégia de se concentrar no contra-ataque devido à superioridade do adversário. No entanto, a estratégia não se restringe apenas ao campo; ela permeia toda a organização esportiva. Muitas vezes, os clubes requerem um planejamento estratégico sólido, conforme definido por Drucker (1984), como um processo contínuo de tomar decisões atuais, considerando o futuro com o maior grau possível de previsão. Essas decisões envolvem riscos, requerem a organização sistemática das atividades necessárias para a sua execução e, através de uma análise sistemática e organizada dos resultados em relação às expectativas, permitem medir o sucesso e corrigir deficiências. Com base nisso, é sugerido que um clube de futebol proceda com uma análise SWOT do ambiente e cultive resiliência, a fim de preservar a integridade de sua estratégia mesmo diante de possíveis sequências de derrotas e pressões da torcida.

De acordo com Bastos (2004) e Rocha e Bastos (2011), a gestão esportiva pode ser conceituada como a aplicação de teorias e ferramentas de administração

em todos os aspectos do esporte. É crucial destacar que essa gestão abrange tanto a produção quanto o marketing de produtos e serviços oferecidos por organizações esportivas, destinados a indivíduos interessados em consumi-los, seja como participantes ativos ou espectadores. Esse envolvimento pode se dar de diversas maneiras, como torcedores que comparecem aos estádios para assistir aos jogos, adquirem produtos oficiais, como camisas e bandeiras, ou se tornam sócios-torcedores dos clubes (Espartel; Muller; Pompiani, 2009).

Compreendendo as organizações esportivas como entidades empresariais, Gaspar, Morais, Vallada e Debia (2014) enfatizam que o marketing é uma das funções essenciais nas empresas modernas, desempenhando um papel de grande relevância no êxito dessas organizações. Portanto, no contexto esportivo, o marketing também é aplicado de acordo com Las Casas (2006), como parte integrante do processo de profissionalização do esporte. Ele representa uma modalidade de marketing promocional, constituindo-se em uma ferramenta de comunicação mercadológica que oferece novas plataformas midiáticas às empresas, ao mesmo tempo em que se integra ao composto promocional.

Vale ressaltar que o composto de marketing esportivo é composto pelo conjunto de ferramentas de marketing utilizadas pela organização para alcançar seus objetivos. Essas ferramentas são categorizadas em quatro amplos grupos, conhecidos como os “4Ps do marketing”: produto, preço, praça e promoção, cada um deles apresentando características específicas, conforme descrito por Kotler & Keller (2006).

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing.



Fonte: Kotler & Keller, 2006.

Na perspectiva do marketing esportivo, o esporte é concebido como um produto a ser comercializado no mercado. Como produto, o esporte goza de uma aceitação generalizada no mercado e possui um apelo de grande magnitude em escala global. Sua natureza globalizada é evidente, uma vez que praticamente todos os países se envolvem, pelo menos, em modalidades esportivas relacionadas à sua cultura e história. Dentro desse contexto, fica claro que os princípios dos “4Ps” do marketing, como apontados por Melo Neto (2020), podem ser aplicados de maneira relevante no âmbito do mercado esportivo.

No contexto do futebol, conforme destacado por Soriano (2010), ex-vice-presidente e uma das figuras-chave por trás da reestruturação e crescimento do Barcelona em 2003, a estrutura de receitas dos grandes clubes de futebol se divide, aproximadamente, em três partes: a venda de ingressos e assentos nos estádios, os direitos audiovisuais e o marketing. Observa-se uma tendência crescente em que as duas últimas fontes de receita ganham cada vez mais peso.

Portanto, é justificável afirmar que o marketing desempenha um papel crucial no sucesso de um clube de futebol. Essa área é responsável por gerenciar a imagem do clube perante o público, visando promover a marca do clube com o intuito de conquistar mais torcedores. Nesse sentido, torna-se imperativo analisar o mercado por meio da estrutura dos 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) para obter uma compreensão completa do ambiente em que o clube está inserido. Assim, na gestão profissional de um clube de futebol, é altamente recomendável que a organização adote e aproveite todas as estratégias de marketing disponíveis.

2.2 Programa de Sócio-Torcedor

Nos últimos anos, o esporte evoluiu não apenas como uma forma de entretenimento, mas também como uma indústria altamente lucrativa. A crescente comercialização e globalização das competições esportivas têm transformado os clubes esportivos em organizações complexas que buscam maximizar não apenas o sucesso em campo, mas também o sucesso financeiro. Nesse cenário, o programa sócio-torcedor emergiu como uma estratégia inovadora que visa envolver os torcedores de maneira mais profunda e, ao mesmo tempo, impulsionar a receita dos clubes (Andrade, 2011).

O programa sócio-torcedor, também conhecido como “sócio-torcedor” ou “sócio do clube”, oferece aos fãs a oportunidade de se tornarem membros oficiais de seus clubes de coração, proporcionando uma série de benefícios exclusivos em troca de uma taxa de associação. Essa iniciativa visa não apenas criar um senso de pertencimento, mas também gerar uma fonte de receita confiável para os clubes, ajudando a financiar suas operações, melhorias nas instalações e reforços no elenco. Aqui está uma explicação de como funciona geralmente:

- 1) **Adesão:** os torcedores interessados em se tornarem sócios do clube devem se inscrever no programa. Isso normalmente envolve o preenchimento de um formulário de inscrição online ou físico e o pagamento de uma taxa de associação.
- 2) **Níveis de Associação:** os clubes geralmente oferecem diferentes níveis de associação, com cada nível proporcionando diferentes benefícios. Os níveis mais básicos podem incluir acesso a jogos e conteúdo exclusivo online, enquanto os níveis mais altos podem oferecer benefícios como assentos premium, convites para eventos exclusivos, descontos em mercadorias do clube e até mesmo a oportunidade de votar em decisões do clube, dependendo da estrutura do programa.
- 3) **Benefícios Exclusivos:** os sócios-torcedores desfrutam de uma série de benefícios exclusivos que não estão disponíveis para os torcedores comuns. Esses benefícios podem incluir ingressos com desconto ou acesso prioritário a ingressos, conteúdo exclusivo, participação em sorteios, encontros com jogadores ou treinadores, entre outros.
- 4) **Renovação da Associação:** a associação ao programa sócio-torcedor geralmente é válida por um período específico, como um ano. Os sócios são incentivados a renovar sua associação quando ela expira, garantindo assim uma fonte contínua de receita para o clube.
- 5) **Engajamento Constante:** os clubes usam estratégias de marketing e comunicação para manter os sócios engajados durante todo o ano. Isso pode incluir o envio de boletins informativos, atualizações nas redes sociais, e-mails personalizados e a organização de eventos exclusivos para sócios.

- 6) **Impacto Financeiro:** o dinheiro arrecadado com as taxas de associação e as vendas de ingressos e mercadorias para sócios-torcedores contribui significativamente para as finanças do clube. Isso ajuda a financiar operações, investimentos em infraestrutura, contratação de jogadores e outras necessidades.
- 7) **Fidelização e Sentimento de Pertencimento:** um dos objetivos-chave do programa é criar um senso de pertencimento entre os torcedores, tornando-os parte ativa do clube. Os sócios-torcedores muitas vezes se sentem mais conectados e comprometidos com o sucesso do clube, o que pode influenciar positivamente o apoio, a presença nos jogos e a identidade com a equipe.
- 8) **Avaliação de Resultados:** os clubes costumam avaliar o sucesso do programa sócio-torcedor por meio de métricas como o número de associados, receita gerada, satisfação do sócio, taxa de renovação e impacto nas operações globais do clube.
- 9) Em geral, o programa sócio-torcedor é uma estratégia ganha-ganha, pois beneficia tanto os clubes esportivos quanto os torcedores engajados, criando uma relação mais próxima e duradoura entre eles (Andrade, 2011).

Os programas de sócio-torcedor na Europa funcionam de maneira bastante similar aos programas de clubes brasileiros. Para ilustrar, o programa de sócio-torcedor do Barcelona é apresentado a seguir (Eric Akita, 2016):

1. **Acesso a Jogos:** os membros têm acesso prioritário a ingressos para os jogos do FC Barcelona no Camp Nou, permitindo-lhes garantir seus lugares antes que os ingressos sejam disponibilizados ao público em geral.
2. **Descontos em Produtos e Serviços:** os membros do Barça *Membership* recebem descontos em produtos oficiais do clube, incluindo camisas, *souvenirs* e ingressos para o Museu do FC Barcelona.

3. **Conteúdo Exclusivo:** os membros têm acesso a conteúdo exclusivo, como vídeos dos bastidores, entrevistas com jogadores e treinadores, e transmissões ao vivo de eventos do clube.
4. **Experiências Exclusivas:** o programa oferece experiências únicas, como participação em eventos especiais do clube, sessões de treino exclusivas e a oportunidade de encontrar jogadores e ícones do FC Barcelona.
5. **Participação em Sorteios e Concursos:** os membros têm a chance de participar de sorteios e concursos para ganhar prêmios exclusivos, como camisas autografadas, bolas de futebol e convites para eventos VIP.
6. **Acesso à Comunidade Online:** os membros podem interagir em uma comunidade online exclusiva, onde podem se conectar com outros torcedores, discutir jogos, compartilhar histórias e participar de discussões moderadas relacionadas ao clube.
7. **Barça TV+:** os membros recebem acesso gratuito ao Barça TV+, uma plataforma de streaming que transmite jogos ao vivo das categorias de base do clube, além de outros conteúdos relacionados ao FC Barcelona.

Pode-se observar que o Barcelona oferece diversos benefícios para o seu consumidor. No Brasil, os programas funcionam de maneira bem parecida, como pode ser verificado no programa oferecido pelo Clube de Regatas Vasco da Gama (Pink Fire, 2021):

1. **Acesso a Jogos:** os sócios-torcedores geralmente têm acesso a ingressos para os jogos do Vasco com preços especiais e prioridade de compra em relação ao público geral.
2. **Descontos em Produtos e Serviços:** os membros do programa podem receber descontos na compra de produtos oficiais do Vasco, como camisas, bonés e outros itens de merchandising do clube.
3. **Eventos Exclusivos:** os sócios-torcedores podem ser convidados para eventos exclusivos do clube, incluindo sessões de treino abertas, eventos de lançamento de uniformes, entre outros.

4. **Participação em Promoções:** eles têm a oportunidade de participar de promoções especiais, como sorteios para ganhar camisas autografadas, bolas de futebol e outros prêmios relacionados ao Vasco.
5. **Acesso Digital:** o programa pode incluir acesso a conteúdo digital exclusivo, como vídeos dos bastidores, entrevistas com jogadores e treinadores, e outras experiências online que aproximam os sócios do clube.
6. **Envolvimento com a Comunidade:** algumas iniciativas de sócio-torcedor também envolvem a comunidade local, como projetos sociais apoiados pelo clube. Os sócios podem ter a oportunidade de participar ou apoiar essas atividades.
7. **Prioridade em Compras Online:** os sócios-torcedores têm prioridade ao comprar ingressos online, facilitando o processo de compra para os jogos do Vasco.

Cabe lembrar que os benefícios específicos podem variar de acordo com o tipo de plano de sócio-torcedor escolhido, com planos mais caros oferecendo benefícios adicionais em comparação aos planos mais acessíveis.

Como observado anteriormente, os programas são muito similares. Ambas as iniciativas compartilham características notáveis. A priorização de ingressos, descontos em produtos oficiais e acesso a eventos exclusivos são elementos-chave em ambos os programas. Contudo, enquanto o Barcelona busca criar uma experiência global, o Vasco da Gama coloca ênfase em seu impacto local, envolvendo os sócios em iniciativas sociais de grande relevância.

Essa análise demonstra que, independente da localização geográfica, os programas de sócio-torcedor compartilham um propósito essencial: unir os torcedores em uma comunidade fervorosa, conectando-os ao coração vibrante de seus clubes e permitindo que contribuam para o sucesso da equipe de maneiras profundamente significativas. Esse fenômeno transcende fronteiras, evidenciando o poder unificador do futebol e sua capacidade de gerar um impacto positivo tanto global quanto localmente.

3 METODOLOGIA

3.1 Etapa de coleta de dados

A pesquisa seguiu dois critérios, onde inicialmente, foi realizada pesquisa bibliográfica, através da leitura e análise de livros, artigos, estudos acadêmicos e sites com conteúdos ligados ao tema do presente trabalho.

Como complemento aos estudos anteriores, foi realizada uma pesquisa qualitativa e quantitativa com os torcedores, através de um questionário online, que teve como objetivo entender um pouco do comportamento daquele torcedor como consumidor.

3.2 Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Este estudo fundamentou-se em uma abordagem abrangente que combinou metodologias qualitativas e quantitativas, sendo conduzido a partir de uma pesquisa envolvendo os torcedores do Clube de Regatas Vasco da Gama. Essa abordagem multifacetada permitiu uma compreensão mais profunda e abrangente das nuances que permeiam a relação dos torcedores com o clube, incorporando tanto aspectos subjetivos e experiências pessoais (qualitativos) quanto dados estatísticos e métricas mensuráveis (quantitativos). Ao integrar essas duas perspectivas metodológicas, o estudo buscou capturar a riqueza da experiência do torcedor vascaíno de maneira holística, oferecendo insights valiosos para a compreensão da dinâmica entre a base de fãs e a instituição esportiva.

3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

Em uma fase preliminar, conduziu-se uma pesquisa bibliográfica abrangente, caracterizada pela meticulosa leitura e análise crítica de livros, artigos científicos, estudos acadêmicos e conteúdos disponíveis em plataformas online, todos eles relacionados ao tema central desta investigação.

Como extensão e aprimoramento dessa revisão literária, promoveu-se uma abordagem dual, combinando métodos qualitativos e quantitativos. Isso se concretizou por meio de uma pesquisa junto aos torcedores, utilizando um questionário online (anexo 1) como instrumento.

O propósito dessa fase foi aprofundar a compreensão acerca do comportamento desses entusiastas, enfocando especificamente a perspectiva do torcedor enquanto consumidor. Essa estratégia metodológica combinada visa proporcionar uma análise integral e abrangente do fenômeno em estudo, contribuindo para o enriquecimento e a profundidade desta pesquisa.

3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Ao fim das etapas de pesquisa e estudo, foi feita uma análise cruzando todas as informações encontradas, com o principal objetivo de listar quais são as principais estratégias que o clube poderia adotar, para que alcancem um número maior de sócios-torcedores e conseqüentemente, aumentando a sua receita.

3.5 Limitações do estudo

A presente análise pode-se limitar à percepção da pesquisa bibliográfica e do questionário online. O questionário seguiu um roteiro estruturado. Nessa perspectiva, o método escolhido demonstra ser o mais indicado para tal análise, tendo em vista que busca entender e analisar o comportamento do respondente de duas maneiras, como consumidor e como torcedor.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo, serão expostos os resultados provenientes da coleta de dados realizada por meio do questionário online, abordando a temática em análise. Adentraremos nos detalhes dos resultados e, concomitantemente, discutiremos as conclusões que emergem desse conjunto de dados. Esta análise oferecerá uma compreensão mais abrangente e refinada das nuances e implicações inerentes ao tema, contribuindo para uma visão mais aprofundada do assunto em estudo.

4.1 Clube de Regatas Vasco da Gama

O Clube de Regatas Vasco da Gama é uma das agremiações esportivas mais importantes do Brasil, com uma história rica e profunda no cenário esportivo e social do país. Sua fundação remonta ao dia 21 de agosto de 1898, na cidade do Rio de Janeiro. O clube foi criado por um grupo de remadores liderado por Henrique Ferreira Monteiro, inspirados na figura do navegador português Vasco da Gama, que se destacou ao realizar a primeira viagem marítima direta da Europa para as Índias (Lima, 2023).

Desde o início, o Vasco teve como princípio a inclusão e a democratização do esporte no Brasil. Uma das características mais marcantes do clube foi sua postura pioneira na aceitação de jogadores negros em uma época em que o racismo era predominante. Em 1923, o Vasco da Gama conquistou o Campeonato Carioca com o primeiro time majoritariamente negro do futebol brasileiro, que ficou conhecido como “O Expresso da Vitória”.

No campo esportivo, o Vasco acumulou inúmeros títulos ao longo de sua história. O clube conquistou o Campeonato Carioca inúmeras vezes, destacando-se como um dos principais clubes do estado do Rio de Janeiro. Além disso, o Vasco da Gama obteve sucesso em competições nacionais, vencendo o Campeonato Brasileiro em quatro ocasiões (1974, 1989, 1997 e 2000). O clube também é

reconhecido por suas campanhas memoráveis na Copa Libertadores, alcançando a final em várias edições e vencendo o torneio em 1998.

O Vasco da Gama é conhecido por sua grande torcida, que o apoia com paixão e fervor. A equipe tem como casa o Estádio São Januário, um dos estádios mais icônicos do futebol brasileiro.

Além de sua trajetória esportiva, o Vasco da Gama também desempenhou um papel importante na promoção de atividades sociais e culturais em sua comunidade. O clube mantém projetos voltados para a educação, esportes e assistência social, contribuindo para o desenvolvimento de jovens e comunidades carentes.

Em resumo, o Clube de Regatas Vasco da Gama possui uma história rica e diversificada, marcada por conquistas esportivas notáveis, uma postura inclusiva e uma forte conexão com sua comunidade. Porém, o Vasco da Gama vem enfrentando uma crise financeira desde a última década, que vem atrapalhando o rendimento do clube.

A crise financeira enfrentada pelo Clube de Regatas Vasco da Gama é um assunto complexo e multifacetado, que se desenrolou ao longo de vários anos. Para entender essa situação, é necessário analisar diversos fatores que contribuíram para a crise financeira do clube carioca (Mauro Cezar, 2015).

- 1) **Dívidas acumuladas:** uma das principais razões para a crise do Vasco foi a acumulação de dívidas ao longo do tempo. O clube contraiu empréstimos e compromissos financeiros que se tornaram insustentáveis, incluindo dívidas trabalhistas, fiscais e financeiras com credores diversos.
- 2) **Má gestão financeira:** a gestão inadequada dos recursos financeiros do clube também desempenhou um papel crucial na crise. Despesas excessivas, gastos sem planejamento e a falta de transparência na administração contribuíram para o agravamento da situação.
- 3) **Baixo desempenho esportivo:** a falta de sucesso esportivo, como a ausência em competições importantes e rebaixamentos para divisões inferiores do futebol brasileiro, afetou negativamente a receita do clube.

Menos visibilidade resultou em menos patrocínios e vendas de ingressos.

- 4) **Disputas políticas internas:** conflitos e disputas políticas internas também tiveram um impacto negativo nas finanças do Vasco. Essas lutas pelo poder levaram a mudanças frequentes na administração do clube, dificultando a implementação de políticas financeiras consistentes.
- 5) **Receitas reduzidas:** a pandemia da COVID-19 agravou a crise financeira, já que os jogos foram realizados sem público, reduzindo significativamente a receita proveniente da venda de ingressos e das atividades nos estádios.
- 6) **Ações judiciais:** o Vasco enfrentou várias ações judiciais, incluindo ações trabalhistas de ex-jogadores e funcionários, que resultaram em custos significativos para o clube.

Para lidar com essa crise, o Vasco da Gama tem buscado medidas de reestruturação financeira, como renegociações de dívidas, corte de despesas, venda de ativos e a busca por investidores para injetar capital no clube. Além disso, a gestão transparente e responsável tornou-se fundamental para a recuperação a longo prazo do clube.

Vale ressaltar que a crise financeira do Vasco da Gama não é única no cenário esportivo brasileiro. Muitos clubes enfrentam desafios semelhantes devido à falta de planejamento financeiro sólido e ao ambiente econômico instável. A superação desses desafios exige não apenas medidas de curto prazo, mas também uma gestão eficaz e sustentável para garantir a estabilidade financeira e o sucesso esportivo a longo prazo.

4.1.1 Venda do Clube de Regatas Vasco da Gama para a 777 Partners

A venda do Clube de Regatas Vasco da Gama para o grupo de investidores conhecido como 777 Partners marcou um capítulo significativo na história do clube carioca e no cenário do futebol brasileiro. Esse acordo despertou tanto entusiasmo

quanto debate entre os torcedores e observadores do esporte (Redação do GE, 2022).

O Vasco da Gama, um dos clubes mais tradicionais do futebol brasileiro, há anos vinha enfrentando uma crise financeira profunda e desafiadora. As dívidas acumuladas, a gestão financeira inadequada e outros fatores haviam colocado o clube em uma situação econômica delicada, comprometendo sua capacidade de competir em alto nível e manter suas operações.

Diante dessa crise, a busca por investidores se tornou uma necessidade premente para o Vasco. Foi nesse contexto que o grupo 777 Partners entrou em cena. Esse grupo de investidores demonstrou interesse em adquirir uma parte significativa das ações do clube, o que representou uma oportunidade de injetar capital fresco no Vasco da Gama e, assim, ajudar a estabilizar suas finanças.

A entrada da 777 Partners não apenas possibilitou a quitação de dívidas críticas, mas também trouxe a perspectiva de investimentos em infraestrutura, recursos para a formação de jogadores, melhorias nas instalações e na gestão do clube. Além disso, a parceria trouxe um novo modelo de gestão para o Vasco, envolvendo uma administração profissionalizada, com processos mais transparentes e orientados para resultados (Redação do GE, 2022).

No entanto, a venda de uma parte das ações de um clube de futebol a investidores privados também gerou debates e preocupações. Algumas vozes questionaram se o tradicionalismo e a identidade do Vasco seriam mantidos sob a gestão desses investidores. Outros expressaram preocupações com a possibilidade de o futebol se tornar excessivamente comercializado em detrimento do aspecto esportivo e da paixão dos torcedores.

O futuro do Vasco da Gama sob a gestão da 777 Partners permanece como um ponto de interesse e atenção no mundo do futebol brasileiro. A capacidade de equilibrar as demandas financeiras com o compromisso com o sucesso esportivo e a preservação da tradição do clube será um desafio importante para todas as partes envolvidas (Negócios do Esporte, 2022).

Em última análise, a venda do Vasco para a 777 Partners representa uma tentativa de trazer estabilidade financeira e novas oportunidades para um clube histórico. O desdobramento dessa parceria será acompanhado de perto pelos

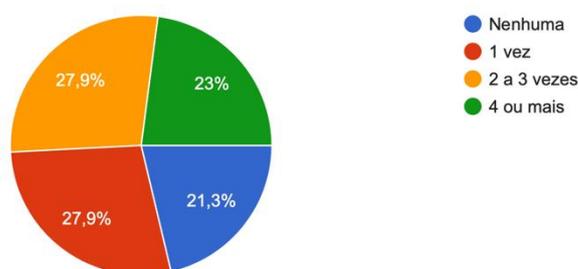
torcedores e pelos amantes do futebol, à medida que o Vasco busca escrever um novo capítulo em sua rica história.

4.2 Pesquisa com torcedores

Foram obtidas 61 respostas com torcedores, através de um questionário online.

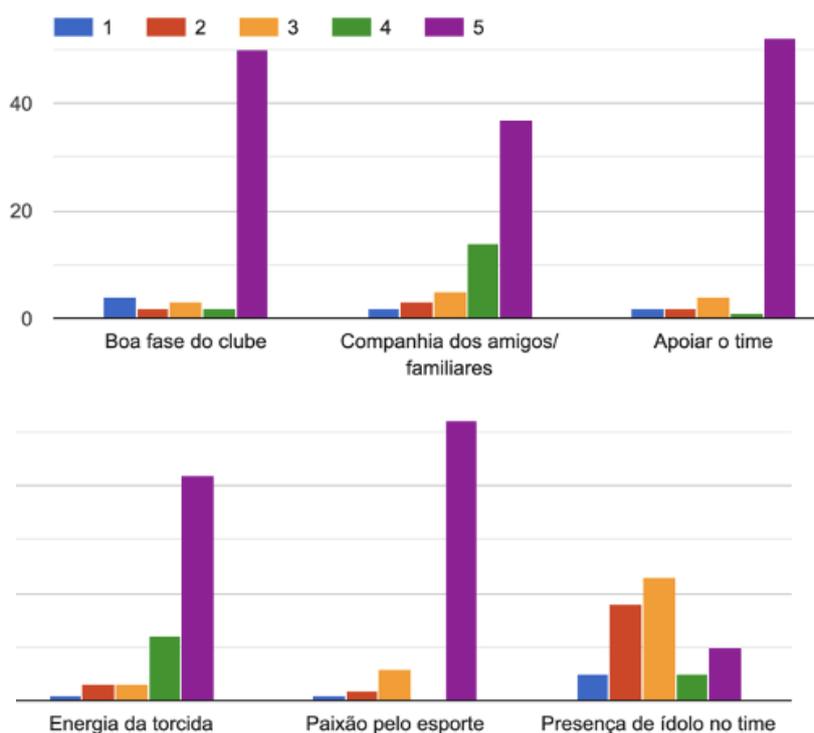
Gráfico 1 - Em 1 mês, com que frequência vai aos estádios?

1- Em 1 mês, com que frequência vai aos estádios?
61 respostas



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O gráfico acima representa o resultado da primeira pergunta do questionário. Sabe-se que um clube da série A tem pelo menos, 2 jogos mandantes no mês, ou seja, joga pelo menos 2 vezes ao mês no seu estádio, facilitando a ida de seus torcedores ao estádio. Com os 61 respondentes, a pesquisa conseguiu registrar uma grande variedade na frequência, com 27,9% 1 vez e 2 ou 3 vezes ao mês, 23% 4 vezes ou mais e 21,3% nenhuma vez no mês.

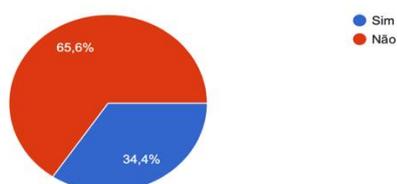
Gráfico 2 - Motivação para frequentar os estádios.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O gráfico acima corresponde a segunda pergunta do questionário, que tinha como objetivo saber a motivação para frequentar os estádios, sendo 1 menos importante e 5 mais importante. Pode-se perceber, que a maioria das pessoas vão ao estádio por conta da boa fase do clube, por causa da companhia dos amigos e familiares, para apoiar seu time, por conta daquela energia contagiante da torcida nos estádios, que na maioria das vezes faz diferença, e pela paixão que tem pelo futebol. Pode-se observar que a presença de ídolo no time, para muitos torcedores, não possui tanta relevância assim.

Gráfico 3 - Você é sócio-torcedor?

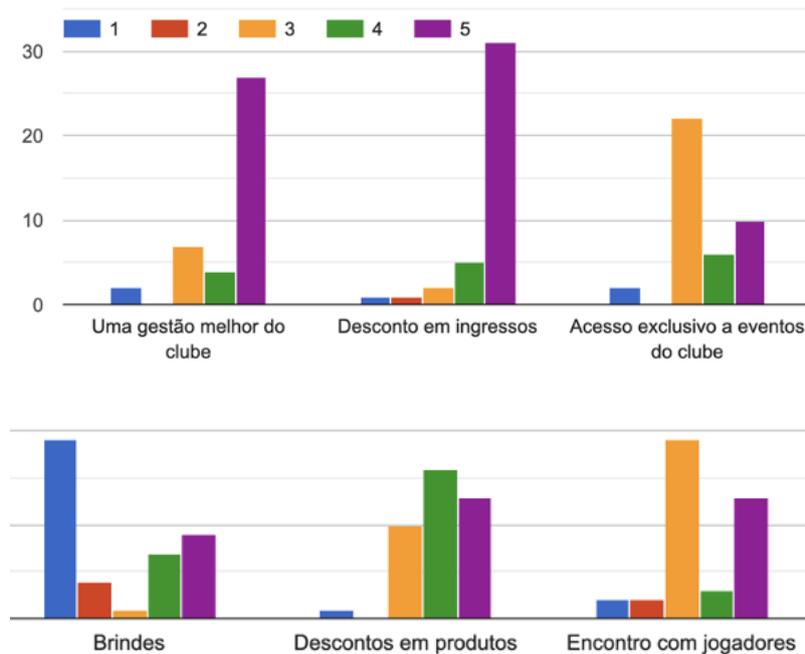
3- Você é sócio-torcedor?
61 respostas



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Nesta pergunta, os respondentes deveriam responder se são sócios torcedores de seus clubes. A grande maioria, com 65,6% das respostas, disse não ser sócio torcedor do seu clube de coração, enquanto 34,4% dos respondentes afirmaram ser sócios. Nos gráficos seguintes (4 e 5), apenas as pessoas que afirmaram não serem associadas ao programa de sócio-torcedor participaram.

Gráfico 4 - Motivos para participar do programa sócio-torcedor.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O gráfico acima mostra os motivos que levariam os respondentes a participar do programa sócio-torcedor, de acordo com uma escala de 1 menos importante e 5 mais importante. Pode-se analisar que uma gestão melhor do clube e descontos em ingressos, são os motivos mais importantes para que eles assinem o programa. Os descontos em produtos também têm uma grande importância para os respondentes. Em contrapartida, verifica-se que os brindes não têm muita relevância para que os respondentes assinem o programa. O gráfico abaixo, sugere quanto o respondente estaria disposto a pagar pelo programa.

Gráfico 5 - Quanto você pagaria pelo programa?

5- Quanto você pagaria pelo programa

40 respostas



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

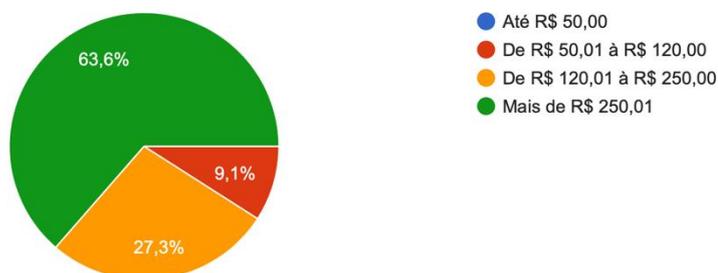
Percebe-se que a grande maioria, com 70% das respostas, opta em pagar de R\$ 50,00 até R\$ 120,00, ou seja, o plano que tem benefícios mais básicos, como por exemplo, facilidade na compra de ingressos pela internet e desconto no valor do ingresso etc. Dessa forma, pode-se perceber que as demais opções de programa de sócio torcedor, mesmo oferecendo mais benefícios, não parecem tão relevantes aos torcedores não associados, que acreditam que um plano mais barato vale mais a pena, pelo custo benéfico.

Nos gráficos seguintes (6 e 7), apenas as pessoas que afirmaram serem associadas ao programa sócio-torcedor participaram.

Gráfico 6 - Quanto você paga pelo programa mensalmente?

6- Quanto você paga pelo programa mensalmente?

22 respostas

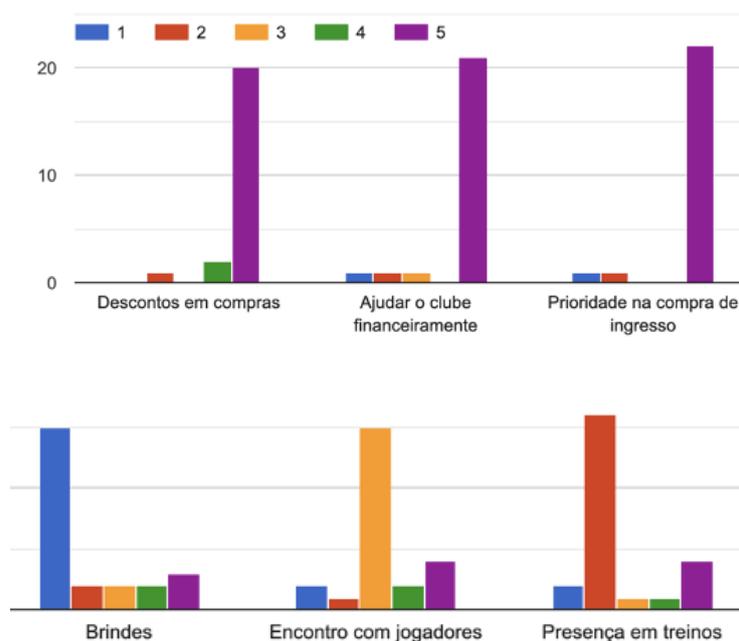


Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Diferente do que foi constatado no gráfico 5, que informa qual o valor que os torcedores não associados pagariam pelo programa do clube, o gráfico 6 mostra

que aqueles que pagam pelo programa optam por opções mais caras e que, conseqüentemente, oferecem mais benefícios. Entre os associados, 63,6% pagam mais de R\$ 250,01; 27,3% pagam de R\$ 120,01 à R\$ 250,00; e por fim, 9,1% pagam de R\$ 50,01 à R\$ 120,00.

Gráfico 7 - Vantagens de ser sócio-torcedor.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

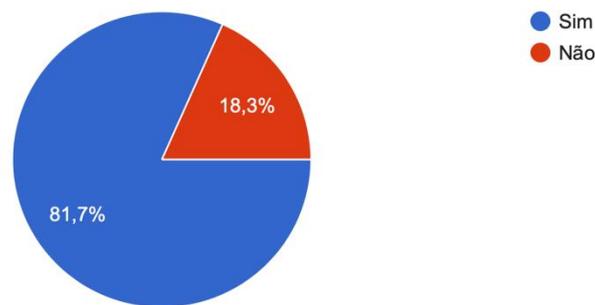
A partir do gráfico acima, pode-se observar que as melhores vantagens seriam os descontos em compras, a prioridade na compra de ingresso, onde dependendo do plano, o valor do desconto pode ser maior e a ordem de prioridade também muda de acordo com o seu plano, e por último, ajudar o clube financeiramente. Pode-se ver também, que encontro com os jogadores possui certa relevância, mas não tanto como as outras vantagens citadas anteriormente. Por fim, os brindes e a presença nos treinos não são vantagens muito importantes para o sócio-torcedor.

A partir do próximo gráfico, o foco da pesquisa reside no consumo de produtos do clube, sejam eles oficiais ou licenciados, com intuito de adequar o programa aos desejos dos associados.

Gráfico 8 - Consome produtos licenciados?

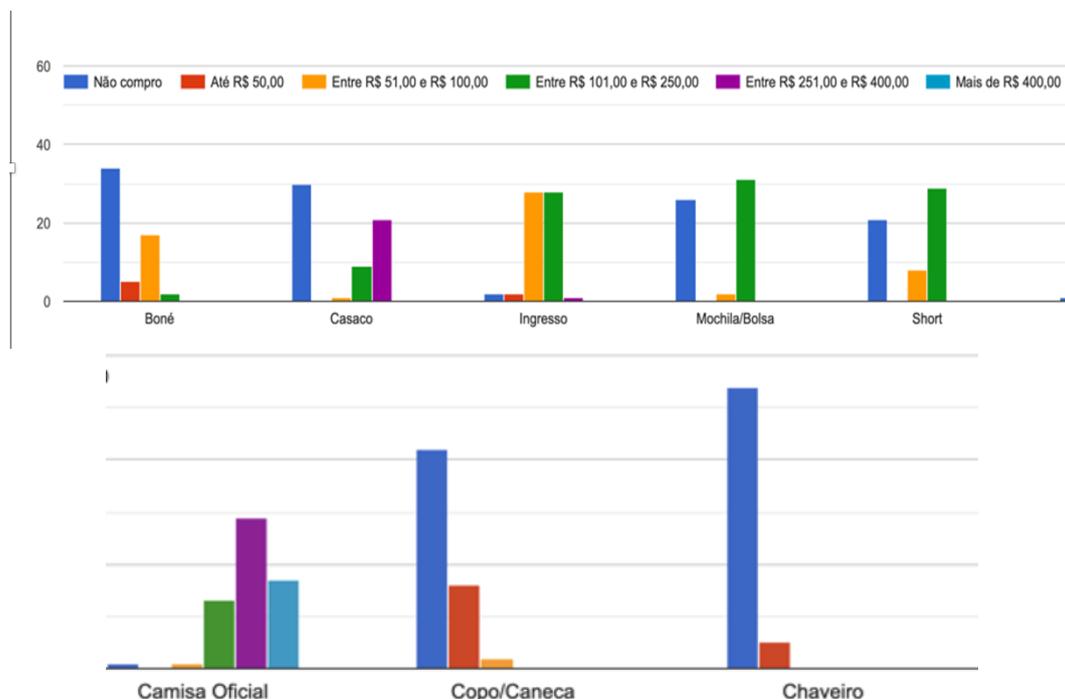
8- Consome produtos licenciados?

60 respostas



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

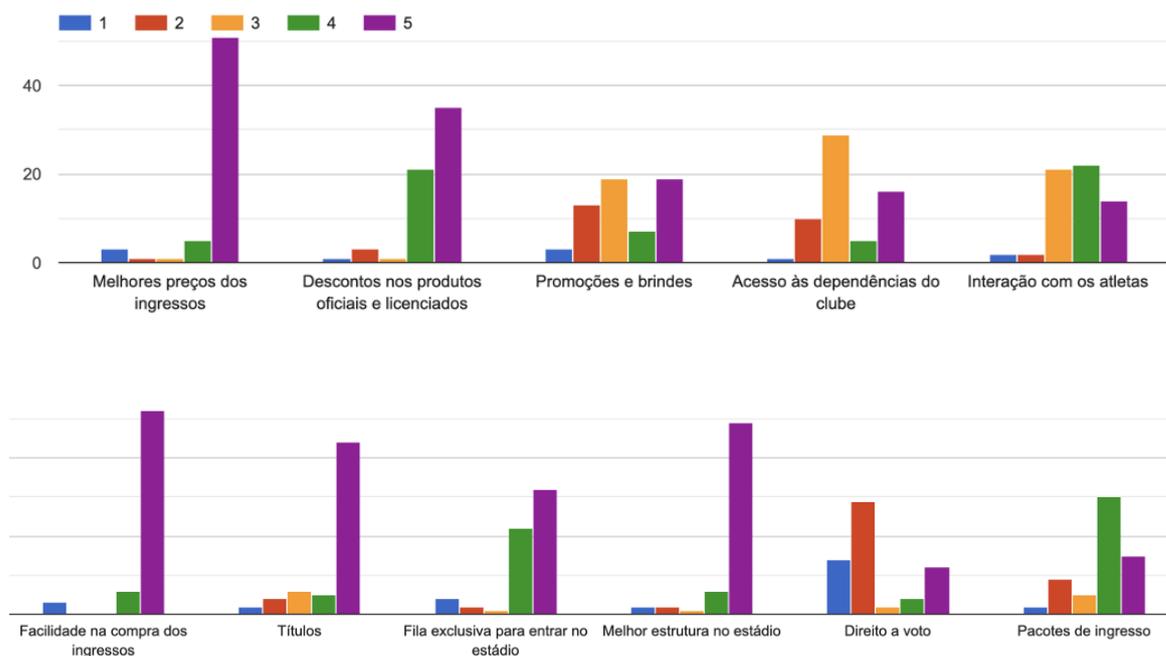
O primeiro gráfico se concentra no consumo de produtos licenciados do clube. É notável que a grande maioria, representando 81,7% afirmou consumir esses produtos relacionados ao seu clube. Esse dado é de extrema relevância, uma vez que por meio desses produtos complementares à linha de performance ou jogo, o clube tem a oportunidade de aumentar suas receitas, e conseqüentemente, reduzir suas dívidas.

Gráfico 9 - Produtos que consome e quanto gasta em média em cada item.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A pergunta número 9, pedia aos respondentes para selecionarem os produtos que consomem e quanto gastam em média em cada item. Percebe-se que os produtos de vestuário são muito consumidos pelos torcedores, com destaque para as camisas, onde gastam entre R\$ 251,00 e R\$ 400,00. Essa informação é muito importante, porque mostra uma oportunidade de melhorar os outros planos, ou até mesmo criar outro plano de sócio-torcedor que ofereça mais desconto em camisas, fazendo com que sua receita cresça ainda mais. Podem lançar também, camisas limitadas ou linhas casuais. Além disso, os respondentes gastam entre R\$ 51,00 a R\$ 250,00 com ingressos. Dessa forma, é possível criar alguma estratégia para alavancar esse número, como por exemplo, oferecer um plano com mais desconto nos ingressos e uma prioridade na compra.

Gráfico 10 - Ações para que se sintam bem tratados pelo clube.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

No gráfico 10, pode-se observar algumas ações que demonstram um bom tratamento pelo clube. As ações que mais fazem com que os associados sejam bem tratados foram, primeiramente, melhores preços dos ingressos, onde sabemos que dependendo do local, os ingressos são caros, e isso acaba desmotivando o torcedor a ir ao estádio. Se for feita uma melhora nos preços dos ingressos, a sua receita será muito maior. Os planos oferecem diversos descontos nos produtos oficiais e

licenciados, e os respondentes afirmam que gostariam de uma melhora nesses descontos. Como apresentado no gráfico acima, os respondentes acreditam que a facilidade na compra dos ingressos, os títulos que o clube conquista, estrutura melhor do estádio, incluindo fila exclusiva de entrada, são ações que demonstram um bom tratamento. As demais ações apresentadas não se mostraram tão relevantes aos respondentes, que não deram notas altas as mesmas, como por exemplo, o direito a voto. É possível crer então que, para que eles se sintam bem tratados pelo clube, este teria que oferecer mais descontos nos benefícios já oferecidos e focar no ganho de títulos.

4.3 Estratégias para alavancar o programa sócio-torcedor

1) Melhoria dos benefícios

Como já foi dito ao longo deste trabalho, existem diversos planos de sócio-torcedor, conforme figura a seguir. Uma melhoria nos benefícios já oferecidos poderia fazer com que mais pessoas se interessem em fazer parte desse programa.

Figura 2 - Planos oferecidos pelo Vasco da Gama.

<p>CAMISAS NEGRAS</p> <p>30% de desconto no ingresso de todos os setores*</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>6ª onda na compra de ingressos</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Carteirinha física para mostrar o amor que só você sente!</p> <p>50% de desconto no Tour da Colina! Tour + Espaço Experiência</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 11,98 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>	<p>NORTE A SUL</p> <p>50% de desconto no ingresso de todos os setores*</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>5ª onda na compra de ingressos</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Exclusivo para quem mora fora de estado do Rio de Janeiro</p> <p>50% de desconto no Tour da Colina! Tour + Espaço Experiência</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 29,98 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>	<p>GIGANTE ☆☆☆</p> <p>60% de desconto no ingresso de todos os setores*</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>Podendo incluir até 1 convidado sem desconto no ingresso*</p> <p>5ª onda na compra de ingressos</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>50% de desconto no Tour da Colina! Tour + Espaço Experiência</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 49,98 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>	<p>GIGANTE ☆☆☆☆</p> <p>65% de desconto no ingresso de todos os setores*</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>Podendo incluir até 1 convidado com 50% de desconto no ingresso*</p> <p>4ª onda na compra de ingressos</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>50% de desconto no Tour da Colina! Tour + Espaço Experiência</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 69,98 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>	<p>GIGANTE ☆☆☆☆☆</p> <p>70% de desconto no ingresso de todos os setores*</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>Podendo incluir até 1 convidado com 50% de desconto no ingresso*</p> <p>3ª onda na compra de ingressos</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>50% de desconto no Tour da Colina! Tour + Espaço Experiência</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 119,98 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>	<p>GIGANTE ☆☆☆☆☆☆</p> <p>75% de desconto no ingresso de todos os setores*</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>Podendo incluir até 2 convidados com 50% de desconto no ingresso*</p> <p>2ª onda na compra de ingressos</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>50% de desconto no Tour da Colina! Tour + Espaço Experiência</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 199,98 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>	<p>DIMARITE ETERNO</p> <p>Check-in no ingresso de todos os setores*</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto nas Lojas Oficiais; Exceto para lançamentos</p> <p>1 convidado check-in e 1 convidado com 50% de desconto no ingresso*</p> <p>1ª onda na compra de ingressos</p> <p>1 Camisa Oficial por ano</p> <p>1 visita por ano em SJ (com almoço no Restaurante do Armário)</p> <p>1 Entrada gratuita em eventos pagos (Jogue na Colina, Tour da Colina e mais)</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Resgates</p> <p>*Válido para jogos de mando de campo do Vasco em São Januário. Não aplicável em área de hospitalidade.</p> <p>R\$ 708,00 / mês*</p> <p>ASSOCIE-SE</p>
--	---	---	---	---	---	--

Fonte: Socio Gigante, 2023.

Conforme a figura acima, o Vasco oferece 7 planos diferentes, do mais barato ao mais caro. Analisando os planos, foi possível chegar à conclusão que eles não possuem muitas diferenças, com exceção da porcentagem de desconto em

ingressos, lugar na onda na compra de ingresso, número de convidado e mais algumas regalias que o plano “Dinamite eterno” oferece.

Com isso, algumas sugestões de melhorias, que possam ser implementadas como estratégias para alavancar o número de associados ao programa, são apresentadas a seguir:

A primeira sugestão seria melhorar o preço dos planos já oferecidos. Comparando com outros grandes clubes brasileiros, que possuem muitos assinantes, os preços cobrados pelo Vasco da Gama são superiores aos demais. O Flamengo, por exemplo, oferece apenas 5 planos, com seu maior valor em R\$ 325,40. A redução do preço do plano “Dinamite Eterno” pode buscar um aumento de associados.

Figura 3 - Planos oferecidos pelo Clube de Regatas Flamengo.

NAÇÃO DIAMANTE	NAÇÃO PLATINA	NAÇÃO OURO	NAÇÃO PRATA	NAÇÃO BRONZE
1 Prioridade 1 na compra de ingressos	2 Prioridade 2 na compra de ingressos	3 Prioridade 3 na compra de ingressos	4 Prioridade 4 na compra de ingressos	5 Prioridade 5 na compra de ingressos
50% de desconto sobre o valor da meia-entrada	30% de desconto sobre o valor da meia-entrada	30% de desconto sobre o valor da meia-entrada	20% de desconto sobre o valor da meia-entrada	Direito a compra de ingresso com meia-entrada
Até 3 convidados. 50% de desconto no preço do terceiro convidado	Até 2 convidados. 50% de desconto no preço do segundo convidado	Até 1 convidado. 50% de desconto no convidado adicionado	-----	-----
Cashback exclusivo nas Lojas Oficiais do Flamengo	Cashback exclusivo nas Lojas Oficiais do Flamengo	Cashback exclusivo nas Lojas Oficiais do Flamengo	Cashback exclusivo nas Lojas Oficiais do Flamengo	Cashback exclusivo nas Lojas Oficiais do Flamengo
Assinatura mensal gratuita da FLATV+	Assinatura mensal gratuita da FLATV+	Assinatura mensal gratuita da FLATV+	Assinatura mensal gratuita da FLATV+	Assinatura mensal gratuita da FLATV+
+10GB de bônus de internet	+10GB de bônus de internet	+10GB de bônus de internet	+10GB de bônus de internet	+10GB de bônus de internet
Personalização grátis na Camisa Oficial	Personalização grátis na Camisa Oficial	Personalização grátis na Camisa Oficial	Personalização grátis na Camisa Oficial	Personalização grátis na Camisa Oficial
50% da mensalidade se cashback em cupons no Zé Delivery	50% da mensalidade de cashback em cupons no Zé Delivery	50% da mensalidade de cashback em cupons no Zé Delivery	50% da mensalidade de cashback em cupons no Zé Delivery	50% da mensalidade de cashback em cupons no Zé Delivery
Desconto de 50% em planos de seguro-viagem	Desconto de 50% em planos de seguro-viagem	Desconto de 50% em planos de seguro-viagem	Desconto de 50% em planos de seguro-viagem	Desconto de 50% em planos de seguro-viagem
1,000 KM de Vantagens por mês	1,000 KM de Vantagens por mês	1,000 KM de Vantagens por mês	1,000 KM de Vantagens por mês	1,000 KM de Vantagens por mês
Cursos livres gratuitos na Descomplica	Cursos livres gratuitos na Descomplica	Cursos livres gratuitos na Descomplica	Cursos livres gratuitos na Descomplica	Cursos livres gratuitos na Descomplica
R\$ 325,40 / mês	R\$ 204,30 / mês	R\$ 123,90 / mês	R\$ 58,90 / mês	R\$ 44,70 / mês

Fonte: Flamengo, 2023.

O Vasco da Gama poderia melhorar mais os seus benefícios/bonificações nos seus planos. Essa relação de interação, de sentimento de reconhecimento pode fazer com que, mais torcedores se interessam em assinar os planos. Podem oferecer personalização grátis na camisa oficial, por exemplo, cashback em compras nas lojas oficiais etc.

Por fim, o Vasco da Gama poderia buscar parcerias com empresas para oferecer descontos e promoções exclusivas para os sócios, como o Flamengo faz hoje em dia, onde possuem parcerias com o Zé Delivery, Descomplica entre outras empresas, fazendo com que não seja somente interessante para o futebol, e sim, para o dia a dia do assinante.

2) Engajamento Digital

O engajamento social em um contexto de programa sócio torcedor representa a conexão emocional e participativa dos adeptos de um time de futebol com a comunidade e a sociedade em geral. Em um programa sócio torcedor, os aficionados não apenas apoiam seu clube favorito, mas também se envolvem ativamente em iniciativas sociais, promovendo um impacto positivo na comunidade.

O engajamento social em um programa sócio torcedor funciona através de várias atividades e estratégias. Primeiramente, os clubes esportivos promovem campanhas de responsabilidade social, como doações para instituições de caridade, projetos educacionais e ações de apoio a grupos vulneráveis. Os sócios torcedores são incentivados a participar voluntariamente dessas iniciativas, contribuindo não apenas financeiramente, mas também dedicando seu tempo e energia para fazer a diferença na vida das pessoas.

As redes sociais e plataformas online são ferramentas poderosas para amplificar o engajamento social em programas sócio torcedor. Os clubes utilizam essas plataformas para compartilhar informações sobre suas atividades sociais, arrecadar fundos para causas importantes, e mobilizar os sócios torcedores a participarem ativamente das iniciativas sociais.

Com isso, melhorar o engajamento digital do Vasco da Gama seria uma ótima estratégia para conseguir obter ainda mais associados ao programa. Essa conexão entre o torcedor e o clube é muito importante, para que ele sinta que está sendo bem tratado e que faz parte do clube. Logo, pode ser interessante promover uma interação com seu torcedor por meio de plataformas online, como um site exclusivo para os sócios, ou até mesmo um aplicativo para mantê-los engajados durante toda a temporada. Fóruns de discussão, chats ao vivo com os jogadores e

presença em reuniões estariam ligados ao aplicativo, fazendo com que o torcedor se sinta reconhecido e fazendo parte do clube.

3) Experiência de jogo

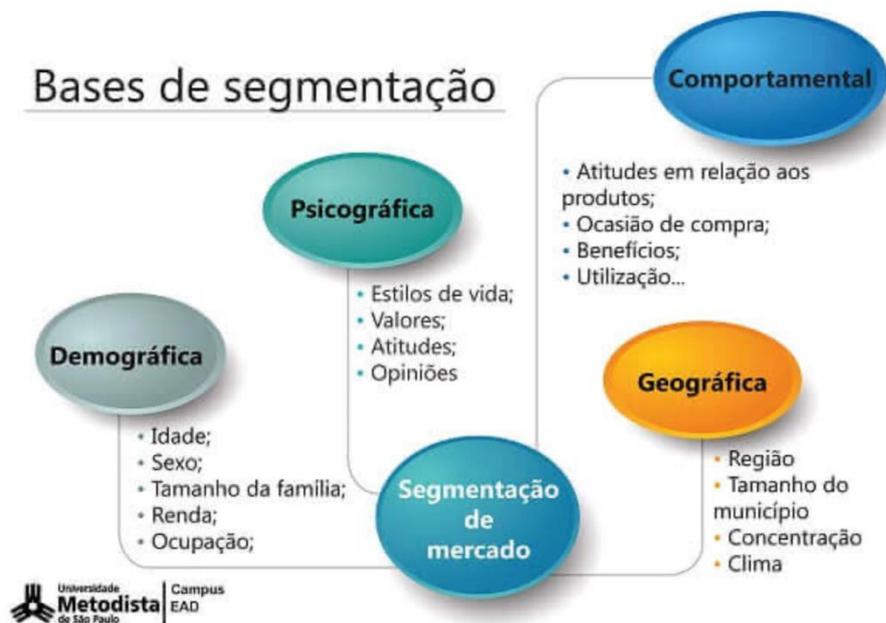
Melhorar a experiência de jogo para é uma ótima estratégia para alavancar o número de sócios-torcedores pois, vai fazer com que eles sintam mais vontade para frequentar o estádio, incluindo possível propaganda para seus amigos torcedores. Essa melhora na experiência se daria por meio de oferta de áreas exclusivas para os sócios-torcedores, assentos especiais e acesso a áreas VIP.

O clube poderia organizar eventos pré-jogo e pós-jogo exclusivos para os sócios-torcedores, proporcionando uma experiência única antes e depois das partidas. Oferecer um lounge em horário anterior a abertura dos portões, com alimentação gratuita e espaço com entretenimento para as crianças poderiam aumentar a frequência no estádio por meio da participação no programa.

4) Campanhas de marketing segmentadas

O marketing segmentado é uma estratégia que consiste em dividir o mercado em grupos distintos com base em características compartilhadas, como idade, interesses ou comportamento de compra (Ramper, 2023). Cada grupo, ou segmento, recebe mensagens e ofertas personalizadas, adaptadas às suas necessidades e preferências. Esse processo começa com pesquisa de mercado para identificar os segmentos, seguido pelo desenvolvimento de perfis detalhados dos clientes em cada grupo. As campanhas segmentadas incluem mensagens específicas e são veiculadas através de canais de comunicação escolhidos com base nos hábitos dos consumidores em cada segmento. Após a implementação, os resultados são avaliados e ajustes são feitos para melhorar o desempenho das campanhas futuras. O marketing segmentado aumenta a relevância das mensagens, melhorando o engajamento e a eficácia das estratégias de marketing.

Figura 4 - Base de segmentação.



Fonte: Universidade Metodista de São Paulo.

Com isso, pode-se identificar os diferentes segmentos de torcedores, como por exemplo, jovens, mulheres, famílias etc., criando campanhas direcionadas a cada grupo, utilizando as redes sociais, e-mails e demais formas de comunicação para promover os benefícios de se tornar um sócio-torcedor, como descontos em ingressos, acesso exclusivo a eventos, produtos do clube etc.

Uma estratégia de marketing eficaz pode ampliar significativamente a visibilidade do programa sócio-torcedor, atraindo um número maior de adesões, com impacto significativo no fortalecimento do programa sócio-torcedor do Vasco da Gama, impulsionando-o para um patamar superior.

5 CONCLUSÃO

Nos últimos anos, o cenário esportivo passou por uma transformação significativa, deixando de ser apenas uma atividade física para se tornar uma poderosa indústria do entretenimento. No contexto atual, o esporte evoluiu para um negócio lucrativo, representando uma oportunidade valiosa para aqueles envolvidos em sua gestão.

Neste contexto, o Brasil destaca-se como um país com um potencial extraordinário, especialmente no âmbito do futebol, onde os clubes são reconhecidos como algumas das entidades esportivas mais valiosas do mundo. No entanto, apesar desse potencial, muitos clubes brasileiros não conseguem explorá-lo de maneira eficaz. Em vez disso, enfrentam desafios como dívidas crescentes, instabilidade política, falta de planejamento estratégico e dificuldades em construir um relacionamento sólido com seus torcedores, que são a base essencial de seu sustento.

Desta forma, o objetivo desse trabalho foi investigar como o Clube de Regatas Vasco da Gama poderia desenvolver estratégias para alavancar o seu programa sócio-torcedor.

Para aprofundar a análise proposta, foi conduzida uma investigação sobre a importância de um planejamento estratégico robusto e bem elaborado juntamente com a gestão no esporte. Este conceito é central para as conclusões apresentadas neste trabalho, evidenciando como estratégias cuidadosamente planejadas podem fazer uma diferença significativa no aumento do lucro e da receita do clube.

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo foi dividida em várias etapas. Inicialmente, uma pesquisa bibliográfica foi realizada, envolvendo a análise de livros, sites, artigos e estudos científicos pertinentes ao tema. Além disso, como complemento aos métodos anteriores, uma pesquisa qualitativa e quantitativa foi conduzida com a participação de 61 torcedores.

A conclusão deste estudo envolveu uma análise cruzada de três perspectivas fundamentais: a visão do Vasco da Gama, a percepção dos participantes do programa sócio-torcedor e a entrega de uma estratégia eficaz para impulsionar o programa.

Os resultados mostram que o clube brasileiro possui muita vontade em ter uma melhor estrutura e um melhor planejamento, porém muitas vezes se prendem a situação atual do time, ou a derrota em um campeonato regional por exemplo.

Como discutido anteriormente, é essencial promover uma reestruturação abrangente dentro do clube, englobando todos os elementos internos. Isso é fundamental para estabelecer um planejamento estratégico de longo prazo, que envolva não apenas ações de marketing, mas também estratégias bem elaboradas para cultivar um relacionamento sólido com os sócios-torcedores e incentivar outros torcedores a assinarem o programa.

5.1 Sugestões e recomendações para novas pesquisas

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através da investigação sobre como a Sociedade Anônima de Futebol (SAF), poderia ajudar no planejamento de estratégias dos clubes menores, para alavancar o programa sócio-torcedor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLUBE de Regatas do Flamengo. **Mengo**. Disponível em: <https://mengo.com.br>. Acesso em: 15 out. 2023.

COMO funciona o programa sócio-torcedor. **Portal 6**. Disponível em: <https://portal6.com.br/2017/10/09/como-funciona-o-programa-socio-torcedor>. Acesso em: 25 out. 2023.

ENTENDA como funcionam os programas de sócios-torcedores pelo mundo. **Terra**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/futebol/entenda-como-funciona-os-programas-de-socios-torcedores-pelo-mundo,55b9dcf3c83fb49b38730c5098fe67eedxx1bn97.html>. Acesso em: 25 out. 2023.

HISTÓRIA. **Clube de Regatas Vasco da Gama**. Disponível em: <https://vasco.com.br/historia>. Acesso em: 18 out. 2023.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2020.

NAS FINANÇAS do Vasco, década de desastres: quem tem mais culpa? **ESPN**. Disponível em: https://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/563739_nas-financas-do-vasco-decada-de-desastres-quem-tem-mais-culpa. Acesso em: 18 out. 2023.

PLANOS de Sócio-Torcedor. **Sócio Gigante**. Disponível em: <https://sociogigante.com/planos/>. Acesso em: 15 out. 2023.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do esporte: definindo a área. **Rev. bras. educ. fis.**, esporte 25 (spe), dez., 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbefe/a/kV8QjfbFTTLMXqLcCcHdPLz/?lang=pt#:~:text=Gestão%20do%20esporte%20pode%20ser,organizações%20esportivas%2C%20de%20maneira%20eficaz>. Acesso em: 01 set. 2023.

SEGMENTAÇÃO de Marketing. **Ramper**. Disponível em: <https://ramper.com.br/blog/segmentacao-de-marketing>. Acesso em: 01 set. 2023.

SÓCIO-torcedor Vasco: Vale a pena?. **Pinkfire**. Disponível em: <https://pinkfire.com.br/socio-torcedor-vasco-vale-a-pena/>. Acesso em: 25 out. 2023.

VASCO anuncia acordo com 777 Partners para venda da SAF. **Globo Esporte**. Disponível em: <https://ge.globo.com/futebol/times/vasco/noticia/2022/02/21/vasco-anuncia-acordo-com-777-partners-para-venda-da-saf.ghtml>. Acesso em: 18 out. 2023.

VASCO da Gama completa 125 anos de fundação. **CBF**. Disponível em: <https://www.cbf.com.br/futebol-brasileiro/noticias/campeonato-brasileiro/vasco-da-gama-completa-125-anos-de-fundacao#:~:text=Fundado%20em%201898%2C%20sob%20nome,de%20ingressar%20no%20clube%20carioca>. Acesso em: 01 set. 2023.

VASCO: Polêmicas envolvendo a 777 eram de conhecimento do clube antes da venda do futebol. **Terra**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/vasco/vasco-polemicas-envolvendo-a-777-eram-de-conhecimento-do-clube-antes-da-venda-do-futebol,38b2a76ceed4a36cf5f07bfc6439e0c1xgbcnye4.html>. Acesso em: 25 out. 2023.

VEJA detalhes do acordo da 777 Partners para a compra da SAF do Vasco. **NetVasco**. Disponível em: <https://www.netvasco.com.br/n/286678/veja-detalhes-do-acordo-da-777-partners-para-a-compra-da-saf-do-vasco>. Acesso em: 18 out. 2023.

ANEXO 1

Questionário utilizado para a pesquisa com os torcedores.

Programa Sócio-Torcedor

Descrição do formulário

⋮

1- Em 1 mês, com que frequência vai aos estádios?

Nenhuma

1 vez

2 a 3 vezes

4 ou mais

⋮

2- Os itens abaixo estão relacionados à motivação para frequentar estádios. Para cada um deles, marque o grau de importância, sendo **1 menos importante e 5 mais importante.**

	1	2	3	4	5
Boa fase do clu...	<input type="radio"/>				
Companhia dos...	<input type="radio"/>				
Apoiar o time	<input type="radio"/>				
Energia da torci...	<input type="radio"/>				
Paixão pelo esp...	<input type="radio"/>				
Presença de ido...	<input type="radio"/>				

3- Você é sócio-torcedor?

Sim

Não

As perguntas **4 e 5** são apenas para quem respondeu "NÃO" à pergunta **3**

⋮

4- Os itens abaixo estão relacionados à motivação para participar do programa sócio-torcedor. Para cada um deles, marque o grau de importância, sendo **1 menos importante e 5 mais importante**.

	1	2	3	4	5
Uma gestão me...	<input type="radio"/>				
Desconto em in...	<input type="radio"/>				
Acesso exclusiv...	<input type="radio"/>				
Brindes	<input type="radio"/>				
Descontos em ...	<input type="radio"/>				
Encontro com j...	<input type="radio"/>				

5- Quanto você pagaria pelo programa

- Até R\$ 50,00
- De R\$ 50,01 à R\$ 120,00
- De R\$ 120,01 à R\$ 250,00
- Mais de R\$ 250,01
- Não pagaria para ser sócio-torcedor

⋮

As perguntas **6 e 7** são apenas para quem respondeu "SIM" à pergunta **3**

Descrição (opcional)

6- Quanto você paga pelo programa mensalmente?

- Até R\$ 50,00
- De R\$ 50,01 à R\$ 120,00
- De R\$ 120,01 à R\$ 250,00
- Mais de R\$ 250,01

10- Os itens abaixo estão relacionados à ações para que se sentisse bem tratado pelo clube. Para cada um, marque o grau de importância, sendo **1 menos importante e 5 mais importante**.

	1	2	3	4	5
Melhores preços dos ingressos	<input type="radio"/>				
Descontos nos produtos oficiais e licenciados	<input type="radio"/>				
Promoções e brindes	<input type="radio"/>				
Acesso às dependências do clube	<input type="radio"/>				
Interação com os atletas	<input type="radio"/>				
Facilidade na compra dos ingressos	<input type="radio"/>				
Títulos	<input type="radio"/>				
Fila exclusiva para entrar no estádio	<input type="radio"/>				
Melhor estrutura no estádio	<input type="radio"/>				
Direito a voto	<input type="radio"/>				
Pacotes de ingresso	<input type="radio"/>				