



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Análise do Programa de Sócio Torcedor do
Flamengo

Gabrielle Martins Aquino

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 05 de novembro de 2023.



Gabrielle Martins Aquino

Análise do Programa de Sócio Torcedor do Flamengo

Trabalho de Conclusão de Curso

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

Orientador: Marco Aurélio Ribeiro Sá

Rio de Janeiro
novembro de 2023.

“O sucesso é um esporte coletivo. Demonstre gratidão a todos os que colaboram com sua vitória.”
Carlos Hilsdorf

Agradecimentos

À minha família que de todas as formas me apoiou, proporcionando compreensão e segurança para que eu chegasse agora onde estou.

Aos meus amigos pelas as palavras de conforto e alento para prosseguir meu.

Aos meus professores que guardo no coração, meu eterno agradecimento pela sabedoria que todos transmitiram.

Sem vocês nada disso seria possível, obrigada!

Resumo

Aquino, Gabrielle Martins. Análise do Programa de Sócio Torcedor do Flamengo. Rio de Janeiro, 2023. 51 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No início do século XXI a situação financeira dos clubes de futebol era de muitas dívidas. Para os clubes se desenvolverem, buscando atrair novos consumidores, começam a profissionalizar e apresentar uma gestão de finanças e marketing mais estruturada. Um exemplo disto é o programa sócio torcedor. No Flamengo, o programa de sócio torcedor foi lançado em 2013 quando havia uma previsão de cerca de 1,6 milhão de sócios, o que não aconteceu. Hoje com 45 milhões de torcedores, são apenas 103.000 sócio torcedores ativos. Milhões de torcedores ainda podem ser atraídos e o presente trabalho pretende analisar o Programa de Sócio Torcedor do maior clube do Brasil, sob a perspectiva do Marketing de Relacionamento, com base na percepção dos próprios torcedores.

Palavras-chave

Flamengo, Marketing de Relacionamento, Esporte, Programa de Sócio Torcedor, Fidelidade

Abstract

Aquino, Gabrielle Martins. Analysis of the Flamengo Fan Membership Program. Rio de Janeiro, 2023. 51 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

At the beginning of the 21st century, the financial situation of football clubs was full of debt. For clubs to develop, seeking to attract new consumers, they begin to professionalize and present more structured financial and marketing management. An example of this is the fan partner program. At Flamengo, the fan membership program was launched in 2003 when there was a forecast of around 1.6 million members, which did not happen. Today, with 45 million fans, there are only 130,000 active fan members. Millions of fans can still be attracted and this work aims to analyze the Supporter Membership Program of the biggest club in Brazil, from the perspective of Relationship Marketing, based on the perception of the fans themselves.

Key-words

Flamengo, Relationship Marketing, Sport, Fan Membership Program,
Loyalty

Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	10
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	10
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	12
2 . Referencial teórico	14
2.1. Marketing de Relacionamento	14
2.2. Teoria da Identidade Social	16
2.2.1. Teoria da Identidade Social e o esporte	17
2.3. Sócio Torcedor como Programa de Fidelidade	18
2.3.1. Amor a marca	20
2.4. O Programa Sócio Torcedor do Flamengo	21
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	24
3.1. Tipo de pesquisa	24
3.1.1. Quanto aos fins	24
3.1.2. Quanto aos meios	24
3.2. Universo e amostra	25
3.3. O procedimento de coleta de dados	25
3.4. Métodos de pesquisa utilizados	25
3.5. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	26
3.6. Limitações do estudo	27
4 Apresentação e análise dos resultados	28
4.1. O Programa Sócio Torcedor do Flamengo	28
4.2. Descrição do perfil dos entrevistados	29
4.3. Descrição e análise dos resultados	32
4.3.1. Motivação para assinar o Programa	32

4.3.2. Benefício do Sócio Torcedor mais atraente	33
4.3.3. Envolvimento do torcedor como sócio em atividades do clube	35
4.3.4. Percepção sobre as mudanças no programa nos últimos 5 anos	36
4.3.5. Avaliação sobre o Marketing voltado para o Programa	37
4.3.6. Custo-benefício do Programa	38
4.3.7. Momentos de crise e a assinatura do plano	39
4.3.7.1. Motivos	39
4.3.8. O Programa de Sócio como uma fonte de renda para o Flamengo	40
4.3.9. Cancelamento da assinatura do Programa Sócio Torcedor	41
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	43
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	44
6 Referências Bibliográficas	45
Anexo 1 - Questionário	49

Lista de figuras

Figura 1: Planos do Programa Sócio Torcedor	28
Figura 2: Valores do balanço 2022 x 2011	29

Lista de Tabelas

Tabela 1: Motivação para assinar o Programa	32
Tabela 2: Ordem de preferência entre os benefícios	34
Tabela 3: Motivos para manter a assinatura do Programa	32
Tabela 4: Motivos para o cancelamento da assinatura do Programa	32

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Idade.....	30
Gráfico 2: Faixa Salarial	30
Gráfico 3: Região do Rio de Janeiro de residência.....	31
Gráfico 4: Torcidas organizadas que já participaram / participam.....	31
Gráfico 5: Sócio Torcedores.....	32
Gráfico 6: Benefícios mais atraentes.....	34
Gráfico 7: Envolvimento em atividades do clube como sócio torcedor	36
Gráfico 8: Percepção sobre as mudanças no Programa nos últimos 5 anos	37
Gráfico 9: Avaliação sobre o Marketing voltado para o Programa	38
Gráfico 10: Avaliação sobre o custo-benefício do Programa	38
Gráfico 11: Momentos de crise e a assinatura do Plano.....	39
Gráfico 12: Programa Sócio Torcedor como fonte de renda para o Flamengo ..	41

Lista de Mapa Perceptual

Mapa Perceptual 1: Motivação para assinar o Programa.....	33
Mapa Perceptual 2: Ordem de preferência entre os benefícios.....	35
Mapa Perceptual 3: Motivos para manter a assinatura do Programa.....	40
Mapa Perceptual 4: Motivos para o cancelamento da assinatura do Programa..	42

1. O tema e o problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Sabemos que o Futebol é o esporte mais popular em todo o mundo e que a América do Sul é berço de vários clubes que arrastam multidões de torcedores aos estádios. Estima-se que a final da Copa do Mundo de 2022 foi assistida por um bilhão de pessoas e que no Brasil, um quarto de toda a população parou suas vidas para assistir ao jogo. Pouquíssimas coisas no mundo têm este alcance.

Sendo, definitivamente, o esporte mais popular no Brasil, no país o esporte tem até data: 19 de julho. O Dia Nacional do Futebol foi estabelecido pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e é celebrado desde 1976 em homenagem ao time mais antigo do país: o Sport Club Rio Grande, do Rio Grande do Sul, fundado em 19 de julho de 1900.

Mais que um esporte, hoje no país, o futebol é considerado uma forma de unificar e envolver diferentes classes e etnias, independente de origem ou status social, pessoas que se unem em torno de uma paixão. E por falar em paixão, este foi o motivo da escolha do objeto deste estudo: o Clube de Regatas do Flamengo.

Segundo Esporte News Mundo (2022), em 2022, o Clube de Regatas do Flamengo completou 127 anos. Fundado em 1895, somente em 1911 que o futebol chegou ao clube quando ocorreu um desentendimento com a diretoria do Fluminense que acabou migrando jogadores para a tutoria do Flamengo. De uma equipe de 6 remadores, hoje são mais de 45 milhões de torcedores.

A primeira partida do Flamengo aconteceu em 1912: uma goelada por 15 x 2 sobre o Mangueira; o primeiro troféu foi conquistado em 1914, quando ganhou seu primeiro campeonato carioca em uma vitória de 2 x 1 sobre o Fluminense. Hoje, o time Rubro-Negro é o maior campeão estadual com 37 títulos, com destaque para 1981, quando com o maior ídolo do Clube, Zico, foi campeão do Mundial Interclubes. Neste contexto, com riquíssima história e muita tradição o Flamengo conquista cada vez mais adeptos se tornando uma das principais instituições esportivas do país.

No início do século XXI a situação financeira dos clubes de futebol era muito ruim, quando estavam afundados em dívidas. Aos poucos, para os clubes se desenvolverem ainda mais, buscando atrair novos consumidores, avançam e começam a profissionalizar e apresentar uma gestão de finanças e marketing mais estruturada. Um exemplo disto é o programa sócio torcedor.

O programa sócio torcedor torna-se um CRM (*Customer Relationship Management*) ao qual se adquire uma base de clientes sólida com dados de seus clientes a fim de alavancar as receitas do clube e fidelizar seus clientes. Além disto, ele gera valor agregado ao time, valorizando a paixão dos torcedores, envolvendo ainda descontos e benefícios exclusivos, em troca de mensalidade variável de acordo com o clube e o plano adquirido.

No Flamengo, o programa de sócio torcedor foi lançado em 2013. Neste ano havia uma previsão de cerca de 1,6 milhão de sócios, o que não aconteceu. O então vice-presidente de marketing do time, Bap, disse que o programa precisava ser melhor para o clube do que para os torcedores e, apesar de sofrer diversas críticas, esta realidade nunca deixou de existir.

Em nosso país, os benefícios do programa sócio torcedor começam a dar resultados em 2013, quando criou-se o “Movimento por um Futebol Melhor” onde empresas privadas entram no ramo a fim de se impulsionar os sócios torcedores (AMBEV, s/n). Com os anos, este programa intensificou-se e hoje em dia quase todos os times tem algum programa de sócio torcedor com suas particularidades. Hoje, o Flamengo possui 103.000 sócios ativos o que o deixa em quinto lugar no ranking nacional liderado pelo Palmeiras com 185.338 sócios ativos (CNN, 2023).

Segundo o IBGE (apud Fanaticos, 2023) o Flamengo tem a maior torcida do país contando com 45 milhões. Além disto, a paixão pelo time ultrapassa barreiras territoriais, pois flamenguistas estão presentes no mundo inteiro. Mas, o número de sócios torcedores (103.000) representa 0,002% do tamanho da torcida do clube, uma porcentagem praticamente nula. Assim, a motivação deste estudo se dá por este baixo percentual de torcedores que integram ao programa de sócio torcedor. O Programa de Sócio Torcedor poderia trazer muito mais receitas/resultados para o clube, porém a realidade é de baixíssima adesão, e o que era para auxiliar o clube a colocar em dia suas obrigações garantindo uma receita permanente, estabilizando as finanças, acaba por não cumprir seu papel.

A realidade é que milhões de torcedores ainda podem ser atraídos e o presente trabalho pretende analisar o Programa de Sócio Torcedor do maior clube do Brasil. Afinal, apesar de alguns dirigentes já terem declarado

publicamente que clube de futebol não precisa de torcedor, o futebol precisa de torcedor. O torcedor representa o coração pulsante do Flamengo.

1.2. Objetivo do estudo

O estudo tem como objetivo analisar o Programa de Sócio Torcedor do Flamengo avaliando a satisfação, adesão e outros fatores relevantes do ponto de vista do torcedor.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

1. Estudar os fundamentos teóricos do Marketing de Relacionamento e da Teoria da Identidade Social;
2. Apresentar o Programa Sócio Torcedor do Flamengo no geral, como: as estratégias de marketing, benefícios ofertados e parceiros chaves.
3. Analisar, através de um questionário online, os resultados do índice de satisfação dos torcedores.
4. Identificar os setores de possíveis melhorias.

1.4. Delimitação e foco do estudo

O presente estudo foi realizado no estado do Rio de Janeiro, local que é berço do Clube do Flamengo e concentra o maior percentual de sócio torcedores, a saber: 100.000 sócios ativos.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

O estudo é de suma importância não só para o Flamengo, como para os demais clubes que tenham ou não programas de sócio torcedores ao esclarecer que o engajamento com a sua torcida, geram associados que em consequência geram receita ao clube. Este trabalho servirá de base para o desenvolvimento de estratégias para os clubes melhorarem e/ou criarem seus programas.

No âmbito econômico, para tomada de decisões e para o Marketing Esportivo, a importância se deve ao fato de que o programa detém uma grande parte da receita do Clube, sendo a forma como o Flamengo conseguiu se manter durante a pandemia de COVID-19 no ano de 2020. Além disto, auxiliará na tomada de decisões estratégicas para aprimorar ainda mais o programa visto que as estratégias de marketing dentro do esporte podem alavancar o número

de adesões aos pacotes, assim como engajar os torcedores impactando diretamente na experiência do cliente e na receita do Clube.

2. Referencial teórico

2.1. Marketing de Relacionamento

O marketing tem como base entender o consumidor, verificando o que lhe atrai, de que forma ele consome e o que ele espera. Nesta seção será abordado o conceito de Marketing de Relacionamento que, segundo Kotler (2000), é a área do marketing voltada para atender aos desejos e necessidades. Para isto é necessário conhecer melhor o público alvo, trabalhando a relação entre ambas as partes, aliadas a perspectiva financeira. Carvalho (et al., 2013) ensinam que a gestão do marketing deve investir em uma equipe profissional para desenvolver estratégias junto aos consumidores, de forma que eles se sintam parte do processo que se dá entre a organização e o consumo.

Saliby (1997), descreve o marketing de relacionamento como a fonte de sucesso para a prosperidade da empresa, ao satisfazer e conquistar a confiança de seus consumidores. Peppers e Rogers (2004) tabulam o marketing de relacionamento ao “one to one”, sendo possível ter uma abordagem e perspectiva individual para cada cliente, tendo que vista que os seres humanos são diferentes entre si.

Na visão de Gordon (2002) deve ser constante a identificação de valores coletivos e individuais para que hajam benefícios para os dois lados. Diferente do marketing tradicional, ele pode ser subdividido em seis dimensões, a saber: criar valor para seus clientes, analisar o papel crucial que o cliente exerce como auxiliar à empresa para obter pacotes que possam valorizá-los, planejar os processos do negócio olhando para comunicações e tecnologias, esforçar-se para manter uma boa relação com o cliente em tempo real, construir uma relação dentro da empresa para que o valor ao cliente possa ser estruturado e reconhecer o valor dos clientes.

Chang & Dibb (2012) citam que a avaliação do valor dado pelo cliente é a chave para o sucesso no mercado. Devendo ser analisados os fatores que possam influenciar a percepção de valor, tendo uma proposta de valor que atenda às necessidades dos consumidores, podendo desta forma construir um relacionamento sólido entre ambos.

Para Holtz (1994), o programa de relacionamento com o cliente é pautado em alguns objetivos, a saber: ter um relacionamento baseado na confiança e na segurança que pode ser oferecido; instigar a lealdade de seu cliente com a sua marca; motivar o cliente a expor suas opiniões, sugestões e críticas; e fazer com que o cliente se sinta parte da empresa.

Baseado nesta relação, surge o programa de sócio torcedor como uma estratégia inovadora para construir um relacionamento ainda mais próximo entre os clubes e seus torcedores. Com o passar dos anos, o programa foi se modernizando e adquirindo recursos digitais como aplicativos e experiências exclusivas. A fins de conseguir ainda mais benefício para os associados, os clubes começaram a estabelecer parcerias com outras empresas para alavancar e diversificar ainda mais as experiências.

Na visão de Pereira (et al., 2014) esse programa é uma iniciativa dos clubes com intuito de fidelizar os torcedores através de benefícios e sensações únicas, gravando em suas memórias determinadas situações. Neste sentido, o Clube de Regatas do Flamengo proporciona para seus associados uma visita à sede e ao museu localizados na Gávea, zona sul, Rio de Janeiro. Tal benefício, para um torcedor apaixonado ou uma criança, pode ficar marcado para sempre fazendo com que a paixão pelo time cresça ainda mais. Raça, amor e paixão fazem parte do canto dos torcedores do Flamengo e visitar o museu é senão comemorar as glórias do “mais querido”.

Um grande assunto para ser abordado no marketing de relacionamento é a fidelização de seu cliente, Pacheco (2001) aborda o fato do custo de aquisição de novos consumidores ser mais caro que manter os atuais. Assim, o autor considera importante fidelizar aqueles que a empresa já conseguiu conquistar. Essa fidelização ocorre principalmente através da premiação que além de manter os clientes rentáveis, desenvolve seu potencial de consumo.

É importante destacar que, de acordo com Rodrigues (2010), o sócio torcedor é uma denominação a uma relação formal e contratual. Assim, realiza-se pagamentos regulares que variam de acordo com o nível escolhido para ter acesso às vantagens que os torcedores tidos como comuns não têm.

Cardoso & Silveira (2014) pontuam que as receitas obtidas por meio do programa sócio torcedor estão diretamente ligadas ao sucesso do time dentro dos campos devido aos fatores emocionais e psicológicos que influenciam os torcedores. Como exemplo desta dinâmica, citamos a situação do Flamengo ao ir para a final da Copa Libertadores contra o Palmeiras em 2021. Vivíamos o período de pós pandemia de COVID-19, onde o clube havia perdido muitos

associados, mas, com a final em seus pés, o clube saltou de 59 mil sócios para quase 65 mil.

2.2. Teoria da Identidade Social

Nesta seção será abordado a Teoria da Identidade Social criada por Henri Tajfel e seguida o desenvolvimento por Turner. Esta teoria afirma que o indivíduo precisa fazer parte de um ou mais grupos, que são considerados de relevância, para construção de uma identidade pessoal e social. A partir do desenvolvimento dessa teoria, é possível ir além da identificação pessoal, visando o pertencimento, autoconhecimento e status que impactam diretamente o comportamento dos sujeitos. (LOCK et al., 2012).

De acordo com Paiva (2007), desenvolvida por Henri Tajfel (1972-1981), a Teoria da Identidade Social nasce a partir de pesquisas com percepção visual, entendendo que a identidade psicossocial seria uma percepção de pertencimento a um grupo e não de outro. Isto se dá pois, é uma tendência cognitiva dos indivíduos é juntar em categorias ou grupos, de acordo com semelhanças físicas, psíquicas, comportamentais, entre tantas outras. Assim, a percepção social é a categorização, ou seja, agrupar em categorias pessoas que possuem certas características que outras não possuem. Estas pessoas que possuem determinada característica, habilidade, personalidade, valor, emoção ou interesse constituem um grupo e, os demais, se distinguem, podendo se contrapor ou até entrar em conflito. Nesta teoria o fato mais importante é a percepção de pertença cujo elemento motivacional é a autoestima que inicia, mantém, modifica ou termina o processo de adesão a um grupo.

Paiva (2007), aponta que John C. Turner (1985-1987) dá um passo além e propõe, em sua Teoria da Autocategorização, que existe uma correlação negativa entre identidade grupal e identidade pessoal onde à medida que um indivíduo partilha do protótipo (categoria) do grupo, outras determinações identitárias perdem o relevo levando-o a tendência de uma despersonalização em favor do grupo. Turner afirma ainda que o indivíduo tende a se comparar com os membros do próprio grupo, numa dinâmica denominada por ele de “autoprototipicalidade”.

Tanto o conceito de categorização, quanto o de prototipicalidade, orientam a inclusão ou a exclusão grupal seja pela discriminação entre categorias, seja pelo contexto em uma dinâmica que envolve um juízo de diferença entre diferenças, que levam ao agrupamento de elementos menos diferentes do que

outros elementos. O objetivo de criar essas categorias é a possibilidade de se analisar o indivíduo a partir do grupo que ele pertence, levando a resposta para a questão: “quem eu sou?”, como indicando estereótipos aplicados a cada categoria. Tajfel & Turner (1979) afirmam que a identificação é capaz de determinar formas de comparação entre indivíduos de grupos distintos, criando uma autoimagem através das características vindas do grupo ao qual o indivíduo faz parte.

2.2.1. Teoria da Identidade Social e o esporte

Deaux (1996) afirma que identificar é estreitar os vínculos entre grupos e indivíduos. Tajfel (1981) utiliza exatamente a identificação como base de sustentação de identidade e nível de autoestima expresso pelo indivíduo junto a seu grupo. Para o autor, o self social tem como principal característica a necessidade do sujeito de apresentar crenças ou ter comportamentos de um grupo, pensando e sentindo a si mesmo como parte integrante de um grupo.

Os pressupostos de Tajfel (1981) servem de alicerce para a análise de conflitos inter e intra grupais que levam o indivíduo à mudança social e à necessidade de desejar e ampliar a distintividade junto ao grupo de pertença (*in-group*) ou quando comparado ao grupo de fora (*out-group*), chegar a uma identidade social positiva. Assim, ao estabelecer uma identidade social positiva, elava-se no indivíduo o nível de autoestima de forma a se potencializar sua capacidade para manter sua identidade social compartilhada com os elementos do grupo de pertença.

Aplicando a Teoria da Identidade Social ao esporte tomando por exemplo um torcedor de um clube, o fato deste pertencer a uma torcida cria um marco referencial que o identifica com certas qualidades positivas e; por outro lado, vincula outros grupos aspectos negativos. Além disto, as emoções que os torcedores demonstram durante as competições estão diretamente ligadas aos resultados dos jogos e influenciam diretamente no comportamento dos mesmos. Resultados favoráveis se ligam a emoções positivas. Já quando o objetivo final não consegue ser alcançado, os sentimentos são negativos gerando comportamentos como agressividade, tristeza, hostilidade e raiva.

Wann e Branscombe (1992) realizaram um estudo que aponta que a identificação do torcedor está intimamente ligada às reações afetivas, sendo elas positivas ou não, relacionadas ao ganho ou perda da partida. Observam que nos torcedores mais fiéis, a identidade social é mais impactada quando comparada a

um torcedor menos fiel. Assim, quanto mais nos identificamos com o grupo mais ele definirá a nossa personalidade.

No ponto de vista da psicologia social, a identidade social positiva pode ser obtida a partir de três estratégias, a saber: Exaltação da Glória Refletida, Separação da Fala Refletida e Derrogação. Cialdini (et al., 1976) afirma que a Exaltação da Glória Refletida (BRIGinig) ocorre quando, na busca por aumentar a autoestima e a autoimagem, o indivíduo busca estar inter-grupos “bem-sucedidos”, aumentando assim o ego por trás de cada um. Como no caso de vitória do time de futebol do coração, a pessoa desfila pelas ruas usando a camisa e sentindo um enorme orgulho.

Branscombe & Wann (1993) ensinam que a Fala Refletida (CORFing) é uma tentativa de se desvincular do grupo que passa por algum momento mais complicado, buscando se blindar. Como no caso de um torcedor ou jogador que, com frequência, costumam atribuir a responsabilidade pelo fracasso a elementos externos, na tentativa de diminuir a participação do grupo no ocorrido.

Tuner (1991) pontua que Derrogação (Blasting) ocorre quando as pessoas enfrentam situações que abalam sua autoestima, buscam ativamente estabelecê-la em níveis normais ou positivos. Para alcançar esse objetivo, muitas vezes adotam uma atitude negativa ou hostil em relação a indivíduos externos ao seu grupo, como rivais. Essa postura reforça a crença psicológica de sua superioridade sobre os outros, resultando, por conseguinte, no aumento de sua autoestima. Como no caso de torcedores que criam memes ou cantam nos estádios sobre as derrotas do time rival, afirmando sua superioridade.

Relacionado ao marketing, um dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor é exatamente o tamanho de sua identificação com o clube ao qual ele torce (Pereira et al., 2014). Isto sugere que quanto mais os torcedores se identificam com o clube que torcem, maior a possibilidade de eles aderirem ao programa de sócio torcedor deste clube.

2.3. Sócio Torcedor como Programa de Fidelidade

Por fim a última seção deste capítulo apresenta o conceito de programa de lealdade para descrever o Programa de Fidelidade do Flamengo: o Sócio Torcedor.

Aaker (1998) afirma que a lealdade à marca é um dos principais pilares de marketing. Essa lealdade é a medida de ligação entre a marca e o consumidor, funcionando da seguinte forma: conforme a lealdade à marca aumenta, a

vulnerabilidade dos consumidores às ações de preço e aos produtos dos concorrentes diminui. Piato, Paula e Silva (2011) pontuam que essa lealdade é utilizada como estratégia, possibilitando a alavancagem comercial e minimizando gastos com marketing.

Para Henderson (et al., 2011) o programa de lealdade é “qualquer sistema de incentivo institucionalizado que tente aumentar o comportamento de consumo dos consumidores ao longo do tempo” (p. 258). O programa de fidelidade está ligado a diversas iniciativas atrelada ao marketing, desde descontos em produtos oficiais até eventos exclusivos.

Segundo Sharp & Sharp (1997), este tipo de programa geralmente se concentra na eficácia com que uma empresa estabelece ou aprimora um relacionamento que estimula a recompra de produtos ou serviços, aumentando o ticket médio gasto por seus clientes, gerando engajamento, além de criar valor aos usuários ao trazer ofertas exclusivas e personalizadas ao perfil de cada cliente, estimulando sua satisfação e lealdade.

Fleury (et al., 2016) pontua que o programa de lealdade em alguns momentos se semelha ao programa de sócio torcedor. Isto ocorre, pois, o objetivo de ambos é ofertar uma gama de benefícios que englobam desde descontos em ingressos até a prioridade na compra. Além disto, ambos têm como objetivo central gerar receita. Dorotic (et al., 2011) ensina que a conexão com o consumidor está diretamente ligada ao programa de lealdade. A experiência vivida ao usufruir do programa, busca influenciar o comportamento do consumidor alavancando, positivamente ou não, a fama e o desejo de adquiri-los.

Conforme Brashear-Alejandri (et al., 2015) às vantagens oferecidas ao cliente podem ser analisadas por duas frentes: econômica e a social, monetizável e não monetizável, respectivamente. Na frente econômica, os programas de fidelidade estão vinculados a descontos e promoções de produtos/serviços. Esse tipo de benefício é o mais atraente para novos torcedores, pois quando estão vinculados a valor, é possível perceber o ganho.

Mas, mesmo o programa econômico sendo o mais relevante, ele sozinho não é suficiente para fazer com que o programa seja bem-sucedido. Henderson (et al., 2011) afirmam que benefícios apenas monetários podem trazer risco ao programa por não serem totalmente atrativos, como exemplo do benefício de prioridade na compra de ingressos.

Oliver (1999) afirma que uma lealdade autêntica vai além de benefícios ligados a fins monetários, envolvendo o lado psicológico para aumentar a

identificação e o consumo de determinada marca. Desta forma, é preferível unir financeiros e os sociais.

Se debruçando sobre os benefícios sociais, podemos destacar três deles: o sentimento de pertencimento do consumidor, as experiências únicas e exclusivas, e atribuição de status. O sentimento de pertencimento do consumidor está ligado ao benefício que leva o consumidor a ocupar uma posição de destaque dentro de determinado grupo, levando-o a se sentir parte importante do processo ou da participação em decisões. Já as experiências únicas e exclusivas são aqueles benefício que representam oportunidades de socialização, trazendo uma experiência nunca vista. Como exemplo, podemos pensar na visita ao estádio e ao vestiário do time de futebol, onde não é algo acessível a todos, fazendo com que essa experiência se torne única. Atribuição de status é aquele benefício que presenteia o consumidor com uma característica diferencial que ele pode apresentar com relação a outro, algo comumente perseguido pelo ser humano.

Em suma, a soma dos benefícios econômicos e sociais são de extrema importância na identificação entre a empresa e o consumidor (Brashear-Alejandro et al., 2015). Todavia, enquanto os benefícios financeiros dependem exclusivamente do programa de fidelidade para gerar essa identificação, os benefícios sociais dependem em partes, pois conseguem alavancar a identificação direta com a organização impactando em sua maioria positivamente na eficácia do programa de lealdade.

Ressaltando que o consumidor de esportes é diferente do consumidor de outros segmentos de mercado, pois sua relação envolve paixão, lealdade e fidelidade, passemos a analisar o Programa Sócio Torcedor do Flamengo.

2.3.1. Amor a marca

De acordo Kotler e Keller (2006) os sentimentos, junto com a lealdade à marca, podem ocasionar um aumento na atitude de compra do consumidor. Os autores afirmam que a marca possui um produto ou serviço que agrega características e dimensões que o diferenciam de alguma maneira de outro produto que é destinado ao mesmo destino. Essa diferença pode ser funcional, racional e tangíveis, quando se relaciona ao desempenho do produto ou da marca, mas, também pode ser simbólica, emocional e intangível, quando se relaciona ao que a marca representa para o sujeito.

Martins (1999) ensina que marcas bem-sucedidas geralmente associam a essência do produto com a emoção que existe no imaginário geral das pessoas. Carroll e Ahuvia (2006) completam que é indispensável que o consumidor esteja satisfeito com o produto ou serviço de uma marca para se criar algum grau de ligação emocional passional, onde este amor se torna um construto empírico formando um padrão na mente do consumidor.

Sternberg (1988) apresenta a Teoria Triangular do Amor onde divide o amor em três pilares, a saber: intimidade, paixão e decisão (compromisso). Intimidade diz respeito ao sentimento de conexão, a proximidade que cria ligação com algo ou alguém, estabelecendo um núcleo comum nesse relacionamento; paixão diz respeito a atração física; já a decisão se caracteriza pelos elementos cognitivos envolvendo o pensamento, a linguagem, a percepção, o raciocínio, a memória, entre outros fatores que, juntos, definem o que é o amor. Lee (1977) completa que cada tipo de amor se manifesta empiricamente de forma distinta de acordo com o modo de vida e estilo social de um certo sujeito, em um certo relacionamento. Carroll e Ahuvia (2006) apontam que o amor à marca fomenta o desejo de expor e declarar aquele amor, envolvendo a mistura da marca na identidade do próprio consumidor levando à uma lealdade aquela marca com base no sentimento.

Keller e Machado (2006) concluem que a lealdade é despertada pelas emoções dos consumidores por uma marca, emoções que podem se associar e perdurar no tempo durante e após a utilização do seu produto, inserindo-se na própria identidade através da aprovação social e da auto-estima: quando a marca faz com que os consumidores experimentem reações positivas em relação a reação dos outros sentindo-se orgulhosos e realizados de utilizarem aqueles produtos; respectivamente.

2.4. O Programa Sócio Torcedor do Flamengo

Iniciado em 26 de março de 2013, o Programa Sócio Torcedor do Flamengo, hoje chamado Nação, oferece os seguintes planos: Nação Bronze, Nação Prata, Nação Ouro, Nação Platina e Nação Diamante.

O plano Nação Bronze é o plano mais básico e é prioridade 5 na compra de ingressos. O torcedor que adquire a assinatura deste plano mensal por R\$44,70, tem direito a: compra de ingresso com meia entrada, Cashback exclusivo nas lojas oficiais do time, assinatura grátis na FLATV, 10GB de internet pelo FLACHIP, Personalização grátis nas camisas oficiais compradas nas lojas

do time, 50% do valor da mensalidade em cashback em cupom no Zé Delivery, Desconto de 50% em seguro-viagem pela Assistent Card, 1.000KM de vantagens por mês e Cursos Livres gratuitos na Descomplica.

O plano Nação Prata tem prioridade 4 na compra de ingressos. O torcedor que adquire a assinatura deste plano mensal por R\$58,90, tem direito a: 20% de desconto em cima do valor da meia entrada, Cashback exclusivo nas lojas oficiais do time, assinatura grátis na FLATV, 10GB de internet pelo FLACHIP, Personalização grátis nas camisas oficiais compradas nas lojas do time, 50% do valor da mensalidade em cashback em cupom no Zé Delivery, Desconto de 50% em seguro-viagem pela Assistent Card, 1.000KM de vantagens por mês e Cursos Livres gratuitos na Descomplica.

O plano Nação Ouro tem prioridade 3 na compra de ingressos. O torcedor que adquire a assinatura deste plano mensal por R\$123,90, tem direito a: 30% de desconto em cima do valor da meia entrada, até 1 convidado. 50% de desconto no convidado adicionado, Cashback exclusivo nas lojas oficiais do time, assinatura grátis na FLATV, 10GB de internet pelo FLACHIP, Personalização grátis nas camisas oficiais compradas nas lojas do time, 50% do valor da mensalidade em cashback em cupom no Zé Delivery, Desconto de 50% em seguro-viagem pela Assistent Card, 1.000KM de vantagens por mês e Cursos Livres gratuitos na Descomplica.

O plano Nação Platina tem prioridade 2 na compra de ingressos. O torcedor que adquire a assinatura deste plano mensal por R\$204,30, tem direito a: 30% de desconto em cima do valor da meia entrada, até 2 convidados. 50% de desconto no convidado adicionado, Cashback exclusivo nas lojas oficiais do time, assinatura grátis na FLATV, 10GB de internet pelo FLACHIP, Personalização grátis nas camisas oficiais compradas nas lojas do time, 50% do valor da mensalidade em cashback em cupom no Zé Delivery, Desconto de 50% em seguro-viagem pela Assistent Card, 1.000KM de vantagens por mês e Cursos Livres gratuitos na Descomplica.

Por fim, o plano Nação Diamante tem prioridade 1 na compra de ingressos. O torcedor que adquire a assinatura deste plano mensal por R\$325,40, tem direito a: 50% de desconto em cima do valor da meia entrada, até 3 convidados. 50% de desconto no convidado adicionado, Cashback exclusivo nas lojas oficiais do time, assinatura grátis na FLATV, 10GB de internet pelo FLACHIP, Personalização grátis nas camisas oficiais compradas nas lojas do time, 50% do valor da mensalidade em cashback em cupom no Zé Delivery, Desconto de 50%

em seguro-viagem pela Assistent Card, 1.000KM de vantagens por mês e Cursos Livres gratuitos na Descomplica.

Estes inúmeros benefícios buscam incentivar a adesão dos torcedores fortalecendo ainda mais o vínculo emocional entre ele e o Flamengo. O clube busca proporcionar experiências memoráveis que fazem com que seus torcedores sejam ainda mais fiéis e apaixonados pelo clube.

3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este estudo foi realizado através de pesquisa exploratória, quantitativa e qualitativa. Segundo GIL (2008) "a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema" p.41. Já a pesquisa quantitativa questiona determinado público buscando dados numéricos a fim de se validar hipóteses, rejeitá-las ou ainda, a título informativo. No presente estudo, a pesquisa quantitativa é um instrumento que permite o conhecimento do comportamento de consumidores para, a partir disso, definir estratégias e práticas comerciais adequadas; já a pesquisa qualitativa foi utilizada para melhor compreensão do tema, complementando os dados coletados.

A pesquisa foi realizada entre torcedores do Flamengo na cidade do Rio de Janeiro, no estado do Rio de Janeiro através de formulário online.

3.1.Tipo de pesquisa

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2003), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1. Quanto aos fins

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e quantitativa, uma vez que se propõe a investigar o fenômeno que está sendo estudado, dando uma visão geral deste, para maior compreensão através de uma pesquisa estruturada, quantificando os dados e apurando opiniões.

3.1.2. Quanto aos meios

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica, uma vez que busca identificar e explicar um problema a partir de referências já publicadas acerca do Marketing de Relacionamento e da Teoria da Identidade Social, como Kotler (2000), Tajfel (1981), Tuner (1991), entre outros.

Estudo de caso, pois se caracteriza pelo estudo profundo de uma realidade específica, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. No

caso em tela, buscou-se conhecer e avaliar o Programa de Sócio Torcedor do Flamengo do ponto de vista dos torcedores do time de futebol.

3.2. Universo e amostra

O universo desta pesquisa é composto por 64 (sessenta e quatro) torcedores do Flamengo da cidade do Rio de Janeiro, no estado do Rio de Janeiro que responderam de forma remota questões formuladas no questionário em anexo (I). O processo de amostra do estudo não foi de forma aleatória, uma vez que, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Ibope e encomendada pelo jornal Lance! (2013), o Flamengo tem o coração de 48,2% dos torcedores cariocas, quase metade do Rio de Janeiro. Já no Brasil, segundo a Pesquisa CNN/Itatiaia/Quaest (2023), o flamengo tem uma fatia de 24% dos torcedores acima de 16 anos.

3.3. O procedimento de coleta de dados

Os dados foram coletados através um questionário online, elaborado pelo próprio autor, contendo 17 questões. Dessas 17 questões, 5 eram abertas e 12 fechadas. Esse questionário foi divulgado pelo Instagram onde os participantes o seguiam através de um link.

3.4. Métodos de pesquisa utilizados

O método escolhido foi o questionário. Parasuraman (1991) afirma que o questionário é um conjunto de questões, que tem como objetivo gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto. Gil (2008) entende que o questionário é um conjunto de questões respondidas pelo pesquisado.

Desta forma, como não existe uma metodologia padrão para o projeto de questionários, mas somente recomendações, o próprio autor elaborou um questionário com 17 questões, 5 abertas e 12 fechadas, que foram respondidas por 64 torcedores do Flamengo.

As perguntas foram fechadas foram: “qual é sua idade?”; “qual é seu gênero?”; “qual é sua faixa salarial?”; “qual região do Rio de Janeiro você reside?”; “você participa ou já participou de alguma torcida organizada do Flamengo?”; “você é ou já foi Sócio Torcedor do Flamengo?”; “qual é o benefício do Sócio Torcedor que mais te atrai?”; “você percebeu mudanças no Programa nos últimos 5 anos?”; “como você avalia o Marketing voltado para o

Programa?"; "pensando no custo benefício, você acha que os planos compensam?"; "você vê o Programa de Sócio como uma fonte de renda para o Flamengo?"; e "em um momento de crise com o Covid 19, você manteria sua assinatura ativa?". Já as abertas foram: "o que te motivou a assinar o Programa? Caso nunca tenha participado do Programa, colocar NÃO SE APLICA?"; "coloque em ordem de preferência os melhores benefícios citados acima"; "em um momento de crise com o Covid 19, você manteria sua assinatura ativa? Explique porque."; "quais são os motivos que te levaram ou levariam a cancelar e sair do Programa?"; e "como você se envolve em atividades do clube como Sócio Torcedor?".

O objetivo do questionário era conhecer e analisar, através do olhar dos consumidores, o Programa de Sócio Torcedor do Flamengo do ponto de vista do Marketing. Nas questões abertas, os respondentes ficaram livres para responderem com suas próprias palavras, sem se limitarem a escolha entre um rol de alternativas, cobrindo pontos além das questões fechadas, com menor influência do que se houvessem apenas alternativas pré-estabelecidas. Assim, com comentários, explicações e esclarecimentos, poderíamos ter uma análise mais profunda. Nas questões fechadas os respondentes optavam por uma das alternativas, proporcionando rapidez e facilidade no ato de responder. Salienta-se que entre as questões fechadas, uma era dicotômica, a saber: "em um momento de crise com o Covid 19, você manteria sua assinatura ativa?" onde o respondente podia escolher entre "sim" e "não", uma vez que era um problema claro com opiniões cristalizadas.

3.5. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados foram processados pela plataforma Google Forms que permitiu uma coleta eficiente de informações e, ao final da pesquisa, forneceu os gráficos para serem analisados.

Os dados coletados servirão como base para análise do Programa de Sócio Torcedor do Flamengo, através do olhar do próprio torcedor, resultando em contribuições para o aprimoramento do programa, além de seu crescimento que poderá levar a um maior arrecadamento pelo clube.

Nas perguntas abertas, procurou-se observar o caráter qualitativo na visão dos torcedores em relação ao Programa Sócio Torcedor. As respostas foram apresentadas por uma tabela e por um mapa perceptual para levantar os fatores

críticos de sucesso, onde as palavras mais frequentemente citadas aparecem em destaque em relação aquelas com menos citações. Brandalise (2005, p. 8) pontua que o “Mapa Perceptual ou Cartografia Perceptual é um instrumento que mostra a visão do consumidor sobre certas características de produto em relação aos concorrentes”.

3.6. Limitações do estudo

O método foi aplicado somente a 64 torcedores do Flamengo no Estado do Rio de Janeiro tendo consciência de que é um número pequeno quando comparado ao tamanho da torcida do Clube. Desta maneira, o resultado não deve ser generalizado, uma vez que torcedores de outros estados podem ter outras demandas. O resultado final pode ser influenciado pelo fato de a amostra se limitar a estes torcedores. Além disto, observou-se que como o questionário foi aplicado online sem uma observação direta, requer um maior engajamento e interesse no conteúdo para que as respostas sejam menos genéricas de forma a oferecer profundidade no entendimento das questões mais complexas.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. O Programa Sócio Torcedor do Flamengo

Conforme descrito no item 2.3. deste trabalho, o Programa Sócio Torcedor está dividido em cinco planos: Nação Bronze, Nação Prata, Nação Ouro, Nação Platina e Nação Diamante.

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 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	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

Figura 1: Planos do Programa sócio Torcedor

Fonte: Flamengo (2023)

De acordo com Sportsvalue (2023) o Flamengo teve a maior receita entre os clubes brasileiros em 2022, a saber: R\$ 1,2 bilhões, com um crescimento de R\$ 95 milhões em relação ao ano de 2021, representando 9% de crescimento. As receitas de marketing do clube passaram de R\$ 19 milhões em 2019, para R\$ 42 milhões em 2021 e R\$ 88 milhões em 2022. Já o Programa Sócio Torcedor passou da receita de R\$ 38 milhões em 2021, para R\$ 72 milhões em 2022, uma variação de 91%, havendo um espaço enorme para crescer. Clube fechou 2022

com o maior superávit do futebol brasileiro, R\$ 136 milhões e as dívidas foram ao menor patamar da história, R\$ 259 milhões.



Flamengo
Valores do balanço
2022 x 2021- Em R\$ milhões

Fontes de receitas	2022	2021	Varição
Direitos de TV e premiações	495	450	10%
Patrocínios	150	160	-7%
Transferências de jogadores	133	278	-52%
Estádio	127	32	296%
Clube Social	95	73	29%
Licenciamento e royalties	88	42	109%
Sócio-Torcedor	72	38	91%
Outras	17	8	113%
Receita total	1.177	1.082	9%
Custos com futebol total	748	694	8%
Superávits/Déficits	136	178	-24%
Superávits acumulados 8 anos	759		
Ativo- Caixa e Bancos	237	127	86%
Ativo intangível-jogadores	372	309	21%
Ativo total	1.132	1.067	6%
Dívidas com empréstimos	36	70	-49%
Dívida Total	259	323	-20%
Patrimônio Líquido	335	199	68%

Figura 2: Valores do balanço 2022 x 2021

Fonte: Sportsvalue (2023)

Salientando que esses R\$ 72 milhões representam apenas 0,002% da torcida, o tamanho de mercado que o clube pode buscar para gerar receitas é enorme o que levaria a uma elevação de patamar e de seus investimentos. O clube tem à disposição 45 milhões de torcedores para atrair e fidelizar em seu programa.

4.2. Descrição do perfil dos entrevistados

Ao todo foram 64 (sessenta e quatro) torcedores do Flamengo da cidade do Rio de Janeiro, no estado do Rio de Janeiro que responderam de forma remota questões formuladas no questionário em anexo (I). Esse questionário foi divulgado pelo Instagram onde os participantes o seguiam através de um link. Destes 64 respondentes: 51,6% tinham entre 15 e 25 anos; 23,4% entre 26 e 35 anos; 18,8% entre 36 e 45 anos; e 6,4% tinham acima de 46 anos.

Qual é sua idade?

64 respostas

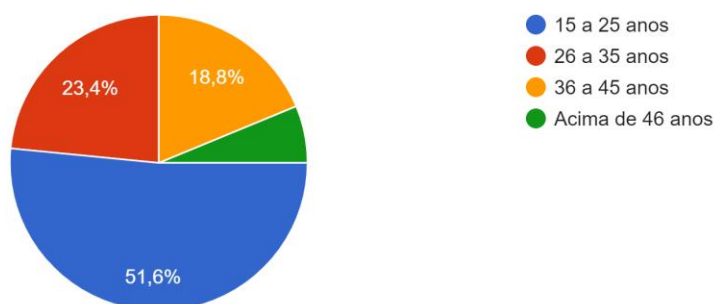


Gráfico 1: Idade

Fonte: Google Forms (2023)

Além disto, verificou-se que 43,8% tinham faixa salarial de R\$ 1320,00 a R\$ 2000,00; 20,3% de R\$ 2001,00 a R\$ 3000,00; 12,5% de R\$ 3001,00 a R\$ 4000,00; e 24,4% essa faixa salarial estava acima de R\$ 4001,00.

Qual é sua faixa salarial?

64 respostas

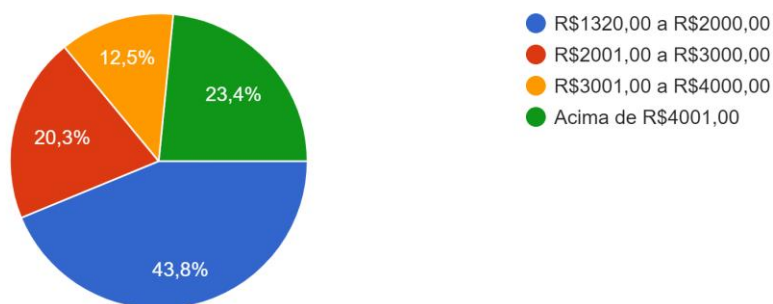


Gráfico 2: Faixa Salarial

Fonte: Google Forms (2023)

Quanto a região onde os respondentes residiam, verificou-se que: 43,8% residem na Zona Sul do Rio de Janeiro; 26,6% Na Zona Norte; 14,1% na Zona Oeste, 4,7% no Centro; 1,6% na Baixada; 4,7 em Niterói; e 4,7% na Região dos Lagos.

Qual região do Rio de Janeiro você reside?

64 respostas

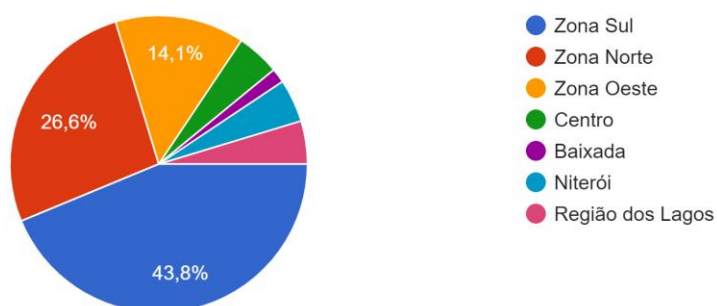


Gráfico 3: Região do Rio de Janeiro de residência

Fonte: Google Forms (2023)

Dos 64 respondentes, 81,3% nunca participaram de alguma torcida organizada do Flamengo; 4,7% participaram ou participam da Fla Manguaça; 1,6% da Torcida Jovem Fla; 6,3% da Raça Rubro Negra; e 6,3% de outras torcidas.

Você participa ou já participou de alguma torcida organizada do Flamengo?

64 respostas

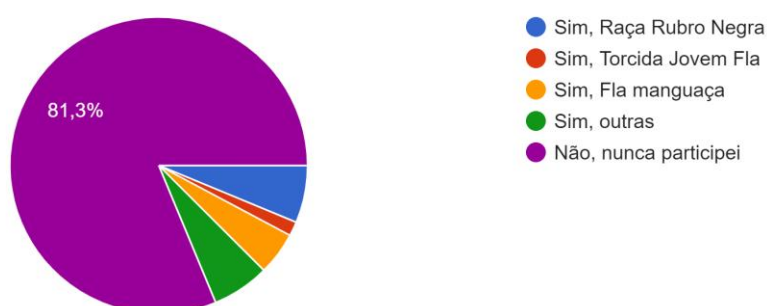


Gráfico 4: Torcidas organizadas que já participaram / participam

Fonte: Google Forms (2023)

Entre os respondentes 14,1% é ou já havia sido sócio Torcedor do Flamengo, 29,7% já foi sócio e 56,3% nunca foi.

Você é ou já foi Sócio Torcedor do Flamengo?

64 respostas

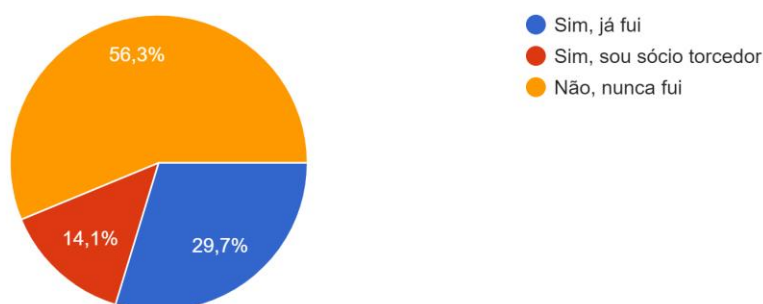


Gráfico 5: Sócio Torcedores

Fonte: Google Forms (2023)

4.3. Descrição e análise dos resultados

4.3.1. Motivação para assinar o Programa

Durante o questionário, em pergunta aberta, quando indagados: “o que te motivou a assinar o Programa? Caso nunca tenha participado do Programa, colocar NÃO SE APLICA”, obteve-se as seguintes respostas da tabela 1. Mostrando que a maioria dos torcedores teve como motivação o ingresso mais barato e a prioridade na compra do mesmo. Foram citados como motivos ainda: sensação de exclusividade, amor pelo time, vender os ingressos que sobravam, gostar de ir ao estádio, conseguir ingressos no Setor Norte, descontos na compra de camisas, acompanhar o time mais de perto e benefícios. No mapa perceptual observou-se como mais frequente citado pelos torcedores: prioridade na compra e amor ao clube.

Tabela 1: Motivação para assinar o Programa

Não se aplica	31
Prioridade na compra	10
Facilidade de conseguir ingressos	03
Amor ao clube	02
Por causa dos benefícios	02
Ingresso mais barato	01
Conseguir ingresso para assistir o flamengo em competições importantes	01
A paixão pelo clube é os descontos na época para compra ingressos mais baratos	01

Mapa perceptual 1: Motivação para assinar o Programa



4.3.2. Benefício do Sócio Torcedor mais atraente

Questionados, através de pergunta fechada, “Qual é o benefício do Sócio Torcedor que mais te atrai?” obteve-se como resposta que para 54,7% o benefício mais atraente é a prioridade em ingressos; 28,1% afirmam que é o desconto para meia entrada; 4,7% o desconto para convidado; 1,6% o chashback em lojas oficiais do clube; 3,1% a assinatura FlaTV; 1,6% o bônus em

internet; 1,6% a personalização de camisas oficiais; 1,6% o cashback no Zé Delivery; 1,6% os descontos em seguros de viagens; 1,6% o KM de vantagens; e 1,6% o Curso no Descomplica. Corroborando que a prioridade na compra dos ingressos, a facilidade de sua compra e o desconto para o mesmo são considerados os maiores benefícios pelos torcedores. Isto se relaciona ainda com a teoria de Tajfel (1981) sobre Identidade Social e autoestima, ao ser pontuado como benefício mais atraente exatamente aqueles em que os torcedores se sentem próximos/participantes do grupo, durante o jogo.

Qual é o benefício do Sócio Torcedor que mais te atrai?

64 respostas

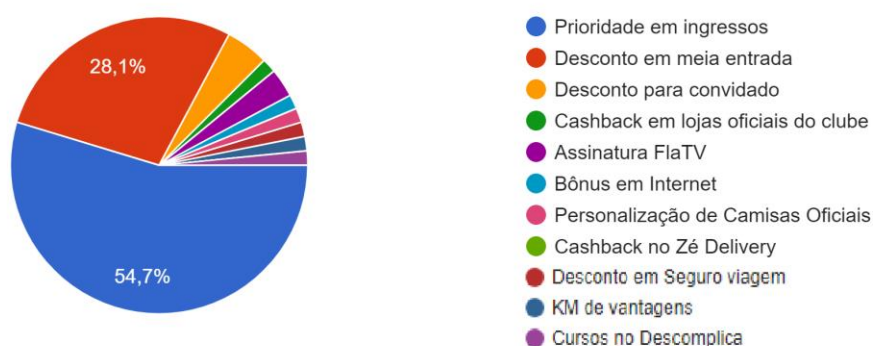


Gráfico 6: Benefícios mais atraentes

Fonte: Google Forms (2023)

Solicitados, em forma de questão aberta, a colocarem em ordem os benefícios da questão acima obteve-se como respostas mais citadas:

Tabela 2: Ordem de preferência entre os benefícios

Prioridade nos ingressos	44
Desconto de meia-entrada	34
Personalização de camisas oficiais	19
Desconto para convidados	14
Cashback em lojas oficiais	12
Cashback em Zé Delivery	07
Assinatura FLATV	07

Cursos no Descomplica	06
KM de vantagem	06
Desconto em seguro viagem	06
Bônus em internet	05
Não se aplica	03

Fonte: próprio autor (2023)

Mapa perceptual 2: Ordem de preferência entre os benefícios



Fonte: próprio autor (2023)

Nesta tabela 2 observamos que a prioridade nos ingressos, desconto de meia-entrada e personalização de camisas oficiais apareceram como os 3 itens considerados preferidos em 51 das 64 respostas, um total de 79% dos respondentes.

4.3.3. Envolvimento do torcedor como sócio em atividades do clube

Indagados, em uma pergunta aberta: “como você se envolve em atividades do clube como Sócio Torcedor?”, os respondentes em sua maioria responderam “não se aplica” o que aponta para que eles não queriam responder à questão, talvez pela falta de praticidade e exigir reflexão. Já os que deram respostas objetivas responderam, em sua maioria, que o envolvimento se dava através da compra de ingressos e as presenças nos jogos. Isto indica uma noção de

pertencimento a Nação Rubro-Negra, elevando a autoestima. Isto corrobora o que vimos neste trabalho como Exaltação da Glória Refletida (BRIGINIG) onde, na busca por aumentar a autoestima e a autoimagem, o indivíduo busca estar inter-grupos “bem-sucedidos”, aumentando assim o ego por trás de cada um. Como no caso destes torcedores que se envolvem nos jogos sentindo um enorme orgulho, entre outros sentimentos positivos como pertencimento e alegria. Além disso, fazer parte de um grupo como o Nação Rubro-Negra dá um sentimento de importância aos torcedores.

Como você se envolve em atividades do clube como Sócio Torcedor?

64 respostas

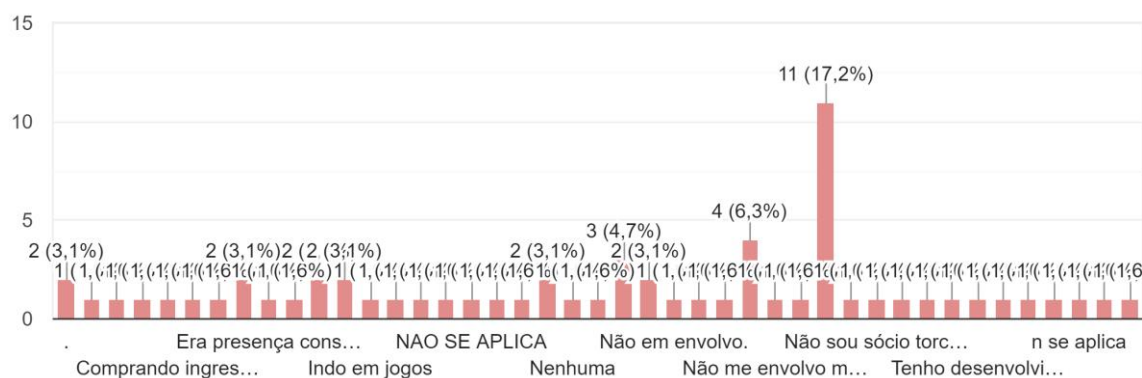


Gráfico 7: Envolvimento em atividades do clube como sócio torcedor

Fonte: próprio autor (2023)

4.3.4. Percepção sobre as mudanças no programa nos últimos 5 anos

Questionados: “você percebeu mudanças no Programa nos últimos 5 anos?”, através de pergunta fechada, 40,6% dos respondentes responderam que não perceberam mudança alguma; 34,4% consideram que o programa piorou; e 25% considera que melhorou bastante.

Você percebeu mudanças no Programa nos últimos 5 anos?

64 respostas

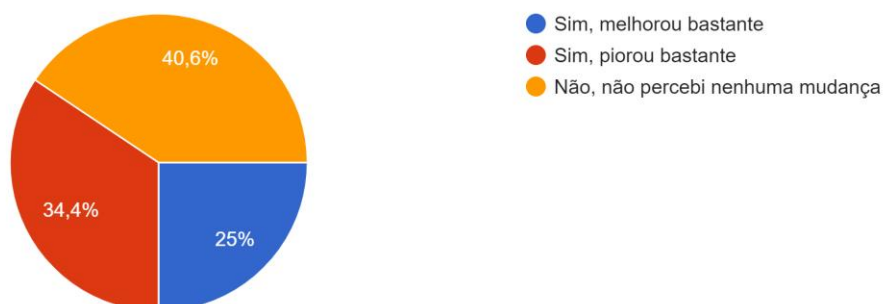


Gráfico 8: Percepção sobre as mudanças no Programa nos últimos 5 anos

Fonte: próprio autor (2023)

Desta forma, como era uma pergunta fechada, não podemos entender de forma profunda o que foi considerado como fator de melhora ou piora no Programa. Mas, somando os respondentes que não perceberam mudança com os que acham que melhorou bastante, tem-se 66,6%. Ou seja, mais da metade dos respondentes tendeu a avaliar positivamente os últimos 5 anos do Programa.

4.3.5. Avaliação sobre o Marketing voltado para o Programa

Questionados: “como você avalia o Marketing voltado para o Programa?”, através de pergunta fechada, obteve-se que 39,1% considera o marketing bom; 32,8% considera regular; 15,6% excelente; e 12,5% ruim. Somados respondentes que consideram bom e excelente, temos 54,7%. Desta forma, mais da metade dos respondentes avaliam positivamente o Marketing do Programa.

Como você avalia o Marketing voltado para o Programa?

64 respostas

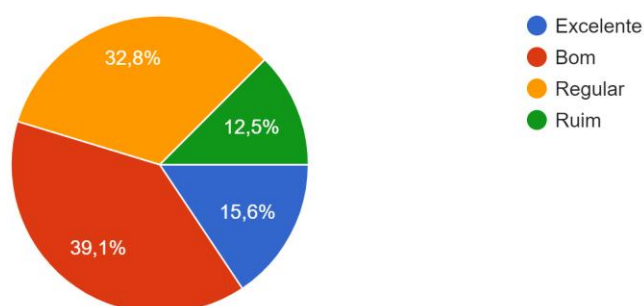


Gráfico 9: Avaliação sobre o Marketing voltado para o Programa

Fonte: próprio autor (2023)

4.3.6. Custo-benefício do Programa

Questionados: “pensando no custo benefício, você acha que os planos compensam?”, através de pergunta fechada, obteve-se como resultado que 57,8% consideram que o custo-benefício dos planos compensam somente em algumas épocas e dependendo do desempenho do time; 28,1% consideram que o custo-benefício não compensa e 14,1% consideram que compensa bastante. Este resultado corrobora o que vimos neste trabalho sobre a Teoria da Identidade Social, no caso do desempenho ruim do time, os torcedores têm sentimentos ruins e tendem a se afastar do objeto, no caso o clube.

Pensando no custo benefício, você acha que os planos compensam?

64 respostas

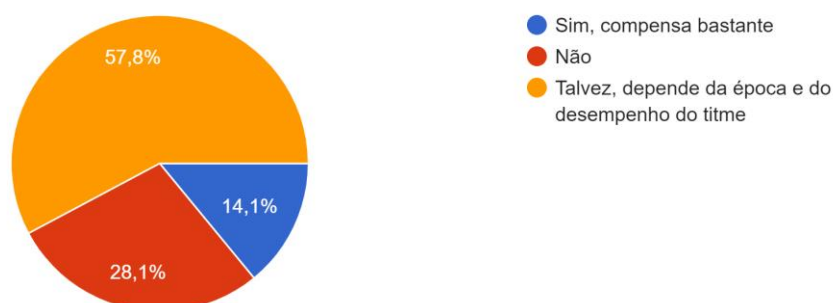


Gráfico 10: Avaliação sobre o custo-benefício do Programa

Fonte: próprio autor (2023)

4.3.7. Momentos de crise e a assinatura do plano

Questionados: “em um momento de crise com o Covid 19, você manteria sua assinatura ativa?”, através de pergunta fechada, obteve-se como resultado que 73,4% dos respondentes não manteriam o plano e 26,6% dos respondentes manteriam. Isto aponta para o fato que os valores talvez sejam um fator importante que influencia os torcedores na hora de decidir manter ou não a assinatura do plano. Além disto, a incerteza sobre poder ou não acompanhar o time em campo, indo aos jogos, com aquele sentimento de pertencimento à Nação pode ser outro fator que levaria a não manter o plano.

Em um momento de crise com o Covid 19, você manteria sua assinatura ativa?

64 respostas

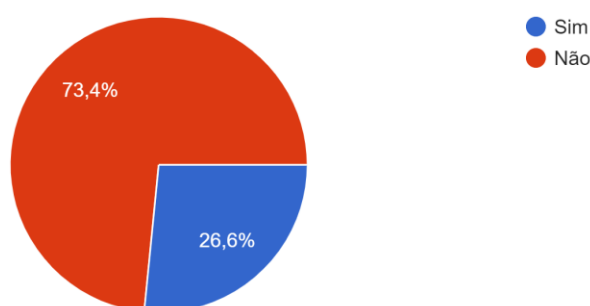


Gráfico 11: Momentos de crise e a assinatura do Plano

Fonte: próprio autor (2023)

4.3.7.1. Motivos

Questionados, em pergunta aberta, para “caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, explique o porquê” obteve-se como resposta que a maioria dos respondentes que manteriam a assinatura do plano o fariam para ajudar o clube demonstrando a importância que dão ao apoio e ao próprio time. A identificação social que tem como torcedores, faz com que manter o time elevado, eleve a si mesmos, sua autoestima. O mapa perceptual corrobora trazendo como mais citados: apoio ao time e ajudar o clube.

Tabela 3: Motivos para manter a assinatura do Programa

Não se aplica	24
---------------	----

Ajudar o clube	05
Apoio ao time	04
Funcionários	02
Vantagens	02
Flamengo até morrer	01
Libertadores	01
Multa	01
Sem motivos para cancelar	01
Muito bom	01
Flamengo é vida	01
Fidelidade	01

Fonte: próprio autor (2023)

Mapa perceptual 3: Motivos para manter a assinatura do Programa



Fonte: próprio autor (2023)

4.3.8. O Programa de Sócio como uma fonte de renda para o Flamengo

Questionados: “você vê o Programa de Sócio como uma fonte de renda para o Flamengo?”, através de pergunta fechada, obteve-se como resultado que 81,3% dos respondentes consideram que sim, o programa é uma fonte de renda e que eles faturam muito com este projeto; 18,8% não sabiam opinar e nenhum participante respondeu que o Programa daria prejuízo. Estas respostas podem indicar que os torcedores consideram o Programa caro, uma vez que acreditam que o clube fature muito com este projeto. Mas, o potencial está mais de 99%

abaixo da realidade de seus 45 milhões de torcedores podem levar o clube a arrecadar.

Você vê o Programa de Sócio como uma fonte de renda para o Flamengo?

64 respostas

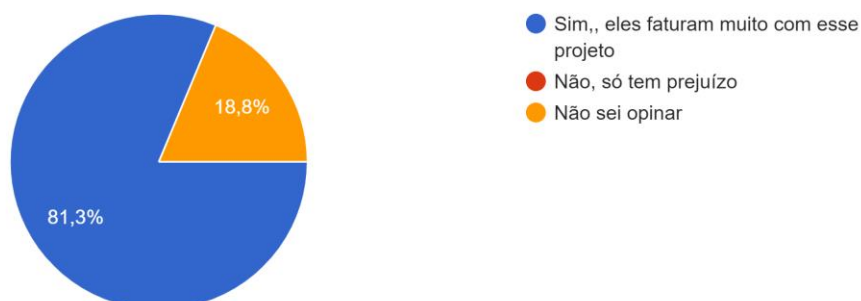


Gráfico 12: Programa Sócio Torcedor como fonte de renda para o Flamengo

Fonte: próprio autor (2023)

4.3.9. Cancelamento da assinatura do Programa Sócio Torcedor

Questionados, em forma de pergunta aberta, sobre “quais são os motivos que te levaram ou levariam a cancelar e sair do Programa?”, 32 respondentes citaram o custo como fator decisório para o cancelamento da assinatura, o que representa 50% do total dos respondentes. Outros fatores decisórios que apareceram foram: desempenho do time, atendimento ao cliente ruim, falta de mais benefícios, dificuldade de conseguir ingresso nos planos mais baratos.

Tabela 4: Motivos para o cancelamento da assinatura do Programa

Alto custo	13
Não se aplica	08
Dificuldade financeira	08
Falta de benefício para planos mais baratos	04
Mudança nos planos	03
Pouco benefício	03
Impossibilidade de comprar ingresso	02
Pandemia	02
Falta de empenho do time	02
Atendimento ruim	02
Falta de assiduidade de uso	01

Mapa perceptual 4: Motivos para o cancelamento da assinatura do Programa



Fonte: próprio autor (2023)

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho teve como objetivo analisar o Programa de Sócio Torcedor do Flamengo avaliando a satisfação, adesão e outros fatores relevantes do ponto de vista do torcedor. Neste sentido foram estudados fundamentos teóricos que permitiram identificar o conceito de Marketing de Relacionamento, a Teoria de identidade Social e sua importância ao afirmar que o indivíduo precisa fazer parte de um ou mais grupos, que são considerados de relevância, para construção de uma identidade pessoal e social. Além disto, relacionou-se a Teoria de identidade Social ao esporte através da importância do pertencimento, lealdade e amor a marca ao aumento na atitude de compra do consumidor.

Em comparação com outros times brasileiros, o Flamengo está muito acima quando se fala em número de torcedores: são 45 milhões de flamenguistas, enquanto o segundo lugar fica com o Corinthians com 29,8 milhões. Sim, são 15,2 milhões de torcedores a mais que o segundo colocado. O Flamengo é o maior isolado. Apesar disto, o clube tem apenas 103.000 sócios, 0,002% da fração total dos torcedores.

A investigação realizada neste trabalho apontou a importância de se oferecer um melhor produto para seus clientes. O Flamengo representa paixão e emoção para seus torcedores e estes são elementos que solidificam o relacionamento do cliente com a organização. O comportamento do consumidor do Flamengo é muitas vezes passional e, sua presença e envolvimento com o clube, quando relacionados a sentimentos bons, aumenta sua autoestima e sensação e pertencimento à Nação, potencializando seus indicadores de consumo.

O sócio torcedor do Flamengo é um consumidor de esporte, sua relação envolve paixão, lealdade e fidelidade, mas, a satisfação *depende* de que o clube adapte o programa, esteja atento as reais demandas, corrigindo os erros e fidelizando cada vez mais seus torcedores. Essa fidelização pode ocorrer através de premiações que aproximem o torcedor do clube e da equipe. Pode-se por exemplo valorizar e proporcionar uma participação ativa dos torcedores quanto a contratações de jogadores e escolha de uniforme.

Vimos na Teoria da identidade social que o fato mais importante é a percepção de pertença cujo elemento motivacional é a autoestima que inicia, mantém, modifica ou termina o processo de adesão a um grupo. Ao aproximar o torcedor do clube e da equipe, gera-se identificação e quanto mais os torcedores se identificam com o clube para que torcem, maior a possibilidade de eles aderirem ao programa de sócio torcedor deste clube. Mas, as premiações também precisam ser econômicas, visto que grande parte dos respondentes colocou o fator financeiro em destaque para algumas questões. Promoções e descontos em pacotes de adesão anuais poderiam auxiliar com a fidelização, ou a criação de um plano popular onde mais torcedores poderiam se sentir incluídos.

Precisamos lembrar que as torcidas fazem parte do espetáculo do futebol. Somos 45 milhões de flamenguistas. Uma relação mais próxima, gera maior engajamento, proporcionando o estabelecimento de uma relação mais sólida, atraindo mais participantes para o programa.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

As limitações deste trabalho foram a amostra pequena frente ao número de torcedores. Como sugestão para próximas pesquisas e desdobramentos futuros, apresento a necessidade de se observar a falta de ações para sócios que moram fora do Rio de Janeiro. Somos 45 milhões de torcedores no Brasil e no mundo que podem ter voz, criando valor para o time e para o torcedor, elevando o Flamengo a outro patamar.

6 Referências Bibliográficas

BRANDALISE, Loreni Teresinha. **Modelos de medição de percepção e comportamento—uma revisão**. Laboratório de Gestão, Tecnologia e Informação— UFSC, Florianópolis, v. 1, p. 1-18, 2005.

BRASHEAR-ALEJANDRO, T., KANG, J., & GROZA, M. D. **Leveraging loyalty programs to build customer–company identification**. Journal of Business Research, 69(3), p. 1190–1198. 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.014>

BRANSCOMBE, N. R., & WANN, D. L. **Physiological arousal and reactions to outgroup members during competitions that implicate an important social identity**. Aggressive Behavior, 18(2), p. 85–93. 1992.

BRASIL ESCOLA. **Flamengo**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/flamengo.html/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

CARDOSO, M. & SILVEIRA, M. **A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil**. Podium Sport, Leisure And Tourism Review, 03(03), p. 12-24, 2014. <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v3i3.99>

CAROLL, B. A.; AHUVIA, A. C. Some antecedents and outcomes of brand love. Marketing Letters, p. 79-89, Fevereiro 2006.

CARVALHO, W. G.; MOLLETTA, S. R.; KNAUT, F. **Estudo sobre a satisfação do Sócio-Torcedor do Paraná Clube**. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, p. 55-69, 2013.

CHANG, C., & DIBB, S. **Reviewing and conceptualising customer-perceived value**. The Marketing Review, 12(3), p. 253–274. 2012. <https://doi.org/10.1362/146934712X13420906885395>

CIALDINI, R. B., BORDEN, R. J., THORNE, A., WALKER, M. R., FREEMAN, S., & SLOAN, L. R. **Basking in reflected glory: Three (football) field studies**. Journal of Personality and Social Psychology, 34(3), p. 366–375. 1976. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.3.366>

CNN BRASIL. **Flamengo tem quatro vezes mais torcedores que os rivais do Rio de Janeiro juntos**. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/pesquisa-cnn-esportes-itatiaia-quaest-flamengo-corinthians-e-palmeiras-tem-as-maiores-torcidas-do-pais/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

_____. **Veja ranking de sócios-torcedores dos clubes da Série A do Brasileiro.** 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/veja-ranking-de-socios-torcedores-dos-clubes-da-serie-a-do-brasileiro/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

CONDE, Aline Kawae. **Mística rubro-negra: uma análise sobre clube imprensa e torcida.** Trabalho de Conclusão e Curso. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

DOROTIC, M., FOK, D., VERHOEF, P.C. et al. **Do vendors benefit from promotions in a multi-vendor loyalty program?** Mark Lett **22**, p. 341–356. 2011. <https://doi.org/10.1007/s11002-010-9128-8>

ESPAÇO RUBRO NEGRO. **História do Flamengo: do início até hoje.** Disponível em: <https://blog.espacorubronegro.com.br/historia-do-flamengo-do-inicio-ate-hoje/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

ESPORTE NEWS MUNDO. **Flamengo completa 127 anos; conheça a história de fundação do clube.** 2022. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/ultimas-noticias/enm/2022/11/15/flamengo-completa-127-anos-conheca-a-historia-de-fundacao-do-clube.htm/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

FANATICOS. **IBGE atualiza: as 5 maiores torcidas do futebol brasileiro em 2023; Flamengo passa dos 40 milhões.** Disponível em: <https://somosfanaticos.fans.br/futebolbrasileiro/sem-papas-na-lingua-marta-nao-se-cala-e-faz-duras-criticas-a-ex-treinadora-da-selecao-brasileira-feminina-20231029-SFBR-79796.html/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

FLEURY, F. A., BRASHEAR-ALEJANDRO, T., & FELDMANN, P. R. **Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, 3(1), p. 01–11, 2014. <https://doi.org/10.5585/podium.v3i1.82>

FUTEBOL MELHOR. Disponível em: <https://futebolmelhor.com.br/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENDERSON, C. M., BECK, J. T., & PALMATIER, R.W. **Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs.** Journal of Consumer Psychology, 21(3), p. 256-276. 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007>

HOLTZ, Herman. **Databased marketing.** São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Marketing management. 14ª. ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

LEE, J. A. **A Typology of Styles of Loving**. Personality and Social Psychology Bulletin, v. 3, p. 173-182, Janeiro 1977.

MARTINS, J. **A natureza emocional da marca: como encontrar a imagem que fortalece sua marca**. São Paulo: Negócio, 1999.

OLIVER, R. L. **Whence consumer loyalty?** Journal of Marketing, vol.63 (special issue), p. 33-44, 1999.

PACHECO, Edson Luis Zanetti. **Marketing de Relacionamento: um Estudo de Aplicações ao Mercado Brasileiro de Eletroeletrônicos**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5722/1200200605.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2023.

PAIVA, Geraldo José. **Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea**. Universidade de São Paulo. v. 38, n. 1, p. 77-84, jan./abr. 2007.

PEREIRA, L., PESSÔA, L., FERREIRA, J., & GIOVANNINI, C. **O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor**. XXXVIII ENANPAD 2014, p. 1-15, 2014.

PARASURAMAN, A. **Marketing research**. 2. Ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

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

SALIBY, P. E. **O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [S. l.], p. 6–12, 1997. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38020>. Acesso em: 1 nov. 2023.

SHARP, B., & SHARP, A. **Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns**. International Journ, 1997.

SPORTS VALUE. **Finanças TOP 20 clubes brasileiros em 2022**. A consolidação do marketing e novas receitas. 2023. Disponível em: <https://www.sportsvalue.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Financas-clubes-2022-Sports-Value-maio-2023-1.pdf>. Acesso em: 1. nov. 2023.

STERNBERG, R. J.; BARNES, M. L. **The Psychology of Love**. 2. ed. Yale: Yale University, v. 102, 1988.

TAJFEL, H., & TURNER, J. C. **An integrative theory of intergroup conflict**. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), The social psychology of intergroup relations. p. 33-37. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979.

TURNER, J.C. **Social Influence**. Open University Press, Milton Keynes, 1991.

TAJFEL, H.; TURNER, J.C. **The social identity theory of intergroup behavior**. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. Psychology of intergroup relations. 1986.

TAJFEL, H. **Social Psychology of Intergroup Relations**. Annual Review of Psychology, v. 33, n. 1, p. 1-39, 1982.

UOL. **Flamengo possui quase metade da torcida de todo o Rio; Vasco é o segundo**. disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2014/08/29/flamengo-possui-quase-metade-da-torcida-de-todo-o-rio-vasco-e-o-segundo.htm#:~:text=Nos%20%C3%BAltimos%20quatro%20anos%2C%20o,aproximadamente%202%2C4%20milh%C3%B5es/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 92.

Anexo 1 - Questionário

Questionário divulgado pelo Instagram onde se seguia para o link da pesquisa online:

Olá, me chamo Gabrielle, sou aluna do curso de Administração da PUC-Rio e estou analisando o programa de Sócio Torcedor do Flamengo de 2018 até os dias atuais.

* Indica uma pergunta obrigatória

Qual é sua idade? *

- ☐ 15 a 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ Acima de 46 anos

Qual é o seu gênero? *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outros
- ☐ Prefiro não responder

Qual é sua faixa salarial? *

- ☐ R\$1320,00 a R\$2000,00
- ☐ R\$2001,00 a R\$3000,00
- ☐ R\$3001,00 a R\$4000,00
- ☐ Acima de R\$4001,00

Qual região do Rio de Janeiro você reside? *

- ☐ Zona Sul
- ☐ Zona Norte
- ☐ Zona Oeste
- ☐ Centro
- ☐ Baixada

- ☐ Niterói
- ☐ Região dos Lagos

Você participa ou já participou de alguma torcida organizada do Flamengo? *

- ☐ Sim, Raça Rubro Negra
- ☐ Sim, Torcida Jovem Fla
- ☐ Sim, Fla manguaça
- ☐ Sim, outras
- ☐ Não, nunca participei

Você é ou já foi Sócio Torcedor do Flamengo? *

- ☐ Sim, já fui
- ☐ Sim, sou sócio torcedor
- ☐ Não, nunca fui

O que te motivou a assinar o Programa? Caso nunca tenha participado do Programa, colocar NÃO SE APLICA *

Qual é o benefício do Sócio Torcedor que mais te atrai? *

- ☐ Prioridade em ingressos
- ☐ Desconto em meia entrada
- ☐ Desconto para convidado
- ☐ Cashback em lojas oficiais do clube
- ☐ Assinatura FlaTV
- ☐ Bônus em Internet
- ☐ Personalização de Camisas Oficiais
- ☐ Cashback no Zé Delivery
- ☐ Desconto em Seguro viagem
- ☐ KM de vantagens
- ☐ Cursos no Descomplica

Coloque em ordem de preferência os melhores benefícios citados acima *

Como você se envolve em atividades do clube como Sócio Torcedor? *

Você percebeu mudanças no Programa nos últimos 5 anos? *

- ☐ Sim, melhorou bastante
- ☐ Sim, piorou bastante
- ☐ Não, não percebi nenhuma mudança

Como você avalia o Marketing voltado para o Programa? *

- ☐ Excelente
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

Pensando no custo benefício, você acha que os planos compensam? *

- ☐ Sim, compensa bastante
- ☐ Não
- ☐ Talvez, depende da época e do desempenho do time

Em um momento de crise com o Covid 19, você manteria sua assinatura ativa? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha respondido SIM na pergunta anterior, explique o por quê *

Você vê o Programa de Sócio como uma fonte de renda para o Flamengo? *

- ☐ Sim,, eles faturam muito com esse projeto
- ☐ Não, só tem prejuízo
- ☐ Não sei opinar

Quais são os motivos que te levaram ou levariam a cancelar e sair do Programa? *
