

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: ATRAÇÃO DE TORCEDORES PARA O
PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**

Matheus Bezerra Dore

JUIZ DE FORA

2017

Matheus Bezerra Dore

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: ATRAÇÃO DE TORCEDORES PARA O
PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR DO CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO**

Monografia apresentada pelo(a) acadêmico(a)
Matheus Bezerra Dore ao curso de
Administração da Universidade Federal de
Juiz de Fora, como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Danilo de Oliveira Sampaio

JUIZ DE FORA

FACC/UFJF

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda força e por me guiar em toda essa minha trajetória acadêmica

Agradeço aos meus pais por todo o apoio e por serem minha base em todos os momentos da minha vida

Agradeço também a todos os meus amigos que sempre estiveram comigo nessa caminhada, tenho certeza que sem vocês hoje não estaria aqui

Agradeço aos mestres por todos os ensinamentos que me proporcionaram e que levarei pro resto da minha vida em especial aos mestres José Humberto, Celso Moraes, Márcia Machado e Danilo Sampaio

Agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram de alguma forma para a realização desse trabalho



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 201_.

[Nome completo do autor]

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

**ATA DE DEFESA DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Ao ____ dia do mês de _____ de _____, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de _____, discente regularmente matriculado(a) no Bacharelado em Administração sob o número _____, intitulado _____.

Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o (a) discente _____ (aprovado (a) /reprovado (a)). Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, ____ de _____ de _____.

Prof. Danilo de Oliveira Sampaio

Orientador (a)

Prof. José Humberto Vianna Lima Junior

Prof. Celso Souza Moraes Junior

Lista Figuras

Figura 1 - Mix do Marketing Esportivo.....	16
Figura 2 - Orçamento do Clube de Regatas do Flamengo 2017.....	18
Figura 4 - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor	22
Figura 5 - Orçamento do Clube de Regatas do Flamengo 2017.....	25

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Categoria do sócio	29
Gráfico 2 – Tempo de sócio torcedor	30
Gráfico 3 - Busquei opinião de amigos antes de me tornar sócio torcedor	36
Gráfico 4-Busquei informações na internet (sites, blogs, facebook, etc.) antes de me tornar sócio torcedor	38
Gráfico 5- Eu recomendo o sócio torcedor do clube para outros torcedores	39
Gráfico 6 - Satisfação com os preços dos planos oferecidos pelo sócio torcedor do clube	40
Gráfico 7 - Estou satisfeito com os benefícios do sócio torcedor do clube.....	41
Gráfico 8 - Estou satisfeito com o programa do sócio torcedor do clube	42
Gráfico 9 - O relacionamento entre programa e sócio é satisfatório (comunicação)	43
Gráfico 10 - frequência aos jogos do Flamengo.....	44
Gráfico 11- Virei Sócio para ajudar meu clube.....	45
Gráfico 12 - Virei sócio pelos benefícios que ele oferece	46
Gráfico 13 - Estaria disposto a pagar mais pelo sócio se percebesse que o produto realmente vale o preço cobrado.....	47
Gráfico 14 - Quanto ao gênero	49
Gráfico 15 - Quanto ao grau de escolaridade	50
Gráfico 16 - Quanto a faixa etária	51
Gráfico 17 - Quanto a renda média da família que reside junta ao entrevistado (a)	52
Gráfico 18 - Estado civil.....	53

Lista de Mapa Perceptual

Mapa Perceptual 1- Principais benefícios do programa	31
Mapa Perceptual2 - Desvantagens do programa	32
Mapa Perceptual 3 – Benefícios de maior interesse que o clube oferece.....	34
Mapa Perceptual 4 - Benefícios de maior interesse que o clube oferece	35

Lista de tabelas

Tabela 1 - Categoria do sócio	30
Tabela 2 – Tempo de sócio torcedor	31

Tabela 3 - Principais benefícios do programa	32
Tabela 4 - Desvantagens do programa	33
Tabela 5 - Benefícios de maior interesse que o clube oferece.....	34
Tabela 6 - Benefícios de maior interesse que o clube oferece.....	36
Tabela 7 - Busquei opinião de amigos antes de me tornar sócio torcedor	37
Tabela 8 - Busquei informações na internet (sites, blogs, facebook, etc.) antes de me tornar sócio torcedor	38
Tabela 9 - Eu recomendo o sócio torcedor do clube para outros torcedores.....	39
Tabela 10 - Estou satisfeito com os preços dos planos oferecidos pelo sócio torcedor do clube	41
Tabela 11 - Estou satisfeito com os benefícios do sócio torcedor do clube	42
Tabela 12 - Estou satisfeito com o programa do sócio torcedor do clube.....	43
Tabela 13 - O relacionamento entre programa e sócio é satisfatório (comunicação).....	44
Tabela 14 - frequência aos jogos do Flamengo	45
Tabela 15 - Virei Sócio para ajudar meu clube	46
Tabela 16 - Virei sócio pelos benefícios que ele oferece	47
Tabela 17- Estaria disposto a pagar mais pelo sócio se percebesse que o produto realmente vale o preço cobrado.....	48
Tabela 18 - Quanto ao gênero	49
Tabela 19 - Quanto ao grau de escolaridade.....	50
Tabela 20 - Quanto a faixa etária.....	51
Tabela 21 - Quanto a renda média da família que reside junta ao entrevistado (a).....	53
Tabela 22 - Estado civil.....	54

Lista de Quadros

Quadro 1 - Mix do Marketing Esportivo	14
Quadro 2 - Diferenças do Marketing Esportivo em relação ao Marketing	16

Resumo

O programa de Sócio torcedor foi criado como uma ferramenta de fidelização e valorização dos torcedores perante seus clubes do coração. Esse estudo teve como objetivo principal, identificar meios que possam auxiliar o clube nessa atração de novos sócios, além de observar como está a satisfação dos mesmos em relação ao programa de forma a analisar como o clube pode gerar valor no programa para seus torcedores. Para isso, foi realizada junto aos sócios do clube uma pesquisa para chegar a esse objetivo. Como instrumentos da pesquisa foram utilizados pesquisas bibliográficas e questionário. Foram realizados 113 questionários, todos aplicados com sócio torcedores do clube. Os resultados obtidos foram analisados com base no referencial teórico utilizado, e chegaram as seguintes conclusões: Programa de sócio torcedor insatisfatório em que não gera valor para o torcedor, o que demonstra que estratégias devem ser feitas como a reformulação do programa para a atração de mais sócios torcedores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Marketing esportivo	13
2.2	Marketing de times de futebol	17
2.3	Comportamento do consumidor.....	19
2.4	Ferramentas estratégicas de Marketing.....	22
2.5	SócioTorcedor (O Programa Nação Rubro Negra).....	23
3	METODOLOGIA	27
4	RESULTADOS E ANÁLISES	29
4.1	Matriz SWOT	54
5	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE	60

1 INTRODUÇÃO

O Futebol é o esporte mais popular do mundo e no Brasil não é diferente. Trata-se até mesmo de algo que lembra o Brasil para com outros países, cria uma identidade forte com o país, ou seja, pensou em futebol pensou em Brasil. Entretanto, mesmo sendo um esporte nacional e que reúne milhares de torcedores, ocorre no Brasil problemas sérios em relação aos aspectos de gestão. Muitos clubes de futebol passam por crises financeiras há anos.

A situação financeira dos clubes até o início do século XXI era muito ruim, com os clubes afundados em dívidas. Aos poucos, alguns clubes, mas precisamente a minoria, começou a se profissionalizar e apresentar uma gestão de finanças e marketing mais estruturada. Um bom exemplo deste cenário é o programa de sócio torcedor.

Considerando o contexto supramencionado, o programa de Sócio torcedor é um modelo que os clubes de futebol encontraram para fidelizar seus torcedores, além de gerar valor agregado aos times, ocorrendo uma valorização da paixão por parte dos torcedores, envolvendo inclusive descontos e benefícios exclusivos. Todos os produtos ganhos pelos torcedores são trocados por mensalidade, que varia de acordo com o plano e o clube em questão.

Art. 2º: Torcedor é toda pessoa que aprecie, apoie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do País e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva.(Estatuto do Torcedor - Lei no. 10.671, de 15 de maio de 2003).

O programa sócio torcedor gera benefícios no exterior há décadas, com exemplos de muito sucesso ao redor do mundo, como é o caso do Benfica em Portugal. O clube chegou a possuir cerca de 270 mil associados (que representa 4% da sua torcida) o que gerou para o clube uma receita anual de mais de R\$ 170 milhões de reais. O programa inclui descontos em produtos do clube, ingressos para jogos, descontos em restaurantes, postos de combustíveis dentre inúmeros outros serviços.

No Brasil, esses benefícios começaram a dar resultados há poucos anos, mais precisamente no ano de 2013, em que foi criado o “Movimento por um Futebol melhor”, no qual empresas privadas como a AMBEV¹ entraram no ramo para impulsionar os sócios torcedores.

¹ AMBEV: Companhia de Bebidas das Américas, movimento por um futebol melhor. Em: <http://www.futebolmelhor.com.br/>, acesso em 21/11/2017.

Os clubes demoraram a perceber que o seu principal ativo é a sua torcida, com os times do Sul, sendo pioneiros nesse projeto. Esse programa intensificou-se e hoje praticamente todos os times têm algum tipo de programa de sócio torcedor em que cada um tem suas particularidades como valores e benefícios visando aumentar suas receitas e fidelizar seus torcedores.

A cada ano número de sócios torcedores vem crescendo em grande escala, principalmente com os benefícios que ele traz aos seus torcedores. Além disso, há o benefício de ajudar seu clube do coração, seja na contratação de novos jogadores ou no pagamento de dívidas. Segundo dados de outubro de 2017 (Programa Movimento por um futebol melhor, 2017) quem lidera o ranking é o Palmeiras com 122.778 sócios seguido de perto pelo Corinthians 121.619 torcedores e o Grêmio com 120.941. O Flamengo, clube ao qual está sendo realizado o presente estudo, possui pouco mais de 100.000 sócios torcedores, o clube ocupa a 6ª colocação.

O Clube de Regatas do Flamengo obtém a maior torcida do país, no levantamento realizado pelo Instituto Paraná de Pesquisas (2017)²e replicada pelo site “Diário de Pernambuco” o Flamengo possui atualmente cerca de 33.641.070 milhões de torcedores.

O número de sócios torcedores do Clube de Regatas do Flamengo representa 0,29% do tamanho da torcida do clube, uma porcentagem quase nula perto do tamanho da torcida. Dessa forma, A motivação do estudo ocorreu pelo fato do pouco número de sócios torcedores que o clube possui em detrimento do tamanho da sua torcida, o estudo teve como objetivo identificar meios que possam auxiliar o clube nessa atração de novos sócios, além de observar como está a satisfação dos mesmos em relação ao programa de forma a analisar como o clube pode gerar valor no programa para seus torcedores.

Em suma, o estudo tem como propósito contribuir e ajudar o clube a responder essas questões colocando em discussão um assunto atual e pouco explorado ainda no meio da administração. Abaixo o trabalho está organizado de forma que no capítulo dois se encontra o referencial teórico utilizado, o capítulo três a metodologia utilizada seguido pelo capítulo quatro com os resultados e análises e por fim o capítulo cinco com as conclusões finais, com o capítulo seis sendo o de referências.

² Estudo realizado pelo Instituto Paraná de Pesquisas e replicado pelo Diário de Pernambuco em 30/08/2017 <http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2017/08/30/recalculando-as-pesquisas-de-torcida-a-partir-da-estimativa-do-ibge-em-2017/>

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo dessa seção é demonstrar toda a teoria utilizada no processo de formulação do estudo. Dessa forma, a interação do marketing com o meio esportivo requer o desenvolvimento de estratégias a fim de entender o comportamento do consumidor (neste trabalho, o torcedor) no seu relacionamento com o clube. Sem esse entendimento, as ações ficam sob pena de se tornarem ineficazes, essa relação entre clube e torcedor deve ser construída dia a dia.

De modo a entender um pouco mais essa relação, esse comportamento do consumidor no ambiente esportivo, discutem-se alguns conceitos nos tópicos seguintes para contribuir com uma melhor compreensão desse tema. Foram tratados os temas de marketing esportivo, marketing, marketing de times de futebol, comportamento do consumidor e sócio torcedor.

2.1 Marketing esportivo

A indústria do esporte de acordo com Fagundes et al. (2010), tem obtido um crescimento muito grande em comparação a outros setores e o marketing esportivo é peça chave para isso. Ainda de acordo com o autor, em se tratando do futebol, e considerando apenas a liga inglesa, esta faturou 3,9 bilhões de dólares ainda no ano de 2007. Ainda segundo os autores, o campeonato mundial de fórmula 1 faturou em 2008 2,5 bilhões de dólares. Estas cifras bilionárias servem para destacar a importância do marketing esportivo em termos econômicos e por consequência, social, visto que emprega um contingente razoável dos mais diversos tipos de profissionais.

“Conhecer o processo de decisão dos torcedores e entender de que maneira eles se conectam a qual esporte é fundamental para o sucesso e a sobrevivência na indústria do esporte” (KOTLER, REIN, SHIELDS, 2008 p. 19).

Marketing é uma parte extremamente importante para o sucesso de qualquer negócio, Kotler e Keller (2006) descrevem que marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais” (2006, p.4). Com isso, uma das categorias ao qual o marketing aplica-se é no meio esportivo, um meio em que se movimenta a cada ano bilhões e

gera milhares de empregos captando cada vez mais investimentos. Pitts e Stotlar *apud*³ Carvalho (2013) afirma que:

Marketing esportivo é um processo que visa desenvolver atividades de produção, formulação de preço, promoção e distribuição do produto esportivo, assim satisfazendo as necessidades e desejos dos clientes e atingindo os objetivos organizacionais

A gestão do marketing deve investir em uma equipe profissional para desenvolver as estratégias junto aos consumidores, de forma que estes se sintam parte do processo entre organização e consumo. Dentre as ações dos gestores, destaca-se o composto ou mix de marketing, o qual pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 - Mix do Marketing Esportivo

Mix de Marketing Esportivo	
Produto	É o que a empresa esportiva tenta vender. Deve-se analisar os concorrentes e os consumidores para produzir o produto certo para o consumidor.
Preço	Valor de troca pelo produto esportivo. O desafio é determinar o preço certo para o consumidor, que é sensível a mudanças, tanto para mais quanto para menos.
Praça (Ponto de Venda)	Processo de levar o produto esportivo ao consumidor. A função do marketing é entregar o produto no lugar certo. Para bens tangíveis, como uma camiseta do clube, este deve levar até o consumidor o produto. Já para bens intangíveis, como o jogo, o cliente deve ir ao local a fim de consumir o espetáculo.
Promoção	São métodos promocionais elaborados para chamar a atenção do consumidor. A função é criar o interesse no consumidor para que este compre o produto.

Fonte: adaptado de PITTS e STOTLAR (2002).

A cada ano o segmento do marketing esportivo, seja por meio de patrocínios, vendas de materiais esportivos, parcerias, campanhas publicitárias dentre outras inúmeras ações, destaca-se e ganha espaço de mídia no mundo, o que impulsiona cada vez mais o faturamento das empresas tornando-se peça chave para as estratégias da organização.

De acordo com a Universidade do Futebol (*apud* Samantha, 2009), o primeiro registro do marketing esportivo no mundo se dá em 1850 no Reino Unido. Já no Brasil só começou a ganhar visibilidade a partir do governo de Juscelino Kubitschek, no ano de 1950. No final dos

³W.G. Carvalho, S.R. Molletta, F.M. Stingen, C.M.F. Knaut-
ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE -
Revista Intercontinental de Gestão Desportiva 2013, Volume 3, Suplemento 1

anos 80 as estatais brasileiras também começaram a entrar com patrocínios seja pelo Banco do Brasil ou pela Telebrás.

A exposição que se obtém no meio esportivo é enorme, pode-se mencionar, por exemplo, a Copa do Mundo (FIFA) ou as Olimpíadas (COI) eventos esses que impactam diretamente o mundo. No país sede do evento, o impacto é ainda mais visível, no qual eventos dessa magnitude interferem diretamente na gestão do país, na vida das pessoas seja na parte de mobilidade urbana, geração de empregos, entre outros fatores. Muitas obras que demorariam anos para serem realizadas, com esses eventos se tornam prioridades e com altos investimentos públicos e privados, ou seja, essas organizações interferem em políticas públicas do Estado em questão.

Para Melo Neto⁴ Gaspar *et al*, 2014“o marketing esportivo é uma ferramenta para comunicar-se com clientes, colaboradores e comunidade, tendo o esporte como forma de contato com o público alvo”. Entretanto, esporte é muito mais que um negócio, envolve-se emoção e paixão, a razão é deixada de lado e o consumidor torna-se passional o que impacta diretamente em suas decisões.

Dessa forma, essa indústria mostra-se cada vez mais competitiva, em que para se manter no mercado deve-se sempre desenvolver novas estratégias, analisar seu público alvo, definir novas diretrizes de maneira a analisar novas oportunidades e ameaças. Os consumidores estão mais exigentes, conseguir atraí-los e fidelizá-los cada vez se torna uma tarefa mais difícil, deve-se assim conhecer seu consumidor e criar um relacionamento com o mesmo que possa gerar um produto de valor, que busque sua satisfação e conseqüentemente consiga sua fidelização e a captação de outros.

Quando uma empresa se propõe a apoiar o esporte, ela tem a possibilidade de atingir seu público alvo de maneira bastante eficiente, além de promover e desenvolver um esporte que pode influenciar positivamente a vida de milhares de pessoas e, em muitos casos de milhões, que acabam por incorporar hábitos mais saudáveis.²² (ZENONE, Luiz Claudio. P. 127)

Há uma única semelhança entre o marketing tradicional e o marketing esportivo no que tange aos mix de marketing (4P's) e segundo Morgan e Summers (2008) é o da promoção sendo os outros 3 distintos, como mostra a figura abaixo.

⁴GASPAR, MORAIS, JÚNIOR, DEBIA - MARKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO DAS AÇÕES PRATICADAS POR GRANDES CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL. PODIUM Sport, LeisureandTourismReviewVol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014

Figura 1 - Mix do Marketing Esportivo



Fonte: Adaptado de Morgan, M. J. &Summers, J. (2008).

Com todas essas diferenças, o profissional de marketing, precisa estar atento na formulação das estratégias, como demonstra o quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças do Marketing Esportivo em relação ao Marketing

Categoria	Diferenças
O mercado de produtos e serviços esportivos	<ul style="list-style-type: none"> As organizações esportivas, ao mesmo tempo, competem e cooperam. Os consumidores esportivos consideram-se especialistas devido à ênfase esportiva e à sua identificação pessoal com o esporte.
O produto esportivo	<ul style="list-style-type: none"> Há uma grande oscilação na demanda dos consumidores pelo esporte. É intangível, efêmero, perecível, subjetivo, inseparável e tende a ser experiencial. São produzidos e consumidos simultaneamente. São consumidos publicamente e a satisfação é afetada pelo convívio social. Não há controle sobre a composição do produto principal. Podem ser classificados como produtos tanto de consumo quanto industriais. Carrega em si um apelo universal e atinge todos os elementos da vida das pessoas.
O custo do esporte	<ul style="list-style-type: none"> O custo dos produtos esportivos é geralmente baixo em comparação ao custo total pago pelo consumidor na sua aquisição. As receitas indiretas são, com frequência, maiores que as receitas operacionais diretas. Em alguns locais tem sido capaz de operar sem fins lucrativos.
A promoção de esporte	<ul style="list-style-type: none"> Uma exposição muito grande à mídia tem resultado em uma ênfase crescente no patrocínio como elemento principal do marketing esportivo. Uma boa visibilidade do esporte é atrativa para os negócios em termos de associação por meio do patrocínio. A ênfase na promoção pode ser aplicada apenas às ramificações do produto, e não ao produto principal.
A distribuição do esporte	<ul style="list-style-type: none"> O esporte não distribui fisicamente seu produto. O esporte é produzido e consumido simultaneamente.

Fonte: adaptado de Morgan &Summers (2008).

Vale ressaltar ainda que no esporte em geral e mais precisamente no futebol, o retorno de mídia que se tem é enorme, em que existem canais específicos que tem como grade de programação apenas esportes, além de sites e jornais. Com isso, o futebol atrai uma exposição muito grande.

Dessa forma, Carvalho *apud*⁵Mullinet al.(2013) trata essa operação em separado, e não mais na parte da promoção transformando em 5P's (Produto, Preço, Praça, Promoção e Pública).

2.2 Marketing de times de futebol

O Futebol é esporte mais popular do mundo (Pereira 2014), geram-se a cada ano receitas muito elevadas. A final da Liga dos Campeões do ano de 2017 consegue exemplificar muito bem essa popularidade, no qual a partida teve um público de aproximadamente 350 milhões de expectadores pelo mundo todo sendo transmitido para mais de 200 países (Revista Veja 2017). Isso demonstra o impacto que o futebol tem no mundo e o quanto esse mercado tem potencial de gerar de receitas.

De acordo com Kotler *apud* Samantha (2014) “O primeiro passo decisivo para identificar, atrair e manter torcedores/consumidores depende de entender não apenas o que esse fã representa, mas igualmente como é que ele se conecta com um esporte”.

No Brasil, a exploração do marketing esportivo a cada ano ganha um espaço mais expressivo nas receitas dos clubes, seja através do programa de sócio torcedor ou patrocínios, mídias digitais, exploração da marca nos veículos de comunicação dentre outros. Vale ressaltar, que grande parte das receitas dos clubes advém dos direitos de televisão, no novo contrato que entrará em vigor a partir do ano de 2019 e vai até 2024, o valor que pago por esses direitos pela TV aberta e fechada será de R\$ 1,1 bilhão. Esse valor será dividido entre os 20 clubes da primeira divisão, e irá dividir-se em quatro categorias: TVs abertas e fechadas, *pay per view*, bônus e novos negócios (Revista Época 2016).

A marca no esporte é muito importante, para Urdan eUrdan (2013, p. 142, *apud*⁶, Gaspar, 2014) marca é “um símbolo, desenho, slogan ou combinações desses elementos, que

⁵W.G. Carvalho, S.R. Molletta, F.M. Stingham, C.M.F. Knaut-
ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE -
Revista Intercontinental de Gestão Desportiva 2013, Volume 3, Suplemento 1

identificam e individualizam produtos, linhas de produto ou empresa junto ao mercado”. Já para Kotler e Keller (2016, p.269) “marcas representam uma propriedade legal incrivelmente valiosa que pode influenciar o comportamento do consumidor”. A partir disso, observa-se o tamanho da marca flamengo com os números do orçamento do clube para o ano de 2017.

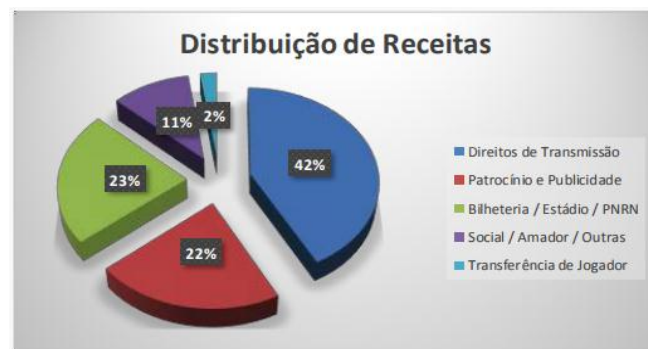
Figura 2 - Orçamento do Clube de Regatas do Flamengo 2017

Receita Bruta	2017	2016/R	Δ (17-16)
Patrocínio e Publicidade	70.707	59.476	11.231
Patrocínio Incentivados	23.649	9.434	14.214
Direitos de Transmissão	183.883	197.729	(13.846)
Bilheteria / Estádio	61.233	45.933	15.299
Programa Nação Rubro Negra	38.581	27.346	11.235
Transferência de Jogador	10.000	17.175	(7.175)
Social e Amador	19.280	26.851	(7.572)
Outras Receitas	27.744	24.302	3.443
Total	435.075	408.246	26.829

Fonte: Site do Clube de Regatas do Flamengo -Orçamento 2017 (valor em milhões)

Pela figura observa-se o quanto o marketing impacta nas finanças do clube e o quão é importante o departamento estar sempre definindo estratégias para alavancar essas receitas, mais de 60% das receitas do clube vem através do marketing, como se pode observar na figura 3.

Figura 3 - Distribuição das Receitas do Clube de Regatas do Flamengo 2017



Fonte: Site do Clube de Regatas do Flamengo – Orçamento 2017

⁶⁶ GASPAR, MORAIS, JÚNIOR, DEBIA - MARKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO DAS AÇÕES PRATICADAS POR GRANDES CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL. PODIUM Sport, LeisureandTourismReview Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014

O Flamengo, no ano de 2016, de acordo com o site do clube possuiu em suas mídias sociais cerca de 16,5 milhões de seguidores (dados do próprio clube 2016) que se dividem entre canais como o Twitter, Facebook, Instagram, Youtube e Snapchat o colocando como o clube de maior engajamento nas redes sociais sem contar os clubes europeus. Dessa forma, observar-se um relacionamento muito grande entre o clube e seus torcedores.

2.3 Comportamento do consumidor

O marketing tem como base, entender o consumidor, saber o que lhe atrai, de que forma ele compra, saber o que ele é e o que ele espera. Dessa forma, se consegue oferecer o melhor produto para seu cliente e muitas vezes até antecipar suas necessidades.

Futebol como dito anteriormente é uma mistura de paixão e emoção, envolvendo um amor a marca. Santana (2009) visualiza esse amor como “um elemento que pode contribuir para a solidificação de um dado relacionamento entre um consumidor e uma dada organização, pois a perspectiva é que a sua presença na relação citada potencialize os seus indicadores de consumo.” O que consolida um relacionamento entre o consumidor e o seu clube de coração.

Dessa forma, o comportamento do consumidor por muitas vezes é passional. Para Blackwell, Miniard e Engel, comportamento do consumidor é definido como “atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços “e vários fatores influenciam o comportamento do consumidor como, por exemplo, a renda, as atitudes, motivações, cultura, sentimentos dentre outros fatores. Esse comportamento de acordo com Blackwell, Miniard e Engle está relacionado a atividades como **Obtenção, Consumo e Eliminação**:

- **Obtenção:** que corresponde a atividades que levam a compra ou recebimento do produto, de que forma ele vai pagar, como ele decide o que comprar, onde ele decide compra.
- **Consumo:** se refere basicamente ao uso do produto em como o consumidor utiliza como ele armazena, de que forma o produto se compara as expectativas e onde ele consome.
- **Eliminação:** como os consumidores se livram dos produtos e embalagens ao final do uso.

Os consumidores nos dias atuais têm em mãos inúmeras ferramentas que auxiliam a escolha do produto, para o consumidor buscar adquirir determinados produtos, o mesmo deve ver um valor naquilo, em que se forma uma expectativa que após o consumo definirá a real satisfação ou não do cliente, se essa expectativa foi ou não atendida.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 140) o **valor percebido pelo cliente** “é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”. Entretanto, para eles o **valor total para o cliente** “é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço”. Sendo assim, definem que o **custo total para o cliente** “é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto e serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquica”.

Com isso, o valor percebido pelo consumidor gera muitas respostas, a fim de definir-se e direcionar as estratégias das empresas, o diretor deve sempre analisar seu valor e o custo em relação ao da concorrência de forma que se possa monitorar e avaliar como está o produto em relação aos da concorrência na visão dos seus consumidores. Com esses subsídios, o diretor poderá aumentar os benefícios relacionados aos seus serviços ou produto ou reduzir os custos do consumidor como, por exemplo, pelo preço. Deve-se alocar o cliente sempre no topo da pirâmide, já que sem a satisfação do mesmo seria impossível o aumento das vendas e das receitas.

Sendo assim, há uma relação direta entre o consumo e a lealdade com o amor ao clube, como expõe Ahuvia, Batra e Bagozzi (2008, p.177,*apud*⁷, Santana, 2009) “para os profissionais de marketing que querem que os consumidores sejam atraídos e sejam leais aos seus produtos, o amor a produtos e marcas é um tópico de clara relevância”.

Tal sentimento impacta no comportamento de consumo do torcedor, já que o mesmo não vê alternativas de compra em que o relacionamento torcedor/marca se torna muito mais duradouro e profundo. Dessa forma, a comunicação de propagandear os produtos do time de coração também se torna mais positiva em relação a outros produtos o que impacta a disseminação de informações no comportamento do consumidor.

⁷Santana E. E. P. O AMOR À MARCA E SEU RELACIONAMENTO COM ALGUMAS VARIÁVEIS QUE O ANTECEDEM E O SUCEDEM: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE TORCEDORES-CONSUMIDORES DE TIMES DE FUTEBOL BRASILEIROS. Tese, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009

Um fator que influencia no comportamento desse consumidor é o tamanho de sua identificação com o clube ao qual ele torce como podemos ver no estudo de Pereira *et al*(2014) que a partir de hipóteses verifica-se que há uma influência entre o tamanho da identificação com o time com a adoção do programa de sócio torcedor, o que demonstra que quanto mais um torcedor se identificar com seu clube, quanto mais um torcedor sentir-se parte do clube, há uma maior possibilidade dele aderir ao programa de sócio torcedor do clube, além de um maior consumo de produto da organização.

Dessa forma, mostra-se importante não apenas adquirir torcedores, mas sim criar estratégias que os façam se identificar com o clube, com isso o clube conseguira obter receitas de maior expressão.

Outro ponto de destaque é que o custo benefício é o fator de maior influência sobre a adesão de um torcedor ao programa. Isso só demonstra que quanto mais vantagens o clube oferecer aos seus torcedores no programa, mais adesões o clube conseguirá obter. Os clubes têm a oportunidade de diversificar mais suas vantagens, estando mais presente na vida de seus torcedores.

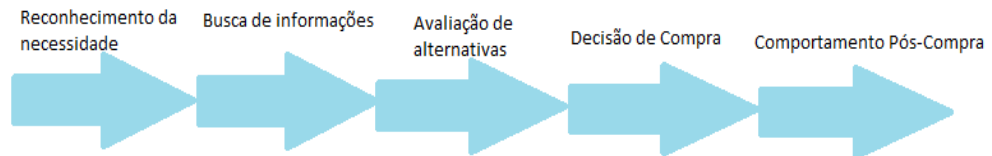
O consumidor de esportes se difere e muito de outros segmentos de mercado, além de envolver paixão, envolve lealdade e fidelidade dos mesmos. Entretanto, isso não irá gerar uma satisfação como consequência, com isso o clube precisa sempre adaptar seus programas como, por exemplo, o sócio torcedor, corrigindo os erros, analisando feedbacks para que além de captar esses torcedores, possa se fidelizar cada vez mais para alavancar suas receitas.

O que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes (...). A orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na visão do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos. (Kotler; Keller, 2006, p.14)

Para esse consumo dos torcedores, é importante analisar qual é o fator principal de compra dessas pessoas, que aspectos interferem na sua decisão. Dessa forma, Kotler e Keller (2006) criaram um modelo do processo de decisão de compra do consumidor que envolve 5 etapas: 1º reconhecimento do problema, no qual o consumidor sente a necessidade do consumo seja por n fatores; o 2º é a busca de informações, nessa parte o cliente busca através de fontes que ele confie (seja internet, amigos, etc.) acerca do produto em questão; 3º é a avaliação de alternativas em que o consumidor compara com outras marcas e avalia se o custo benefício é adequado e quais alternativas ele possui; já a 4º passa pelo processo de decisão de

compra em que o cliente decide por qual produto comprar e quando e onde comprará; por fim, a 5º comportamento pós compra ele faz um diagnóstico do consumo do produto, se superou ou não suas expectativas, se ele ficou satisfeito ou não. Isso tudo determinará um novo consumo desse produto ou não.

Figura 4 - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor



(Adaptado de: Kotler & Keller, 2006).

2.4 Ferramentas estratégicas de Marketing

Uma análise do ambiente é sempre de suma importância para se observar oportunidades e ameaças em que a empresa possa estar inserida, uma ferramenta que auxilia essa análise é a **Matriz SWOT** dos termos em inglês (*strengths, weaknesses, oportunities, threats*) no qual se monitora os ambientes internos e externos. Com essa ferramenta, é possível classificar as oportunidades e ameaças, de acordo com a percepção do grau de impacto de cada uma delas, se identifica correlações de variáveis internas e externas, como também se prioriza ações a serem tomadas para intensificar essas oportunidades percebidas e minimizar os impactos das ameaças.

As variáveis internas e externas podem ser definidas como:

- **Pontos Fortes:** são variáveis internas, de controle da organização que potencializam condições favoráveis a organização em relação ao ambiente.
- **Pontos Fracos (melhoria):** são também variáveis internas de controle da organização só que potencializam condições desfavoráveis a organização em relação ao ambiente.
- **Oportunidades:** são variáveis externas que a organização não tem controle que potencializam condições favoráveis a organização em relação ao ambiente.

- **Ameaças:** são também variáveis externas que a organização não tem controle e que potencializam condições desfavoráveis a organização em relação ao ambiente.

2.5 SócioTorcedor (O Programa Nação Rubro Negra)

O programa de sócio torcedor do Flamengo está dividido em sete planos que são eles: Tradição, Raça, +Raça, Amor, +Amor, Paixão e +Paixão onde todo o dinheiro gerado pelo programa é investido no departamento de futebol e na infraestrutura do clube.

Tradição/ R\$ 29,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos (até metade dos oferecidos no plano Raça)
- Prioridade 7 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis

Raça/ R\$ 39,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos
- Prioridade 6 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis

+Raça/ R\$ 69,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos
- Prioridade 5 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis

Amor/ R\$ 99,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos
- Prioridade 4 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis
-

Até 1(um) convidado para comprar ingresso (opcional: a compra de ingressos para convidado possuem as mesmas vantagens de sócio torcedor. Será acrescentado o valor de R\$ 30 a sua mensalidade por convidado adicionado).

+Amor/ R\$ 129,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos
- Prioridade 3 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis

Até 2 (dois) convidado para comprar ingresso (opcional: a compra de ingressos para convidado possuem as mesmas vantagens de sócio torcedor. Será acrescentado o valor de R\$ 30 a sua mensalidade por convidado adicionado).

Paixão/ R\$ 159,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos
- Prioridade 2 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis
-

Até 2 (dois) convidado para comprar ingresso (opcional: a compra de ingressos para convidado possuem as mesmas vantagens de sócio torcedor. Será acrescentado o valor de R\$ 30 a sua mensalidade por convidado adicionado

+Paixão/ R\$ 199,90:

- Cartão ingresso personalizado
- Desconto em ingressos
- Prioridade 1 na compra de ingressos
- Compra online com ingresso carregado no cartão ingresso
- Desconto em lojas oficiais
- Experiências incríveis

Até 3 (três) convidado para comprar ingresso (opcional: a compra de ingressos para convidado possuem as mesmas vantagens de sócio torcedor. Será acrescentado o valor de R\$ 30 a sua mensalidade por convidado adicionado

De acordo com o orçamento publicado pelo Clube para 2017, observar-se que esses 100.000 sócios do programa do clube denominado “Nação Rubro Negra” deve gerar no ano de 2017 cerca de R\$ 38.581.000 para o clube, salientando que essa quantidade representa 0,29% do total da torcida. Esse número demonstra o tamanho de mercado que o clube ainda pode buscar de modo a gerar receitas enormes para o clube. Para melhor exemplificar, se o Flamengo chegasse aos mesmos 4% da sua torcida como o Benfica, o clube teria a marca de 1.135.408 sócios no qual se tornaria independente de muitas receitas atuais. O clube com isso pode negociar contratos de maior benefício para si além de gerar um montante que muda o clube de patamar elevando seus investimentos.

Figura 5 - Orçamento do Clube de Regatas do Flamengo 2017

Receita Bruta	2017	2016/R	Δ (17-16)
Patrocínio e Publicidade	70.707	59.476	11.231
Patrocínio Incentivados	23.649	9.434	14.214
Direitos de Transmissão	183.883	197.729	(13.846)
Bilheteria / Estádio	61.233	45.933	15.299
Programa Nação Rubro Negra	38.581	27.346	11.235
Transferência de Jogador	10.000	17.175	(7.175)
Social e Amador	19.280	26.851	(7.572)
Outras Receitas	27.744	24.302	3.443
Total	435.075	408.246	26.829

Fonte: Site do Clube de Regatas do Flamengo -Orçamento 2017 (valor em milhões)

Sendo assim, com estratégias bem definidas e estruturadas o clube poderia alcançar um maior número desses torcedores. O futebol tem uma vantagem em relação a outros ambientes, já que os torcedores não têm o costume de mudar de time, ou seja, o clube tem a disposição mais de 30 milhões de consumidores para atrair e fidelizar no seu programa.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objeto geral compreender como o Clube de Regatas do Flamengo pode atrair mais torcedores para seu programa de sócio torcedor. Além disso, o estudo tem como objetivos específicos três pontos: (i) Analisar oportunidades e ameaças de mercado para a atração de novos sócios torcedores; (ii) Compreender a visão dos sócios torcedores do clube acerca do programa Nação Rubro Negra; e (iii) Desenvolver ações que possibilitem a atração de novos sócios para o programa

A pesquisa é do tipo exploratória de natureza quantitativa, pois possui características baseadas em medidas, para se apurar as opiniões, mensurar e aperfeiçoar os dados, além de ser possível realizar uma análise direta dos dados através do questionário, ou seja, traduzem em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas utilizando técnicas estatísticas garantindo a precisão dos resultados, no método quantitativo busca-se decodificar relações de causa e efeito.

Richardson (1999, p. 70) afirma que a abordagem quantitativa

Caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Assim, a maior parte das informações foi extraída dos questionários (que se encontra no apêndice) realizados com torcedores do clube, em que se deu a partir da interação dos entrevistados com o pesquisador.

Justifica-se também a pesquisa ser exploratória, pois ela permite uma maior familiaridade entre o entrevistador e o tema, com o objetivo de oferecer informações e orientar a formulação das hipóteses do estudo. Além disso, permite ao pesquisador utilizar as técnicas mais adequadas para sua pesquisa, tem-se como método pesquisa bibliográficas, entrevistas e pesquisa de campo

Com isso, foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados, questionário esse que foi aplicado com sócio torcedores do Clube de Regatas do Flamengo de forma a gerar respostas para o problema de pesquisa e seus objetivos. O questionário foi aplicado pela via online, pela plataforma do Google nas redes sociais, posteriormente para a tabulação e análise de dados foi utilizado o programa estatístico **SPSS**, e a partir disso, possibilitou suas análises gráficas.

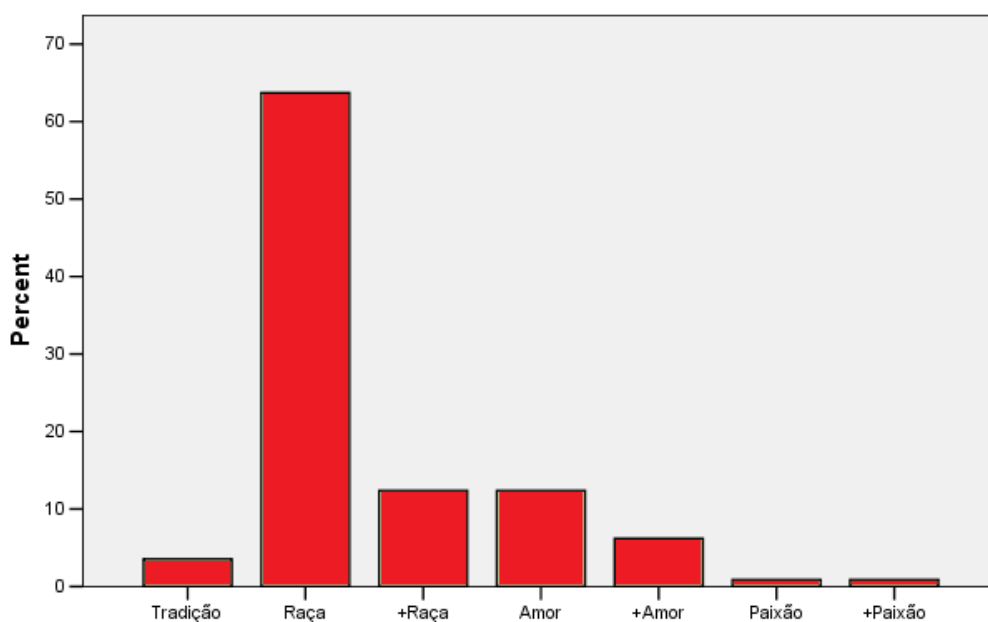
O conjunto de indivíduos entrevistados foi não probabilístico segundo Mattar (2001), a amostra não probabilística é aquela em que a seleção de elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Dessa forma, foram realizados 113 (cento e treze) entrevistas com sócio torcedores do Clube de Regatas do Flamengo e 5 (cinco) de teste para prover as informações necessárias para o estudo. Após essas considerações o próximo capítulo trará os resultados seguidos por suas análises e discussões.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Essa seção visou demonstrar os resultados a partir da tabulação dos dados consequentemente com sua análises. Pode-se observar através do Gráfico 1, a distribuição dos planos de sócio torcedor dos entrevistados e a Tabela 1 com sua distribuição de frequência.

Gráfico 1 – Categoria do sócio



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Com os dados do gráfico 1, observar-se que grande parte da população de torcedores está concentrada no plano Raça (R\$ 39,90 mensais). Isso corresponde a uma porcentagem de 63,7% dos sócios.

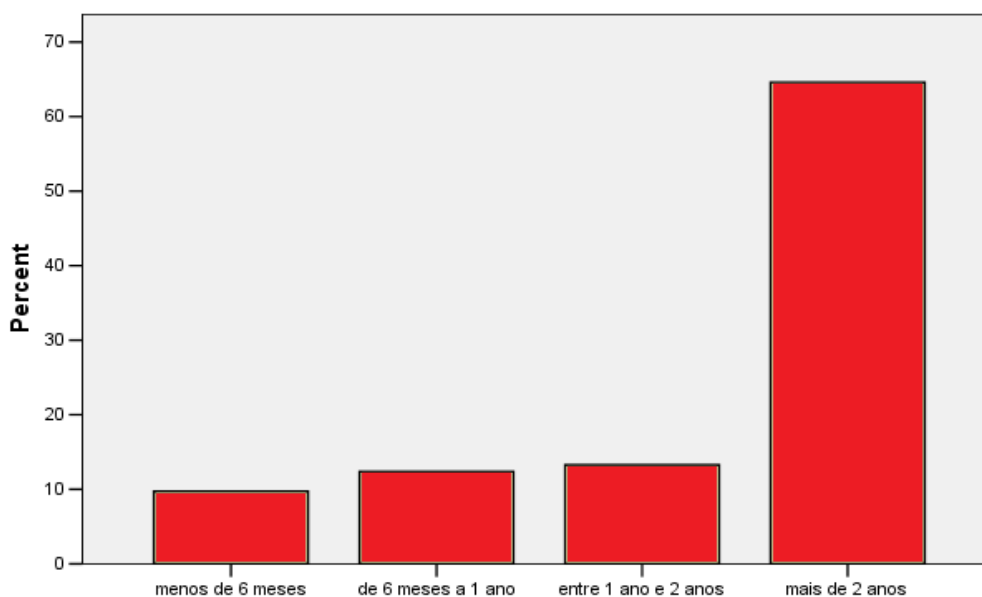
Esse é o plano mais acessível que obtém os mesmos benefícios de desconto de ingressos que os planos superiores, estando atrás apenas no quesito de priorização na compra dos mesmos. Vale ressaltar que apesar do Plano Tradição ser o plano mais barato do programa (R\$ 29,90), sendo como consequência mais barato que o Raça, o desconto nos ingressos é diferente dos demais planos, sendo esses descontos menores.

Tabela 1 - Categoria do sócio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tradição	4	3,5	3,5	3,5
	Raça	72	63,7	63,7	67,3
	+Raça	14	12,4	12,4	79,6
	Amor	14	12,4	12,4	92,0
	+Amor	7	6,2	6,2	98,2
	Paixão	1	,9	,9	99,1
	+Paixão	1	,9	,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Seguindo o questionário, se verificou o tempo que esses torcedores encontravam-se utilizando o programa sendo sócio do clube através do Gráfico 2 e da Tabela 2

Gráfico 2 – Tempo de sócio torcedor

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Constata-se através do Gráfico 2 e da Tabela 2 que grande parte desses torcedores, 64,6%, já integram o programa a mais de 2 (dois) anos, seguido por 13,3% de 1 ano a 2 anos.

Isso demonstra que grande parte dos sócios encontra-se no programa a muito tempo, observando a fidelidade dos mesmos em relação ao programa

Com sua distribuição de frequência descrita pela Tabela 2.

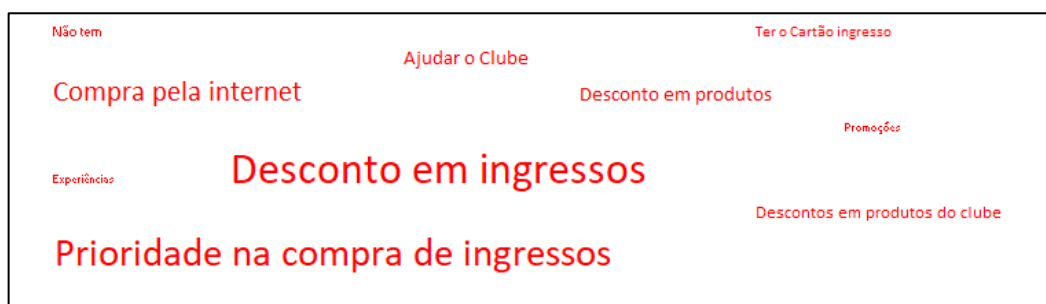
Tabela 2 – Tempo de sócio torcedor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 6 meses	11	9,7	9,7	9,7
de 6 meses a 1 ano	14	12,4	12,4	22,1
entre 1 ano e 2 anos	15	13,3	13,3	35,4
mais de 2 anos	73	64,6	64,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

As próximas cinco perguntas foram questões de caráter aberto, nela procurou-se observar um caráter qualitativo na visão dos sócios em relação ao programa Nação Rubro Negra. Para se ter uma melhor visualização das respostas, utilizou-se como ferramenta o Mapa perceptual, no qual a palavra ou expressão de mais vezes citação pelos torcedores aparece em maior destaque em relação as que foram menos citadas. Dessa forma, abaixo de cada mapa perceptual utilizou-se Tabelas para melhor detalhar cada Mapa perceptual, com suas frequências e todas as opções que os torcedores citaram nas questões.

Mapa Perceptual 1- Principais benefícios do programa



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Como se pode observar, na visão dos sócios do clube, o principal benefício do programa é o de descontos em ingressos. Esse desconto varia de jogo a jogo, mais a diferença

de preço de um ingresso para quem é sócio e de quem não é sócio é muito grande. Outro ponto relevante de se destacar como benefício na opinião dos sócios, é a prioridade na compra de ingressos, principalmente nos jogos de bastante apelo, como finais, semifinais. Essa priorização ocorre de acordo com o valor do plano, do mais caro +Paixão até o Tradição de menor valor.

Além desses dois pontos citados, pode-se observar que compra pela internet também foi um ponto citado pelos torcedores o que muito se justifica pela comodidade da compra dos ingressos, não sendo necessário o enfrentamento de longas filas, o ingresso pode ser comprado da residência dos torcedores.

Outros pontos de destaque é o de ajuda ao clube, desconto em produtos e a obtenção do cartão ingresso entre outros pontos citados. Abaixo segue a tabela com a frequência com que cada palavra ou expressão foi citada.

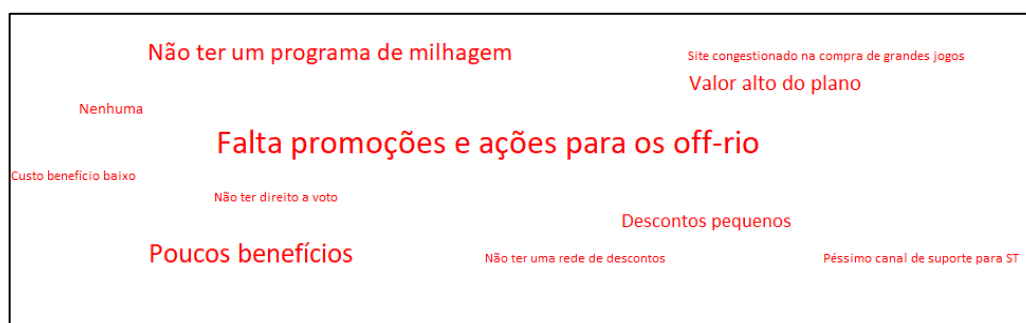
Tabela 3 - Principais benefícios do programa

3. Na sua opinião, quais são os principais benefícios do programa de sócio torcedor do clube?	
Prioridade na compra de ingressos	47
Ajudar o Clube	12
Descontos em ingressos	54
Descontos em produtos do clube	8
Promoções	3
Desconto em produtos	11
Compra pela internet	21
Ter o Cartão ingresso	6
Experiências	3
Não tem	4
	169

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Seguindo o questionário foi indagado aos sócios quais as desvantagens do programa como demonstra o Mapa Perceptual 2 abaixo:

Mapa Perceptual2 - Desvantagens do programa



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Observa-se que a principal desvantagem na visão dos torcedores é a falta de promoções e ações para os sócios que moram fora do rio. Isso se deve, ao fato que todas as ações e promoções do programa restringir-se a quem mora na cidade do Rio de Janeiro.

Outro ponto bastante citado como desvantagem, é o fato do programa não ter um programa de milhagem. Um programa de milhagem beneficia quem vai mais aos jogos, clubes como Palmeiras e Corinthians já adotam esse sistema ao qual o torcedor vai acumulando pontos de acordo com a frequência que ele costuma ir aos jogos.

Com esses pontos, os sócios ganham prioridade nos jogos de maior apelo, ou seja, quanto mais o torcedor frequenta o estádio mais pontos ele ganha e troca esses pontos seja por prioridade ou até outros produtos.

Além disso, torna o estádio bem mais movimentado e cheio em qualquer partida, até mesmo os jogos de menor apelo. Sendo assim, se consegue gerar inúmeras outras receitas. Vale ressaltar que uma diferença importante é que Palmeiras e Corinthians já possuem um estádio fixo e próprio, o que facilita na estruturação desses pontos.

A partirdo Mapa perceptual acima podemos melhor detalhá-lo analisando aTabela 4 abaixo.

Tabela 4 - Desvantagens do programa

4. Quais são as desvantagens do programa? *	
Não ter um programa de milhagem	20
Descontos pequenos	12
Falta promoções e ações para os off-rio	28
Valor alto do plano	19
Custo benefício baixo	5
Site congestionado na compra de grandes jogos	5
Poucos benefícios	22
Não ter direito a voto	5
Não ter uma rede de descontos	3
Péssimo canal de suporte para ST	3
Nenhuma	6
	128

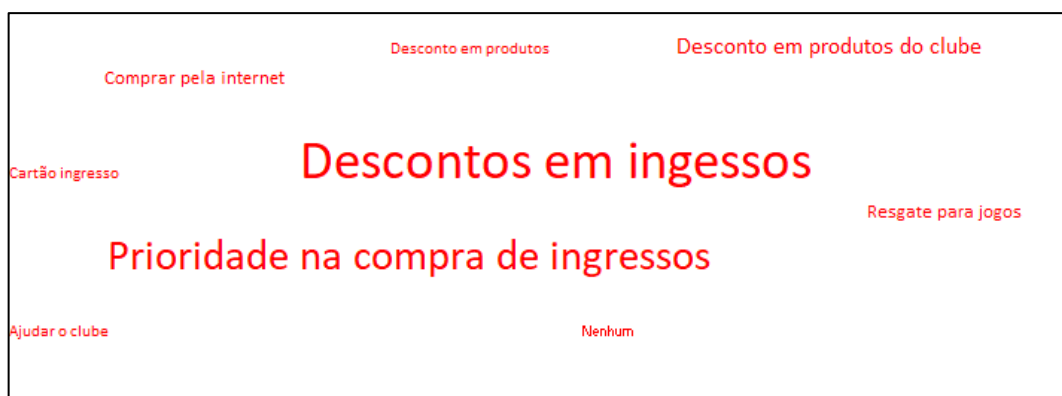
Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Evidencia-se também que, além dos pontos mais citados, os sócios mencionam o caso do o custo benefício do programa ser baixo, ou seja, não se vê valor no produto entregue, o site congestionado na compra de grandes jogos ao qual sempre gera-se muita reclamação entre os sócios, já que nos jogos de grande apelo o site não suporta tantos acessos e tantas compras simultâneas, isso gera uma quedado sistema em que muitos torcedores não

conseguem comprar os ingressos. Direito ao voto também foi um ponto citado, o que mostra como os sócios estão querendo participar da política do clube.

A próxima pergunta observa-se que dentre os benefícios que o programa oferece, quais mais interessavam ao sócio. Podemos analisar que com ampla maioria o desconto em ingressos é o benefício que o programa oferece que mais interessa os sócios, seguido pela prioridade de compra dos ingressos.

Mapa Perceptual 3 – Benefícios de maior interesse que o clube oferece



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Podemos analisar que a ampla maioria dos sócios enxergam o desconto em ingressos como o benefício que o programa oferece que mais interessante, seguido pela prioridade de compra dos ingressos.

Para um melhor detalhamento podemos observar a Tabela 5.

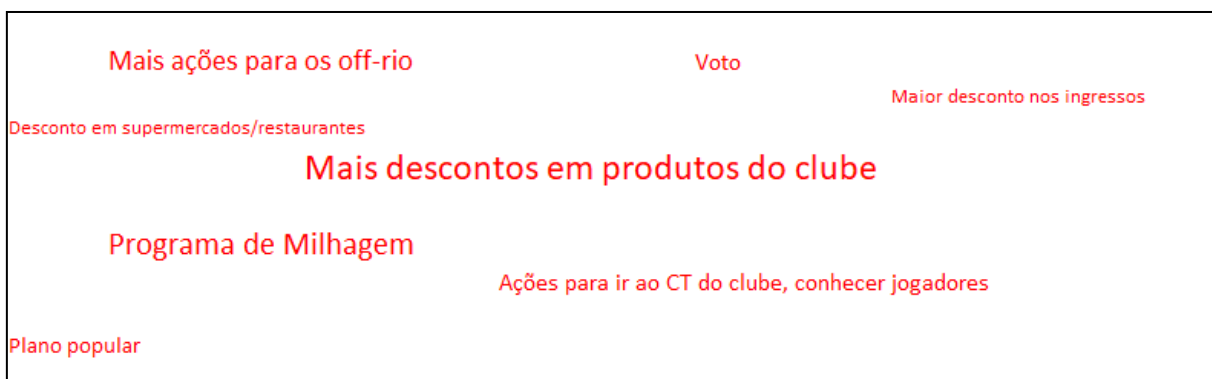
Tabela 5 - Benefícios de maior interesse que o clube oferece

5. Quais benefícios que o sócio do clube oferece que mais te interessa?	
Desconto em produtos do clube	12
Comprar pela internet	8
Prioridade na compra de ingressos	33
Descontos em ingressos	48
Cartão ingresso	4
Resgate para jogos	7
Ajudar o clube	4
Desconto em produtos	3
Nenhum	4
	123

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Foi observado a seguir, quais benefícios o programa de sócio do clube não oferece mais que seria de interesse desses torcedores e dentre os pontos citados podemos destacar quatro pontos. Programa de milhagem, mais ações pra quem mora fora do rio, ações para conhecer o CT do clube e ter experiências com jogadores, além do direito a voto que faz com que o torcedor se sinta cada vez mais sendo parte importante do clube.

Mapa Perceptual 4 - Benefícios de maior interesse que o clube oferece



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Segue o detalhamento abaixo, com a frequência das respostas dos torcedores na Tabela 6.

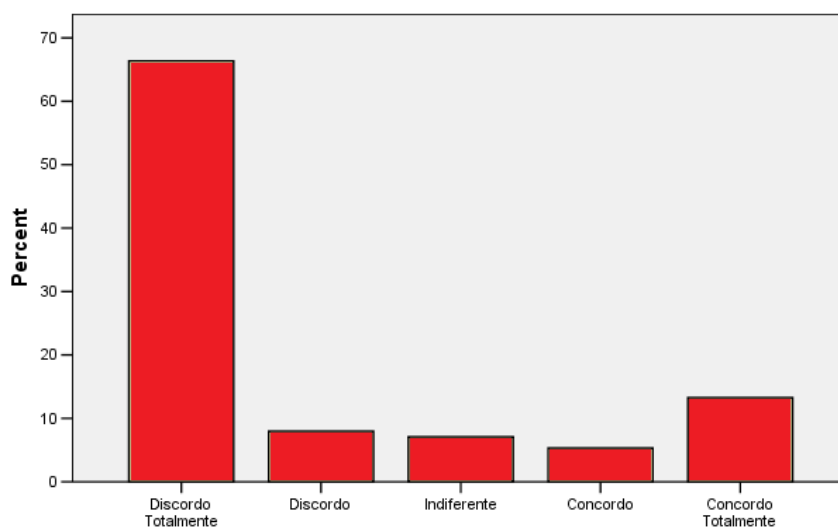
Tabela 6 - Benefícios de maior interesse que o clube oferece

6. Quais benefícios que o sócio do clube NÃO te oferece mas que seria de seu interesse?	
Programa de Milhagem	17
Mais ações para os off-rio	14
Maior desconto nos ingressos	7
Poder comprar mais de 1 ingresso em todos os planos	4
Quem é sócio não ter que pagar ingresso	4
Pacotes promocionais para sócios	3
Ações para ir ao CT do clube, conhecer jogadores	15
Viajens	4
Serviço pré pago para se associar	1
Brindes	1
Estacionamento no estádio	1
Desconto em combustíveis	2
Plano popular	5
Desconto em supermercados/restaurantes	5
Sistema eficiente	1
Voto	10
Não tem	6
Experiencia	1
Mais descontos em produtos do clube	22
	123

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

A seguir, foram colhidas respostas a partir de uma escala de concordância de 1 a 5, sendo 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo), 3 (Indiferente), 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente). Abaixo se encontram os gráficos e suas tabelas com as frequências de cada afirmativa. Na primeira afirmativa buscou saber se os torcedores buscaram a opinião de amigos antes de se tornarem sócios.

Gráfico 3 - Busquei opinião de amigos antes de me tornar sócio torcedor



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Podemos analisar nesse sentido um grau de discordância muito grande dos entrevistados ao responderem a primeira afirmativa mostrando que 66,4% discordam totalmente dessa afirmação, contrapondo com apenas 13,3% de que concordam totalmente com ainda 8% apenas discordando de tal sentença, logo podemos entender que a maioria dos sócios não buscou a opinião de amigos antes de virarem sócios.

Isso vai de encontro a umas das atividades que Blackwell, Miniard e Engelestá demonstram para descrever o comportamento do consumidor que no caso é a obtenção. Essa atividade tenta demonstrar como o que leva esse torcedor a comprar e como ele decidiu consumir esse produto.

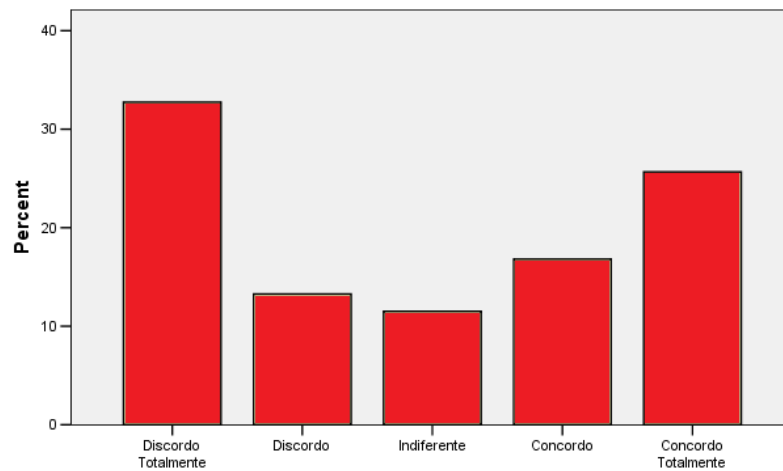
Tabela 7 - Busquei opinião de amigos antes de me tornar sócio torcedor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	75	66,4	66,4	66,4
Discordo	9	8,0	8,0	74,3
Indiferente	8	7,1	7,1	81,4
Concordo	6	5,3	5,3	86,7
Concordo Totalmente	15	13,3	13,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Seguindo com as afirmativas foi observado se os mesmos tinham buscado informações na internet (sites, blogs, facebook, etc.) antes de se tornarem sócios torcedores. Nesse ponto podemos analisar um equilíbrio entre o concordo e discordo, com a parte que discorda da afirmativa chegando a faixa de 46%, com 42,5% voltados mais a concordarem.

Gráfico 4-Busquei informações na internet (sites, blogs, facebook, etc.) antes de me tornar sócio torcedor



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

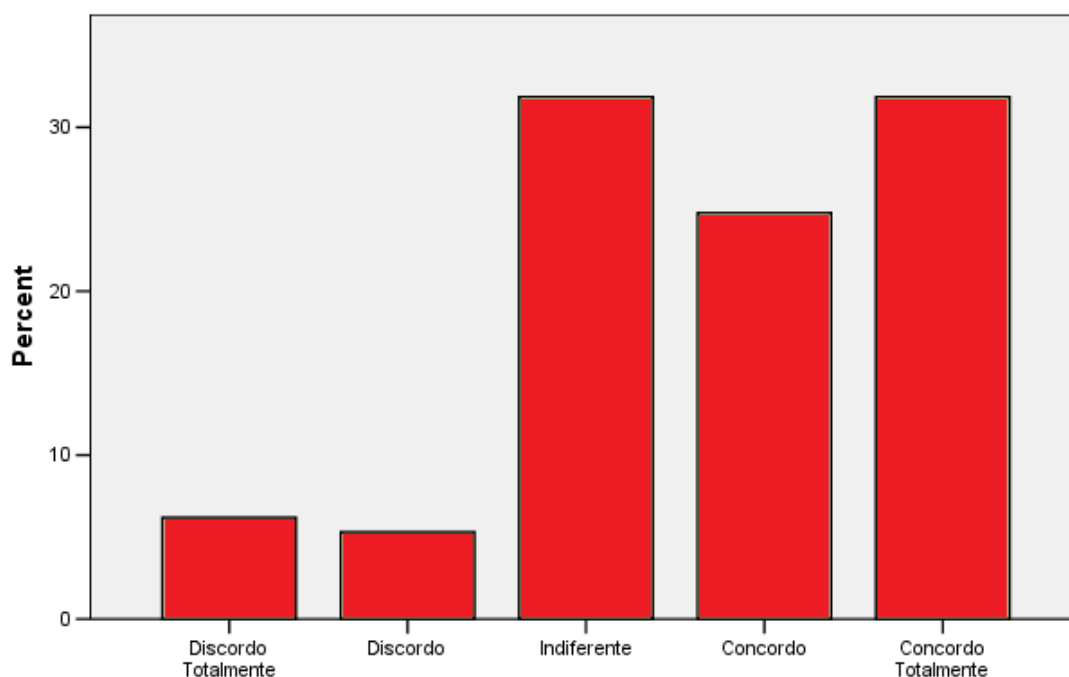
Isso mostra, que nem de amigos e nem da internet foram instrumentos essenciais para a atração desses sócios, tendo o clube que analisar outros meios para chegar nos torcedores, ou melhorar canais como a internet para fazer uma melhor divulgação do programa que consiga atrair mais pessoas.

Tabela 8 - Busquei informações na internet (sites, blogs, facebook, etc.) antes de me tornar sócio torcedor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	37	32,7	32,7	32,7
Discordo	15	13,3	13,3	46,0
Indiferente	13	11,5	11,5	57,5
Concordo	19	16,8	16,8	74,3
Concordo Totalmente	29	25,7	25,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Abaixo através do Gráfico 5 analisaremos se o sócio torcedor do clube recomenda o programa para outros torcedores:

Gráfico 5- Eu recomendo o sócio torcedor do clube para outros torcedores

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Podemos observar que grande parte dos sócios recomenda o programa para outros torcedores, mais de 50% dizem que praticam essa afirmativa contra um pouco mais de 11% que discordam tendo quase 32% dos sócios sendo indiferente a esse ponto. Com isso, esse pode ser um grande instrumento de atração de mais sócios, com promoções voltadas a esse público em que todos saem ganhando, o clube, o sócio que indicou e o torcedor que vai se tornar sócio.

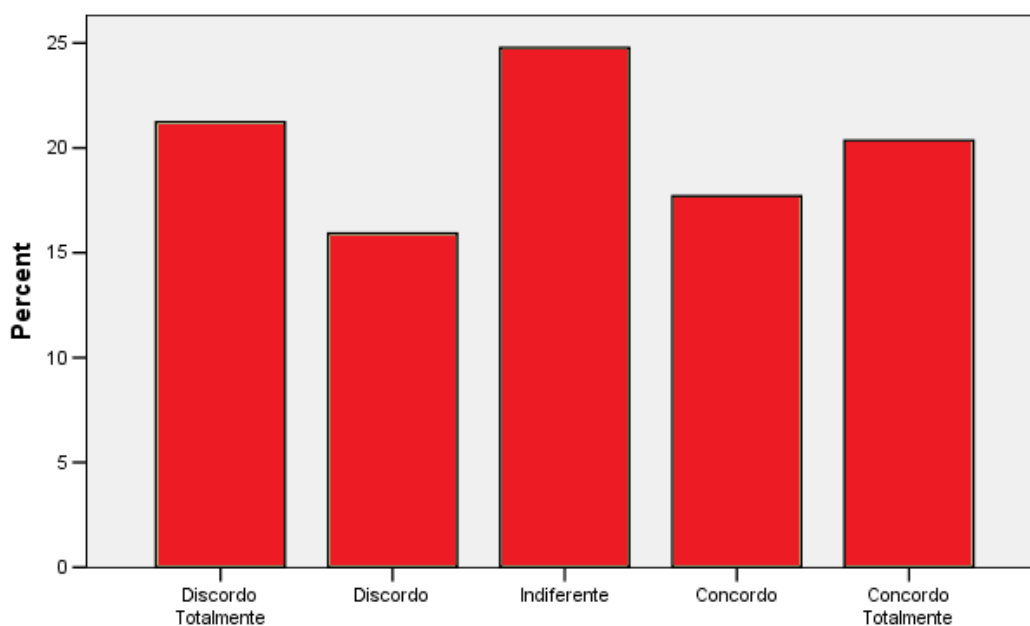
Tabela 9 - Eu recomendo o sócio torcedor do clube para outros torcedores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	6,2	6,2	6,2
	Discordo	6	5,3	5,3	11,5
	Indiferente	36	31,9	31,9	43,4
	Concordo	28	24,8	24,8	68,1
	Concordo Totalmente	36	31,9	31,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

A partir do Gráfico 6 podemos observar o grau de satisfação dos sócios em relação ao preço dos planos. Nesse ponto podemos analisar um grande equilíbrio nas respostas com 20,4% estando totalmente satisfeitos com os preços praticados, com 21,4% estando totalmente insatisfeitos com isso.

Gráfico 6 - Satisfação com os preços dos planos oferecidos pelo sócio torcedor do clube



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Isso vem ao encontro do P de preço do mix de marketing de PITTS e STOTLAR (2002), no qual é o desafio do departamento de marketing determinar o preço seja para mais ou para menos do produto para seu consumidor afim de que o preço não seja um impedimento para a manutenção dos sócios que lá estão e nem na atração de novos.

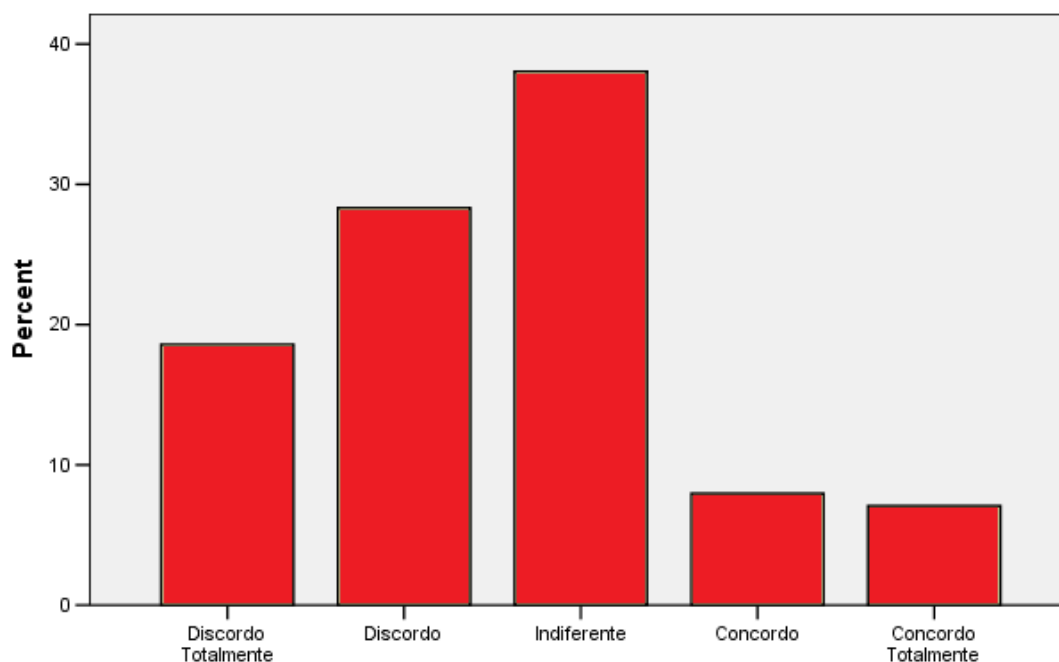
Tabela 10 - Estou satisfeito com os preços dos planos oferecidos pelo sócio torcedor do clube

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	24	21,2	21,2	21,2
	Discordo	18	15,9	15,9	37,2
	Indiferente	28	24,8	24,8	61,9
	Concordo	20	17,7	17,7	79,6
	Concordo Totalmente	23	20,4	20,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Com a análise do Gráfico 7 observamos um grande ponto de insatisfação dos sócios do clube. Apenas 15% estão satisfeitos com os benefícios que o programa do clube oferece, e como observamos no mapa perceptual 2 isso aos olhos dos sócios é uma enorme desvantagem para o programa.

Gráfico 7 - Estou satisfeito com os benefícios do sócio torcedor do clube



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Com mais benefícios a atração seria maior e principalmente o custo benefício. Podemos citar ainda, pessoas que moram fora da cidade do rio, por exemplo, na região norte e nordeste e que não tem como ir a muitos jogos pela logística e [preço. Benefícios](#) que

englobem pessoas de outros estados, principalmente os mais afastados do rio é uma forma de atrair mais sócios torcedores.

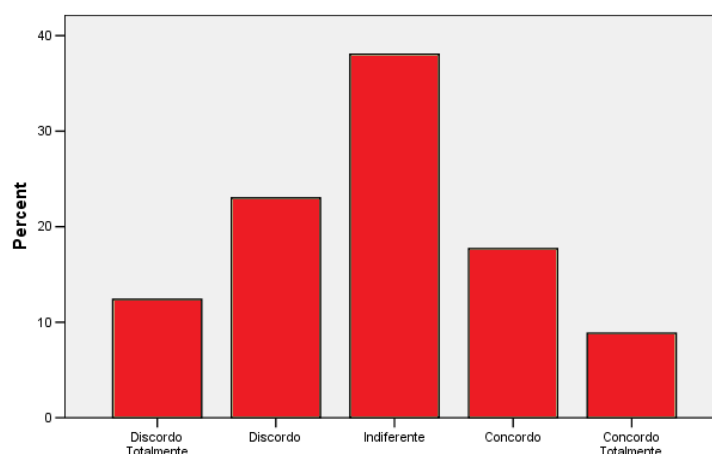
Tabela 11 - Estou satisfeito com os benefícios do sócio torcedor do clube

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	21	18,6	18,6	18,6
Discordo	32	28,3	28,3	46,9
Indiferente	43	38,1	38,1	85,0
Concordo	9	8,0	8,0	92,9
Concordo Totalmente	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Além disso, foi perguntado aos sócios qual a satisfação deles com o programa como um todo. Podemos observar com o Gráfico 8 que o programa não é muito bem avaliado pelos torcedores, nesse sentido é fato que para conseguir atrair mais sócios, o clube precisa melhorar seu programa. Vale ressaltar que grande parte dos sócios já estão a mais de 2 anos como integrantes do plano o que mostra que mesmo sem estarem satisfeitos com o programa eles se mantêm fiéis ao mesmo.

Gráfico 8 - Estou satisfeito com o programa do sócio torcedor do clube



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

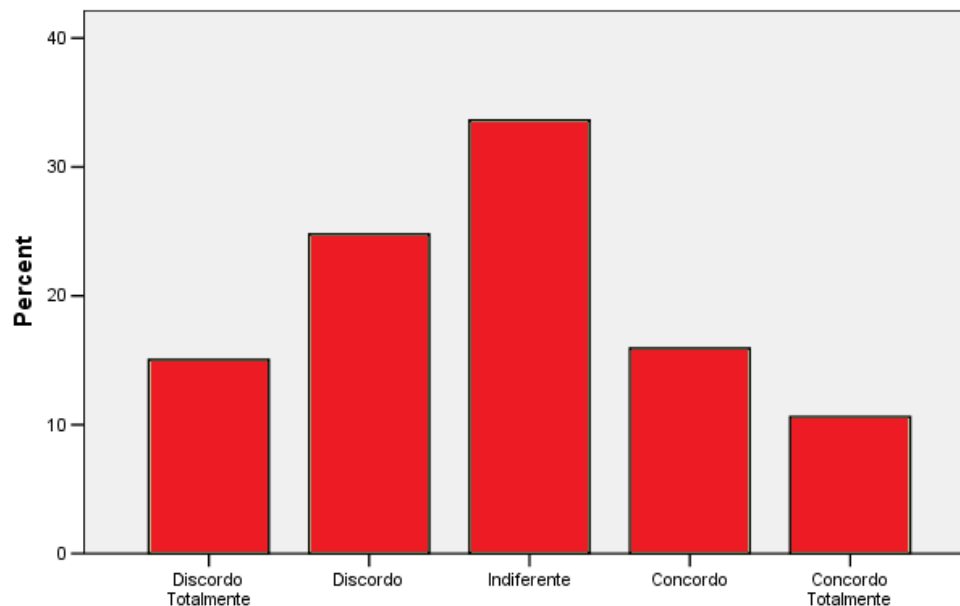
Abaixo podemos detalhar a frequência desse gráfico mostrando que apenas 25% dos sócios estão satisfeitos com o programa

Tabela 12 - Estou satisfeito com o programa do sócio torcedor do clube

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	14	12,4	12,4	12,4
	Discordo	26	23,0	23,0	35,4
	Indiferente	43	38,1	38,1	73,5
	Concordo	20	17,7	17,7	91,2
	Concordo Totalmente	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

A seguir no Gráfico 9 podemos destacar mais um ponto de insatisfação dos sócios com o programa que é na parte de relacionamento entre o programa e torcedores, que muitos não estão satisfeitos com o mesmo. A parte de comunicação é de essencial importância para um bom andamento do programa, já que ele é o principal canal entre torcida e clube, logo um relacionamento fraco acaba causando *gaps*, que trazem insatisfação dos sócios e prejudicam o programa.

Gráfico 9 - O relacionamento entre programa e sócio é satisfatório (comunicação)



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

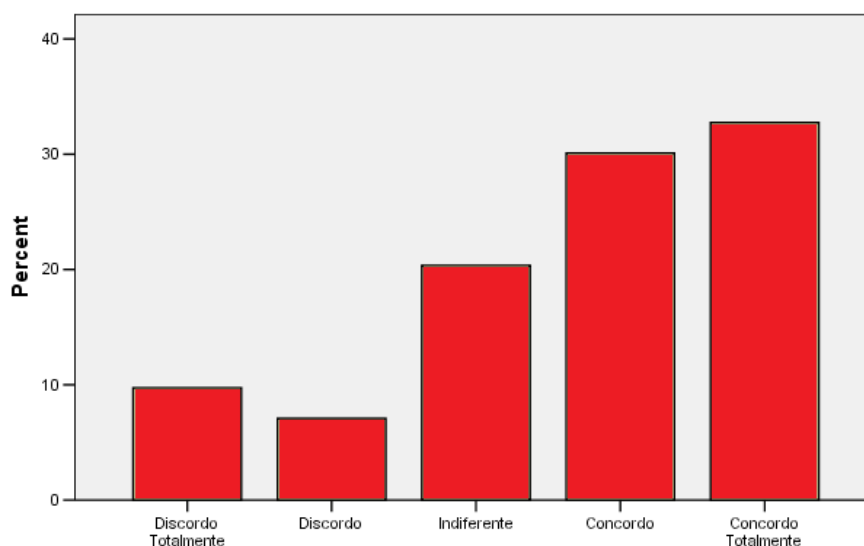
A seguir destacamos de forma mais detalhada o Gráfico 9 através da Tabela 13 com sua frequência

Tabela 13 - O relacionamento entre programa e sócio é satisfatório (comunicação)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	17	15,0	15,0	15,0
	Discordo	28	24,8	24,8	39,8
	Indiferente	38	33,6	33,6	73,5
	Concordo	18	15,9	15,9	89,4
	Concordo Totalmente	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Na próxima afirmação verificou-se a frequência que os sócios costumam ir aos jogos, como podemos analisar através do Gráfico 10, os sócios de forma predominante costumam ir com frequência aos jogos, o que demonstra o grande interesse desses sócios pelo programa de milhagem e também um dado importante, o de que geralmente quem vai muito aos jogos vira sócio torcedor.

Gráfico 10 - frequência aos jogos do Flamengo

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Com isso posto, ações em detrimento de fazer com que mais pessoas costumem ir com frequência nos jogos, pode acarretar em uma atração maior por esses torcedores ao programa. Analisamos de forma detalhada através da tabela 14 a frequência desses dados.

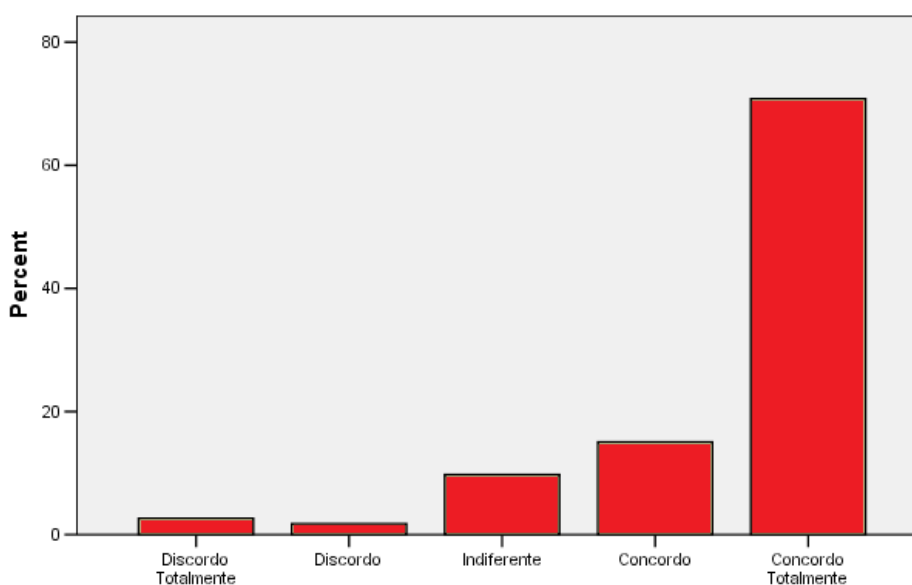
Tabela 14 - freqüência aos jogos do Flamengo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	11	9,7	9,7	9,7
Discordo	8	7,1	7,1	16,8
Indiferente	23	20,4	20,4	37,2
Concordo	34	30,1	30,1	67,3
Concordo Totalmente	37	32,7	32,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Através do Gráfico 11 podemos observar que quase a totalidade com mais de 85% dos sócios entraram no programa com o intuito de ajudar o clube, ou seja, o amor a marca, o sentimento de se sentir parte do clube torna o programa mais atrativo

Gráfico 11- Virei Sócio para ajudar meu clube



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Dessa forma essa identificação com o clube é peça fundamental para uma maior atração dos seus torcedores. Isso vai de encontro com Pereira et al (2014) que verificou que há uma influência entre o tamanho da identificação com o time com e a adoção do programa de sócio torcedor, o que demonstra que quanto mais um torcedor se identificar com seu clube, quanto mais um torcedor sentir-se parte do clube, há uma maior possibilidade dele aderir ao programa de sócio torcedor do clube, além de um maior consumo de produto da organização, pois o futebol envolve paixão e emoção e por muitas vezes não é racional.

Entretanto essa paixão não se traduz em satisfação como podemos observar no trabalho. Para melhor exemplificar Ahuvia, Batra e Bagozzi (2008, p.177, *apud*⁸, Santana, 2009“para os profissionais de marketing que querem que os consumidores sejam atraídos e sejam leais aos seus produtos, o amor a produtos e marcas é um tópico de clara relevância”.

Abaixo as frequências das respostas dos torcedores:

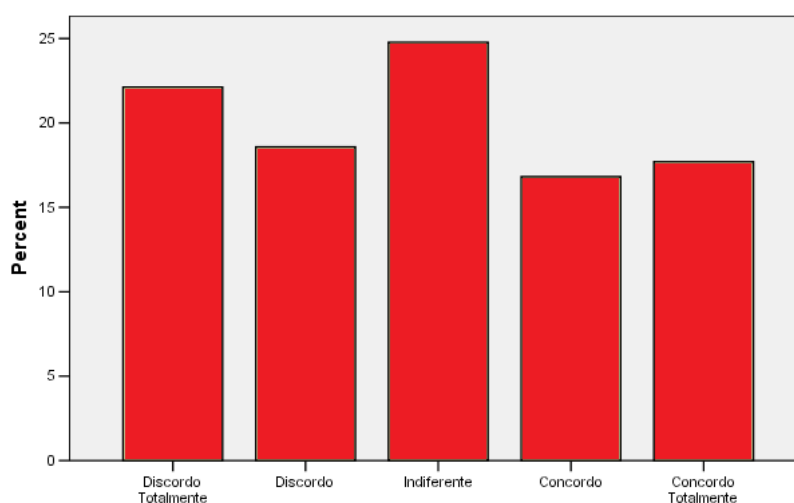
Tabela 15 - Virei Sócio para ajudar meu clube

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	3	2,7	2,7	2,7
Discordo	2	1,8	1,8	4,4
Indiferente	11	9,7	9,7	14,2
Concordo	17	15,0	15,0	29,2
Concordo Totalmente	80	70,8	70,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

No sentido de observar se os torcedores haviam entrado para o programa pelos benefícios que ele oferece, pode-se analisar que há um equilíbrio muito grande entre as respostas.

Gráfico 12 - Virei sócio pelos benefícios que ele oferece



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

⁸Santana E. E. P. O AMOR À MARCA E SEU RELACIONAMENTO COM ALGUMAS VARIÁVEIS QUE O ANTECEDEM E O SUCEDEM: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE TORCEDORES-CONSUMIDORES DE TIMES DE FUTEBOL BRASILEIROS. Tese, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009

No detalhe das respostas abaixo, a porcentagem que mais foi indicada pelos torcedores dói o de indiferente com 24,8% seguido de perto pelo discordo totalmente com 22,1%, mas há um grande equilíbrio entre as respostas.

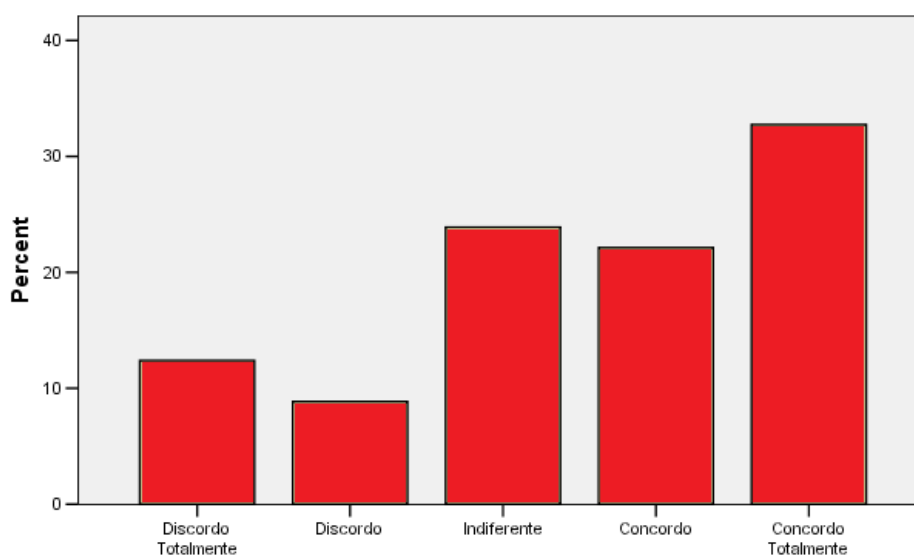
Tabela 16 - Virei sócio pelos benefícios que ele oferece

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	25	22,1	22,1	22,1
Discordo	21	18,6	18,6	40,7
Indiferente	28	24,8	24,8	65,5
Concordo	19	16,8	16,8	82,3
Concordo Totalmente	20	17,7	17,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

No Gráfico 13 podemos observar que os torcedores pagariam mais se percebessem que o produto vale o preço cobrado. Mais da metade dos torcedores concordam com essa afirmação o que indica que o problema o custo benefício do mesmo.

Gráfico 13 - Estaria disposto a pagar mais pelo sócio se percebesse que o produto realmente vale o preço cobrado



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Com isso, a maioria dos sócios estaria disposta a pagar mais se percebessem que o produto vale o preço cobrado. Isso demonstra que a maioria dos sócios não vê muito valor no

produto que o clube oferece, isso vem de encontro ao que Kotler e Keller (2006, p. 140) dizem sobre o valor percebido do cliente em que o mesmo analisa todos os benefícios e custos do produto em questão.

Dessa forma, se o clube entregar um produto de melhor qualidade, não só os sócios que lá já estão mais também outros torcedores irão conseguir ver valor e até o preço pode ser elevado.

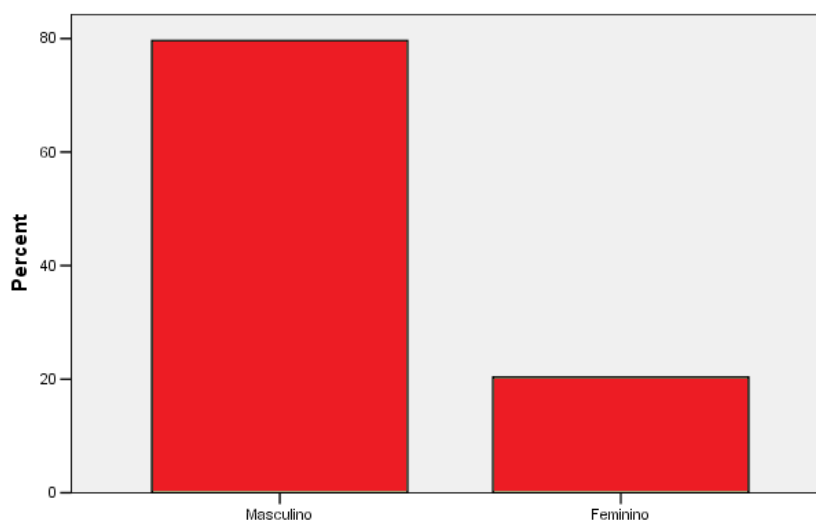
Na Tabela 17 abaixo, podemos observar que mais de 50% estão de acordo com a afirmação seguidos por 23,9% como indiferentes, e em que apenas um pouco mais de 20% discordam dessa afirmação.

Tabela 17- Estaria disposto a pagar mais pelo sócio se percebesse que o produto realmente vale o preço cobrado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	14	12,4	12,4	12,4
Discordo	10	8,8	8,8	21,2
Indiferente	27	23,9	23,9	45,1
Concordo	25	22,1	22,1	67,3
Concordo Totalmente	37	32,7	32,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

A seguir, foi analisado os dados sócio econômicos dos sócios a fim de traçar um perfil desses consumidores. No Gráfico 14 podemos analisar através da pergunta do gênero que a maioria esmagadora dos sócios do clube é do sexo masculino com quase 80% dos entrevistados. Dessa forma, vale destacar que há um público pouco explorado e que estratégias podem ser direcionadas ao público feminino a fim de atrair esse público.

Gráfico 14 - Quanto ao gênero

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Dessa forma, vale destacar que estratégias podem ser direcionadas ao público feminino a fim de atrair essa demanda.

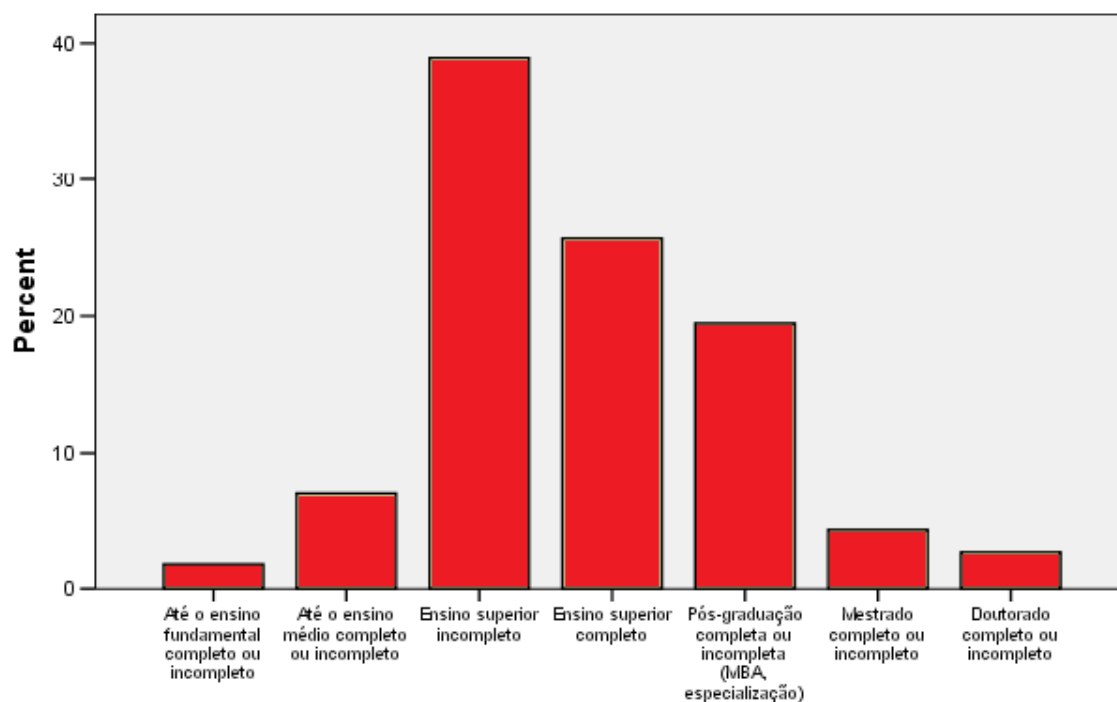
Tabela 18 - Quanto ao gênero

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	90	79,6	79,6	79,6
	Feminino	23	20,4	20,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Quanto ao grau de escolaridade podemos observar através do Gráfico 15 e da Tabela 19 que a maioria dos sócios entrevistados está no ensino superior incompleto, seguido pelo ensino superior completo e a pós graduação somando quase 80% dos entrevistados, o que demonstra que a maioria dos sócios tem um grau de escolaridade elevado.

Gráfico 15 - Quanto ao grau de escolaridade



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Isso demonstra que o nível de escolaridade dos sócios entrevistados é alto. A tabela 19 traz a frequência desses dados

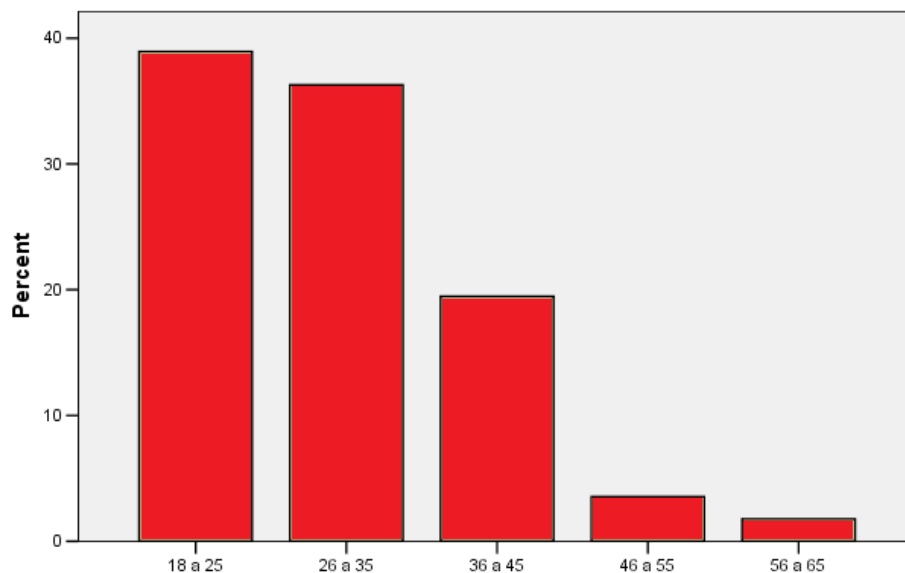
Tabela 19 - Quanto ao grau de escolaridade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até o ensino fundamental completo ou incompleto	2	1,8	1,8	1,8
Até o ensino médio completo ou incompleto	8	7,1	7,1	8,8
Ensino superior incompleto	44	38,9	38,9	47,8
Ensino superior completo	29	25,7	25,7	73,5
Pós-graduação completa ou incompleta (MBA, especialização)	22	19,5	19,5	92,9
Mestrado completo ou incompleto	5	4,4	4,4	97,3
Doutorado completo ou incompleto	3	2,7	2,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo

Em relação a faixa etária observamos através do Gráfico 16 que a grande parte dos sócios são jovens principalmente nas faixas de 18 a 25 anos com quase 40% dos sócios seguido de perto pela faixa de 26 a 35 com 36,3%.

Gráfico 16 - Quanto a faixa etária



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo)

Como a maioria dos sócios entrevistados são jovens, o clube precisa criar estratégia nesse sentido para atrair todos os tipos de idade. Deve-se observar o que atraia a cada faixa de público, esse fato se relaciona ao que Kotler & Keller, 2006, p.14“O que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes” no qual o clube precisa diferenciar seus produtos para cada tipo de público.

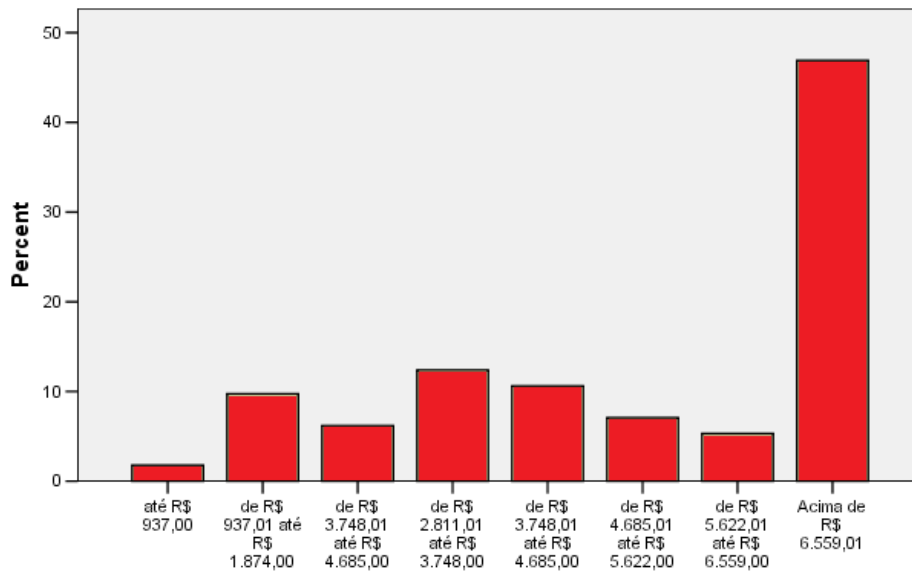
Tabela 20 - Quanto a faixa etária

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18 a 25	44	38,9	38,9	38,9
26 a 35	41	36,3	36,3	75,2
36 a 45	22	19,5	19,5	94,7
46 a 55	4	3,5	3,5	98,2
56 a 65	2	1,8	1,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Em relação a renda mensal, observa-se que 46,9% dos sócios entrevistados possuem uma renda mensal familiar de mais de R\$ 6.000. Isso demonstra a elevada renda dos sócios do clube em contrapartida que apenas 1,8% dos sócios vivem com uma renda familiar de até um salário mínimo.

Gráfico 17 - Quanto a renda média da família que reside junta ao entrevistado (a)



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Com um plano popular, o clube conseguiria atrair essa demanda que não consegue pagar os preços das mensalidades atuais.

A Tabela 21 demonstra a frequência desses números

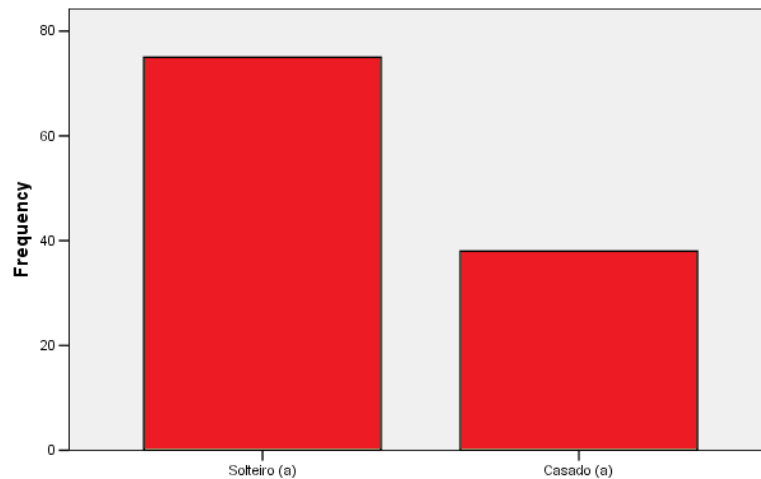
Tabela 21 - Quanto a renda média da família que reside junta ao entrevistado (a)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid até R\$ 937,00	2	1,8	1,8	1,8
de R\$ 937,01 até R\$ 1.874,00	11	9,7	9,7	11,5
de R\$ 3.748,01 até R\$ 4.685,00	7	6,2	6,2	17,7
de R\$ 2.811,01 até R\$ 3.748,00	14	12,4	12,4	30,1
de R\$ 3.748,01 até R\$ 4.685,00	12	10,6	10,6	40,7
de R\$ 4.685,01 até R\$ 5.622,00	8	7,1	7,1	47,8
de R\$ 5.622,01 até R\$ 6.559,00	6	5,3	5,3	53,1
Acima de R\$ 6.559,01	53	46,9	46,9	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Na última questão relacionada aos dados sócio econômicos, em relação ao estado civil fora citados Solteiro com 66,4% e Casados 33,6%, não sendo citados divorciados e viúvos

Gráfico 18 - Estado civil



Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

Abaixo pode-se observar a frequência desses números, através da tabela 22

Tabela 22 - Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro (a)	75	66,4	66,4	66,4
	Casado (a)	38	33,6	33,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Fonte: dados do SPSS referentes a pesquisa de campo (2017)

4.1 Matriz SWOT

Além do questionário, foram observados através de uma análise SWOT os ambientes internos e externos do programa NAÇÃO RUBRO NEGRA. Foram analisados os pontos fracos e fortes, além das oportunidades e ameaças para se obter um melhor diagnóstico.

PONTOS FRACOS

Como podemos observar através dos resultados obtidos no questionário o principal ponto fraco é a falta de ações e promoções para quem mora fora do rio que o programa disponibiliza para seus sócios além dos benefícios gerais dos programas que são poucos. Além disso, a falta de programa de milhagem também foi muito citada pelos torcedores.

PONTOS FORTES

Observa-se que sem dúvidas os principais pontos fortes do programa são os descontos dos ingressos e a prioridade na compra dos mesmos. Além disso, a comodidade na hora da compra (que é realizada pela internet) e a entrada através do cartão ingresso são também pontos de destaque na visão dos sócios.

AMEAÇAS

Como principal ameaça pode-se destacar a grande insatisfação dos sócios com o programa, isso pode acarretar em grandes perdas de sócios, além do marketing negativo que isso gera para o próprio programa no qual o torcedor comum pode deixar de virar sócio. Essa insatisfação pode ser vista em vários pontos do programa seja em questões mais evidentes como a falta de benefícios como até a comunicação entre clube e sócio que é falha.

OPORTUNIDADES

As oportunidades são inúmeras para um clube como o Flamengo. Com uma torcida de mais de 30 milhões de torcedores e seu sócio girando apenas em torno de 100.000 observa-se que há um grande mercado ainda inexplorado, um grande mercado que ainda pode contribuir muito com o clube de diferentes formas. Outro ponto que se pode destacar é a exposição da marca Flamengo que é muito grande, seja por meio de jornais, Televisão e até mídias sociais o que se torna uma oportunidade para chegar nos torcedores e até captar novos torcedores para o clube.

5 CONCLUSÃO

Os resultados verificados na presente pesquisa são extremamente relevantes, pois respondem o problema analisado neste trabalho, que foi: “Como o Flamengo pode atrair mais torcedores para seu programa de sócio torcedor?”.

Foi possível perceber que o programa atual do Sócio Torcedor possui muitas falhas, e que uma reformulação deste é fundamental para a atração de novos sócios, haja vista a extrema insatisfação com o modelo do programa atual.

Dessa forma, se faz necessário a criação de estratégias específicas para melhoria do programa atual, como a inclusão de mais benefícios ao torcedor, por exemplo a distribuição de kits de produtos oficiais do clube para os associados, pensando inclusive no tipo de assinatura de cada torcedor, quanto melhor a assinatura melhor seriam os kits distribuídos. Outra possível estratégia seria a criação de ações fora da cidade do Rio de Janeiro, como por exemplo, a ida de jogadores ou ex-jogadores que se tornaram ídolos, em várias cidades do país, tornando-os embaixadores oficiais do programa, de modo a criar maior interesse da torcida do Flamengo em todo país.

Uma estratégia que merece destaque seria a criação de parcerias com empresas que oferecem produtos e serviços não relacionados com futebol, sendo possível destacar postos de gasolina, supermercados, restaurantes e afins, de modo a aumentar o interesse e consequentemente o número de assinaturas pelo programa, de torcedores que não possam se deslocar ao Rio de Janeiro para acompanharem os jogos.

Na pesquisa realizada foi possível constatar que grande parte dos sócios possui renda mensal elevada, sendo assim outra possível estratégia para atrair novos sócios seria a elaboração de um plano popular com valores mais acessíveis e pagamentos mensais através de boletos. Esse plano atrairia para o clube uma grande demanda de torcedores que por motivos financeiros não podem pagar as mensalidades do programa. Nesse plano básico os benefícios poderiam ser menores, mas com certeza aumentaria o número de assinantes, tendo em vista a vontade desses torcedores em ajudar seu clube do coração e como percebemos nos resultados, esse querer ajudar o clube é um dos pontos de grande atração dos torcedores.

Com a pesquisa realizada foi possível detectar que a maioria dos sócios são público frequente nos estádios, e uma estratégia interessante seria incentivar ainda mais torcedores a se tornarem público frequente, para isso seria necessária a criação de ações e produtos que facilitariam a ida aos jogos de menor apelo como um programa de milhagem. Outra estratégia

para aumentar o número de sócios que frequentam os estádios seria a disponibilização de uma experiência avançada para os assinantes dos planos mais caros. Essa experiência seria constituída, por exemplo, com idas aos camarotes, ou até menos para viagens em jogos fora do país.

O programa Sócio Torcedor não pode se resumir a desconto e prioridade na compra dos ingressos. É necessário que o clube crie um valor percebido maior para seu torcedor, saber beneficiar os sócios que moram no Rio e os que moram em outras regiões do país, identificando a demanda, o desejo de todos os tipos de sócios. O clube que possui a maior torcida do país tem ainda um mercado muito grande a ser explorado, com grande número de torcedores fiéis em todos os estados, bastando a criação de estratégias específicas com o objetivo de fidelizar grande parte desses consumidores/torcedores.

REFERÊNCIAS

Blackwell, Miniard e Engel - **Comportamento do Consumidor**. 9. ed.

Kotler, P. Keller, K. L. - **Administração em Marketing**. 12. ed. português

Mangini, E.R. Urdan A.T. e Santos A. - **DA QUALIDADE EM SERVIÇOS À LEALDADE: PERSPECTIVA TEÓRICA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**. Revista Brasileira de Marketing, Vol 16, N.2

Francisco A. Fagundes A. Veiga R. Sampaio D. Sousa C. - **A PUBLICAÇÃO ACADÊMICA DE MARKETING ESPORTIVO NO BRASIL**. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 96-123, maio/ago. 2012.

GASPAR, MORAIS, JÚNIOR, DEBIA - **MARKETING ESPORTIVO: UM ESTUDO DAS AÇÕES PRATICADAS POR GRANDES CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014

Santana E. E. P. **O AMOR À MARCA E SEU RELACIONAMENTO COM ALGUMAS VARIÁVEIS QUE O ANTECEDEM E O SUCEDEM: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DE TORCEDORES-CONSUMIDORES DE TIMES DE FUTEBOL BRASILEIROS**. Tese, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009

Rodrigues W. C. **Metodologia Científica** - FAETEC/IST, Paracambi. 2007

Diário de Pernambuco

<http://blogs.diariodepernambuco.com.br/esportes/2017/08/30/recalculando-as-pesquisas-de-torcida-a-partir-da-estimativa-do-ibge-em-2017/>

Manzanto A. J. **A ELABORAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS NA PESQUISA QUANTITATIVA** – Universidade Federal de Santa Catarina; 2012

Révillion A.S.P. **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing**- Revista Interdisciplinar de Marketing, 2015

Raupp M.F, Beuren I.M **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**– 2003, cap.3

W.G. Carvalho, S.R. Molletta, F.M. Stinghen, C.M.F. Knaut-

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE -
Revista Intercontinental de Gestão Desportiva 2013, Volume 3, Suplemento 1

EspartelL.B. , H.F. Neto , A.E. Pompiani – “AMAR É SER FIEL A QUEM NOS TRAI”:
A RELAÇÃO DO TORCEDOR COM SEU TIME DE FUTEBOL - Organizações &
Sociedade, vol. 16, núm. 48, enero-marzo, 2009, pp. 59-80 - Universidade Federal da Bahia -
Salvador, Brasil

APÊNDICE

O questionário começou com 2 perguntas filtros e em caso algumas das duas perguntas fosse “não” o questionário se encerrava daquele ponto.

Pesquisa sobre o Sócio Torcedor do Flamengo

Bom dia, Boa tarde, Boa noite.

Meu nome é Matheus Dore, sou aluno da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e estou realizando uma pesquisa com o objetivo de identificar os fatores e motivos que podem atrair mais sócio torcedores para o Clube de Regatas do Flamengo. Asseguramos que seus dados serão preservados e trabalhados de forma ética.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: A sua participação será * somente para o preenchimento do questionário, em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada mantendo preservada a sua identidade. A pesquisa não prevê riscos aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

- Aceito participar
- Não aceito participar

Você tem 18 anos ou mais de idade? *

- Sim
- Não

Você é sócio torcedor? *

- Sim
- Não

1. Qual a sua categoria de sócio torcedor no programa Nação rubro-negra? *

- + Paixão
- Paixão
- + Amor
- Amor
- + Raça
- Raça
- Tradição

2. Há quanto tempo você é sócio torcedor do Flamengo? *

- menos de 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- entre 1 ano e 2 anos
- mais de 2 anos

3. Na sua opinião, quais são os principais benefícios do programa de sócio torcedor do clube? *

Texto de resposta longa

4. Quais são as desvantagens do programa? *

Texto de resposta longa

5. Quais benefícios que o sócio do clube oferece que mais te interessa? *

Texto de resposta longa

6. Quais benefícios que o sócio do clube NÃO te oferece mas que seria de seu interesse? *

Texto de resposta longa

12. Estou satisfeito com os benefícios do sócio torcedor do clube *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. Estou satisfeito com o programa do sócio torcedor do clube *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. O relacionamento entre programa e sócio é satisfatório (comunicação) *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Costumo ir com frequência aos jogos do Flamengo *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. Virei Sócio para ajudar meu clube *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. Virei sócio pelos benefícios que ele oferece *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. Estaria disposto a pagar mais pelo sócio se percebesse que o produto realmente vale o preço cobrado *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Dados Sócio-Econômicos

Descrição (opcional)

1. Quanto ao gênero *

- Masculino
- Feminino

2. Quanto ao grau de escolaridade *

- Até o ensino fundamental completo ou incompleto
- Até o ensino médio completo ou incompleto
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação completa ou incompleta (MBA, especialização)
- Mestrado completo ou incompleto
- Doutorado completo ou incompleto

3. Quanto a faixa etária *

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 55
- 56 a 65
- 66 ou mais

4. Quanto a renda média da família que reside junta ao entrevistado (a) *

- até R\$ 937,00
- de R\$ 937,01 até R\$ 1.874,00
- de R\$ 1.874,01 até R\$ 2.811,00
- de R\$ 2.811,01 até R\$ 3.748,00
- de R\$ 3.748,01 até R\$ 4.685,00
- de R\$ 4.685,01 até R\$ 5.622,00
- de R\$ 5.622,01 até R\$ 6.559,00
- Acima de R\$ 6.559,01

5. Quanto ao estado civil *

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)