

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL**

CÂMPUS FELIZ

CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

Leonardo Tudela Del Mastre

**ATRATIVIDADE DE MERCADO DE PROGRAMAS DE SÓCIO
TORCEDOR DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**

Feliz

2017

Leonardo Tudela Del Mastre

**ATRATIVIDADE DE MERCADO DE PROGRAMAS DE SÓCIO
TORCEDOR DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Dr. George Alba

Feliz

2017

Leonardo Tudela Del Mastre

**ATRATIVIDADE DE MERCADO DE PROGRAMAS DE SÓCIO
TORCEDOR DOS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Dr. George Alba

Aprovado em Julho, 2017

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. George dos Reis Alba

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Gilmar D'Agostini Oliveira Casalinho

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Prof. Me. Bruno César Brito Miyamoto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me auxiliaram muito nestes dois anos e meio de curso, em especial a:

Minha família, que mesmo estando distante, me deu o suporte necessário para que eu concluísse esse importante passo de minha vida pessoal e profissional. Meu pai Alexandre e minha mãe Andrea, que sempre me apoiaram na ideia de fazer um curso em uma instituição de renome, como é o IFRS. Minha irmã Lívia e meu irmão Felipe, que também se esforçaram para que esta realização se tornasse possível.

Meus colegas de trabalho dos três vínculos profissionais que tive no Rio Grande do Sul, que me acolheram da melhor forma possível e contribuíram para meu desenvolvimento profissional.

Meus amigos que fiz pela internet nesses dois anos e meio, principalmente àqueles que estão ligados diretamente ao Blog 4-3-3, do qual faço parte, e que me auxiliaram bastante em diversos momentos.

Meus colegas de graduação, que foram muito importantes para auxiliar em minha adaptação aos costumes da região, e se desenvolveram intelectualmente ao meu lado.

Todos os amigos que fiz na região, neste espaço de tempo que residi na cidade com o intuito de concluir o ensino superior.

Meus professores do IFRS, que me transmitiram muito conhecimento da melhor forma possível, contribuindo para que a experiência de cursar esta graduação tenha sido muito gratificante.

Meu professor e orientador George Alba, que sempre buscou extrair o melhor de seus alunos, e despertou meu interesse para a realização deste estudo, no qual também não poupou esforços para me auxiliar e ampliar meus conhecimentos.

RESUMO

Este estudo aborda a atratividade dos programas de sócio torcedor dos clubes de futebol do Brasil, e o tema foi escolhido por conta da crescente preocupação dos clubes com estratégias de marketing, que têm se tornado uma importante fonte de receitas nos últimos anos. Com os resultados obtidos, é possível verificar quais configurações de atributos de planos de sócio torcedor são mais atrativas para clubes de grande e pequeno porte no mercado do futebol brasileiro. Os clubes brasileiros foram divididos em dois grupos, levando em conta o Ranking Nacional de Clubes da CBF do ano de 2016, e o valor das marcas de cada clube em 2015, mostrado pelo periódico Valor das Marcas dos Clubes, da BDO Publicações. Os 14 primeiros colocados, que são os mesmos nas duas classificações, formaram o Grupo dos Grandes e o restante foi alocado no Grupo dos Pequenos. É uma pesquisa descritiva, que contém dados quantitativos, e a técnica de pesquisa utilizada foi a análise conjunta. Cada respondente teve de fazer 12 escolhas entre planos fictícios, que apareciam sempre em combinações de três. Os torcedores dos clubes do Grupo dos Grandes respondiam uma pesquisa, contendo atributos e níveis comuns aos programas de sócio torcedor de clubes maiores e os torcedores das equipes do Grupo dos Pequenos respondiam uma pesquisa com planos fictícios que continham atributos e níveis mais plausíveis e parecidos com os oferecidos por clubes menores. A pesquisa foi realizada pela internet, por meio do software Qualtrics, sendo respondida por 331 pessoas, torcedoras de 50 clubes diferentes. O atributo considerado mais importante na escolha dos torcedores foi o desconto na compra de ingressos, para o primeiro grupo, e o ingresso grátis para o segundo. Também foi mostrado que os clubes devem procurar meios de atrair contribuintes para seus planos que possuam valores mais elevados, pois uma fatia dos torcedores procuram o plano mais barato independente dos benefícios contidos nele.

Palavras-chave: Sócio torcedor, futebol, análise conjunta, atratividade.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Benefícios oferecidos ao sócio torcedor do Benfica	16
Figura 2: Benefícios oferecidos ao sócio torcedor do Bahia.....	18
Figura 3: Tela apresentada na pesquisa do Grupo dos Grandes	27
Figura 4: Tela apresentada na pesquisa do Grupo dos Pequenos.....	27
Figura 5: Gráfico de utilidades por atributo e nível - Grupo dos Grandes	31
Figura 6: Gráfico de utilidades por atributo e nível - Grupo dos Pequenos.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Atributos e níveis do Grupo dos Grandes.....	21
Tabela 2: Atributos e níveis do Grupo dos Pequenos	22
Tabela 3: Planos fictícios do Grupo dos Grandes	24
Tabela 4: Comparações mostradas aos respondentes do Grupo dos Grandes	24
Tabela 5: Planos fictícios do Grupo dos Pequenos.....	25
Tabela 6: Comparações mostradas aos respondentes do Grupo dos Pequenos	25
Tabela 7: Respondentes por clube - Grupo dos Grandes	29
Tabela 8: Divisão de respondentes por região - Grupo dos Pequenos	30
Tabela 9: Importância dos atributos na escolha do plano - Grupo dos Grandes	30
Tabela 10: Importância dos atributos na escolha do plano - Grupo dos Pequenos	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Delimitação do tema, problema de pesquisa e justificativa	9
1.2 Objetivo Geral	11
1.3 Objetivos Específicos	11
2. REVISÃO TEÓRICA	12
2.1 Marketing x Marketing Esportivo	12
2.2 Mercado do Futebol	13
2.3 Sócio Torcedor	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1 População e amostragem	19
3.2 Tipo de pesquisa.....	20
3.2.1 ANÁLISE CONJUNTA	20
3.3 Parâmetros Utilizados	21
3.4 Procedimentos de resposta	25
3.5 Análise de Dados	28
4. RESULTADOS.....	29
4.1 Resultados do Grupo dos Grandes.....	30
4.2 Resultados do Grupo dos Pequenos	34
4.3 Comparação do resultado entre os dois grupos.....	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
6. REFERÊNCIAS.....	41
ANEXOS	43

1. INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema, problema de pesquisa e justificativa

Um mercado que possui receitas de mais de R\$ 3 bilhões anualmente, como é o do futebol brasileiro, de acordo com dados fornecidos por 27 dos principais clubes do país entre os anos de 2013 e 2015, é bastante relevante para a economia nacional. Aprofundando-se nisso, uma fatia deste mercado que corresponde a aproximadamente 10% deste valor, e vem em constante crescimento, como é o caso dos programas de sócio torcedor, merece atenção e por esse motivo é o tema central desta pesquisa.

O futebol só admite dois sentimentos fortes e antagônicos: o amor e o ódio (COSTA, 1994). O esporte mais popular entre os brasileiros tem lugar cativo na maioria das discussões, sejam elas em mesas de bar, durante o trabalho, na internet ou no estádio acompanhando o time do coração. Além da renda com bilheteria e cotas de televisão, os clubes atualmente dão grande valor ao marketing, e estratégias como venda de produtos oficiais e principalmente o programa de sócio torcedor, vêm sendo grandes responsáveis pelo aumento da receita de cada instituição, nos últimos anos.

Cada programa de sócio torcedor tem suas peculiaridades, e alguns se mostram mais atrativos em comparação com outros. Porém, cada um deles foca em determinados aspectos, e as vantagens oferecidas por um clube de Série A do Campeonato Brasileiro, principal competição do esporte no país, normalmente não são as mesmas oferecidas por um clube de escalão inferior. O aumento do interesse dos clubes em aprofundar conhecimentos e práticas do marketing esportivo, traz à tona certos pontos de grande relevância, e o aperfeiçoamento do programa de sócio torcedor é um destes pontos.

Ser sócio torcedor dá direito a privilégios como ingressos com descontos ou até gratuitos aos jogos do clube, descontos em produtos que tenham convênio com o programa, direito a voto nas eleições internas e produtos exclusivos relacionados ao clube, de acordo com as páginas que falam sobre os programas dos principais times brasileiros. E pelo lado do clube, o sócio torcedor é visto como uma receita mais previsível do que as receitas com

bilheterias, que dependem muito mais do desempenho esportivo do clube no momento, pois os sócios têm a mensalidade para pagar e tratam isso como um compromisso, garantindo essa receita mesmo nos momentos em que o clube não se encontra tão bem no âmbito esportivo.

Entendendo essa necessidade dos clubes investirem cada vez mais em angariar sócios torcedores, para ter uma receita maior e mais previsível, foi observada a questão da atratividade que cada programa possui, e quais os principais atributos que definem esta atratividade de mercado. Para chegar ao resultado final, as vantagens do sócio torcedor foram elencadas de acordo com o contexto dos clubes, buscando um alinhamento a realidade dos clubes.

Os clubes foram divididos em dois grupos. O primeiro é formado pelos clubes que estavam nas 14 primeiras posições do Ranking Nacional de Clubes (RNC) 2017, divulgado pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), e no ranking de valor de marcas dos clubes de 2015, fornecido pela BDO RCS, em seu periódico Valor das Marcas dos Clubes (8ª ed., 2015), e nesta pesquisa essas equipes estão englobadas no que foi chamado de Grupo dos Grandes, enquanto no outro grupo ficaram alocados o restante dos clubes brasileiros, que ficaram da 15ª colocação até o final dos rankings, o que neste estudo foi chamado de Grupo dos Pequenos.

É importante ressaltar que, em ambos os rankings verificados, as 14 primeiras colocações foram ocupadas pelos mesmos clubes, e por esse motivo foi utilizada essa separação, pois além de terem resultados atuais melhores no âmbito esportivo, também são os clubes que possuem maiores valores atrelados às suas marcas, o que demonstra que estes realmente são os clubes de maior relevância no cenário nacional atualmente.

Portanto, a pesquisa tem a finalidade de apresentar combinações de atributos que tornem um programa de sócio torcedor atrativo aos consumidores e que consiga ser rentável aos clubes, considerando a representatividade no mercado do futebol nacional. Os resultados obtidos através desta pesquisa, podem ser disponibilizados para os departamentos de marketing dos clubes brasileiros, para que estes considerem e analisem a pesquisa, e se for de

interesse dos mesmos, implantem o programa que julguem ser aquele com as vantagens que se mostrarem mais atrativas aos sócios.

Considerando todos os fatores citados, é possível apresentar o seguinte problema de pesquisa: Quais os atributos mais importantes para garantir a atratividade de mercado de um programa de sócio torcedor? Considerando esses atributos, quais as possíveis configurações para potenciais programas, tendo em vista o nível em que o clube se encontra no mercado do futebol no Brasil na atualidade?

1.2 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo principal elencar os atributos mais importantes, e através disso encontrar potenciais programas de sócio torcedor que apresentem as maiores atratividades de mercado entre os clubes de futebol do Brasil, de acordo com a posição que o clube se encontra no âmbito nacional atualmente.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar os atributos oferecidos pelos programas de sócio torcedor dos clubes, e analisar a importância de cada um na escolha dos torcedores.
- Analisar os fatores que garantem a atratividade dos programas de sócio torcedor em perspectivas tanto da instituição quanto dos consumidores.
- Elencar os clubes pesquisados em grupos, para facilitar a visão das configurações que melhor se encaixem nas realidades destes clubes.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são analisados os principais conceitos que orientam o tema, permitindo o aprofundamento do conhecimento acerca do problema de pesquisa proposto. São apresentados os tópicos de maior relevância para o entendimento teórico da pesquisa realizada: Marketing x Marketing Esportivo, Mercado do Futebol e Sócio Torcedor.

2.1 Marketing x Marketing Esportivo

De acordo com Chadwick (2006), um produto que continuamente não corresponde às expectativas, não é mais procurado pelas pessoas para a compra. Porém, o marketing esportivo foge desta lógica, pois aqueles que possuem uma relação bem definida com uma equipe, ou atleta, nunca irão deixar de apoiar, independente do desempenho apresentado. Relacionado a isso, é perceptível o aumento constante do consumo direto (presença em eventos esportivos) e do consumo indireto (assistir, ouvir e ler sobre o esporte), visto que a cada ano que passa, aumenta exponencialmente a quantidade de dinheiro que este ramo movimenta. Essas mudanças e esse envolvimento de altos valores fizeram com que surgisse a necessidade de profissionalização do esporte, contribuindo para o desenvolvimento do marketing esportivo (MORGAN, SUMMERS, 2008).

Nesse sentido, marketing esportivo é, basicamente, "a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação com o esporte" (SHANK, 2002, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 6). Por sua vez, Lois e Carvalho (*apud* LIMA, 2007, p. 36) conceituam o marketing esportivo como "o trabalho que visa desenvolver o esporte, através da aplicação dos conhecimentos de marketing nos três níveis esportivos (formação, participação e performance)".

No entendimento de Morgan e Summers (2008), é muito difícil obter um acordo referente ao quanto a emoção e fidelidade, por parte dos consumidores, influenciam uma equipe esportiva, mesmo os profissionais de marketing

esportivo buscando esses valores. "As pessoas comentam sobre ficarem exaustas ao final de um jogo, por serem praticamente capazes de 'sentir' a ação e a injeção de adrenalina dos jogadores e atletas" (MORGAN, SUMMERS, 2008, p. 19).

Frequentemente são realizadas pesquisas de consumo sobre os fãs e espectadores de equipes esportivas com o intuito de entender as atitudes e comportamentos destes consumidores em relação aos eventos e às equipes esportivas. Relacionado a isso, Smith e Stewart (2007) dizem que os consumidores de esporte não podem ser resumidos em algumas características e necessidades básicas, o que dificulta o trabalho das instituições que fazem o marketing esportivo.

O marketing esportivo pode ser visto também como uma forma de marketing de relacionamento, que por sua vez serve de apoio para as empresas lidarem da melhor forma com seus consumidores. Hoje o mercado estabelece conceitos, metas e estratégias de como alcançar esses objetivos. Uma administração eficiente é fundamental para o sucesso de qualquer organização no mercado, e da mesma forma é com o esporte (LOIS; CARVALHO, *apud* LIMA, 2007, p.36).

Entretanto, no esporte é impossível prever se um time irá ganhar ou perder um jogo, portanto, os profissionais precisam de inúmeras e diferentes estratégias de marketing. "A conexão ideal com os torcedores é aquela de fidelidade garantida por longo prazo e que não tenda a ser interrompida pelos inevitáveis fracassos de produtos esportivos" (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 35-36).

2.2 Mercado do Futebol

Hoje, o futebol é uma atividade extremamente profissionalizada que movimenta grandes quantidades de dinheiro e proporciona o pagamento de inúmeros profissionais dos mais diversos segmentos da sociedade, sendo eles dirigentes, empresários, dentistas, psicólogos, treinadores, professores, massagistas, atletas, fisioterapeutas, jornalistas, fotógrafos, e muitos outros

(LEAL, 2001). Na década passada, o futebol brasileiro já empregava mais de 300 mil pessoas de forma direta (LEONCINI E SILVA, 2004), o que mostra a importância deste mercado para a economia do país. De acordo com estudo realizado pela BDO RCS, a receita total da CBF (Confederação Brasileira de Futebol, entidade máxima do esporte no país) no ano de 2014 foi de 519 milhões de reais.

As receitas dos clubes com patrocínios, cotas de TV, transferências de jogadores e outras fontes, aumentaram consideravelmente a partir de 2010 (BDO RCS, 2015). Considerando apenas os 5 primeiros colocados no ranking de receitas do futebol brasileiro em 2014 (Flamengo, Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Cruzeiro), é notório este crescimento nas receitas, pois todos eles tiveram crescimento superior a 50 milhões de reais, fazendo um comparativo dos dados de 2010 com os dados de 2014. O Flamengo, líder do ranking, teve uma receita total de 347 milhões (BDO RCS, 2015), e tem o valor de sua marca estabelecido em 1,2437 bilhões de reais, se tornando a marca mais valiosa entre os clubes do Brasil.

Ainda segundo o BDO RCS (2015), as cotas de TV são as principais fontes de receita dos 24 clubes analisados, representando pelo menos 25% da receita de cada um, considerando os dados de 2014, o que mostra o poder que as emissoras de TV detêm sobre o mercado do futebol brasileiro atualmente. As transferências de atletas são receitas bastante incertas, e podem gerar grandes diferenças nas receitas dos clubes de um ano para outro, como é o caso do São Paulo FC, que em 2013 teve receita de 362 milhões, e em 2014 essa receita diminuiu para 253 milhões.

2.3 Sócio Torcedor

Segundo o site Torcedor de Vantagens (2017), um portal onde se encontram informações sobre um programa que envolve vários clubes do Brasil, o programa de sócio torcedor é um mecanismo de relacionamento gerenciado por um software ou por um grupo de pessoas, que incentiva e

promove a aproximação de clubes e seus torcedores, fidelizando os envolvidos através de adesão e experiências exclusivas.

Nos últimos anos, cresceu muito o interesse dos clubes em investir nos seus programas, e angariar cada vez mais sócios, pois estes são vistos como uma fonte de receita mais garantida do que as bilheterias e premiações, que dependem muito da fase que o clube vive esportivamente. Basta ver os números de bilheteria do Esporte Clube Cruzeiro, que foi o campeão brasileiro de 2014. No ano do título da principal competição do país, arrecadou mais de 85 milhões de reais com premiação e bilheterias. No ano seguinte, quando o time não conquistou nenhum título de expressão, e nem ficou nas primeiras colocações do Campeonato Brasileiro, essa arrecadação caiu praticamente pela metade, alcançando apenas 43 milhões, de acordo com dados expostos em seu site oficial.

Considerando essa incerteza, e visualizando a oportunidade de criar uma receita que possa ser planejada independentemente do desempenho do clube esportivamente, os clubes brasileiros fizeram campanhas muito fortes envolvendo seus programas de sócio torcedor a partir de 2014, e aumentaram bastante a quantidade de adesões, e conseqüentemente a receita com os programas. O Sport Club Corinthians Paulista, por exemplo, com seu programa “Fiel Torcedor”, aumentou o número de sócios em 69.541 no ano de 2015, segundo dados do site Histórico Futebol Melhor (2017), que conta com o “Torcedômetro”, que apresenta os dados numéricos dos sócios torcedores de clubes brasileiros.

Observando esses dados, é perceptível a importância atual dos programas de sócio torcedor para a receita dos clubes brasileiros. Clubes europeus já têm seus programas bastante consolidados, como é o caso do Benfica, de Portugal, que é o clube com mais sócios em todo o planeta, contando com mais de 200 mil associados, e foi uma inspiração para a implantação dos programas de vantagens no Brasil. As vantagens do sócio torcedor do Benfica podem ser verificadas na Figura 1, abaixo. Outros clubes de grande destaque no cenário mundial, como Barcelona e Real Madrid

também arrecadam valores exorbitantes com seus sócios, o que ajuda a tornar o clube cada vez mais forte.

Figura 1: Benefícios oferecidos ao sócio torcedor do Benfica

Vantagens Benfica

- » Descontos na bilhética nos jogos realizados no Estádio do SLB (Futebol e Modalidades)
- » Acesso à compra de bilhetes para jogos restritos
- » Prioridade na compra de bilhetes para jogos fora
- » Possibilidade de aquisição de Red Pass
- » Desconto imediato de 10% na Megastore Benfica
- » Oferta de visita ao Estádio
- » Descontos na entrada do Museu Benfica Cosme Damião
- » Oferta da Revista Mística
- » Participação em Assembleias Gerais
- » Desconto nas Modalidades e actividades do Clube
- » Descontos na rede de parceiros do SL Benfica

Direito de voto

» Após um ano de filiação associativa, é atribuído aos Sócios efetivos e correspondentes o seguinte número de votos.

Anos de Associado	Nº de Votos
Sócios com mais de 1 ano e até 5 anos	1
Sócios com mais de 5 anos e até 10 anos	5
Sócios com mais de 10 anos e até 25 anos	20
Sócios efectivos com mais de 25 anos	50

Fonte: Site oficial do SL Benfica

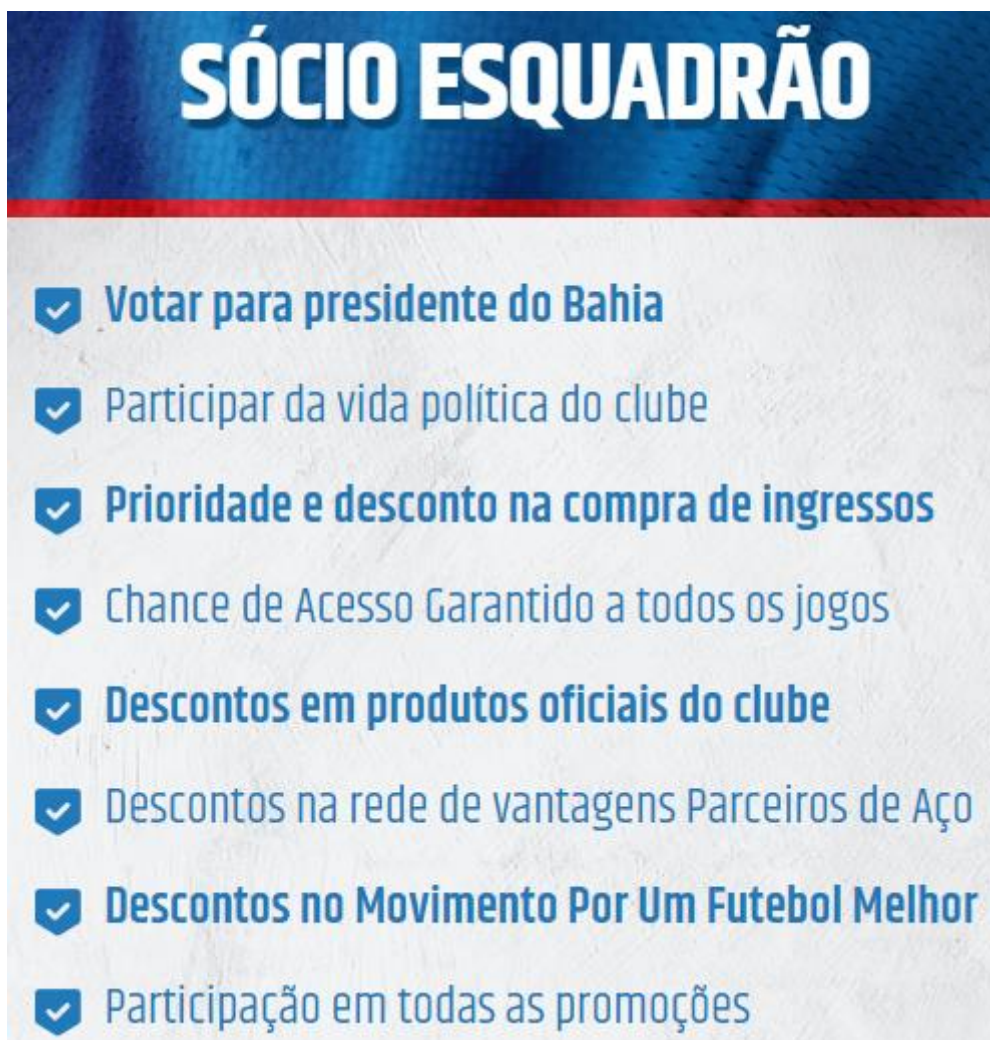
Atualmente, os clubes fazem campanhas muito fortes sobre seus programas de sócio torcedor, e a maioria dos clubes conta com uma página específica dentro de seus sites oficiais para mostrar os benefícios oferecidos pelos seus planos, além de facilitar o cadastro de novos sócios, que pode ser feito em pouco tempo navegando pelo site.

O Sport Club Corinthians Paulista, por exemplo, conta com o “Fiel Torcedor”, que em seu site exclusivo apresenta seus diferentes planos, mostrando um quadro comparativo de planos, com seus respectivos benefícios. São 5 planos diferentes, e as vantagens como desconto em compra de ingressos e inclusão de dependentes variam de acordo com o plano escolhido.

Já a Sociedade Esportiva Palmeiras, líder no número de associados em 2017, segundo o “Torcedômetro”, com mais de 120 mil sócios, conta com o “Sócio Avanti”, e em seu site oficial apresenta os 6 planos existentes, elencando todas as vantagens abaixo de cada nomenclatura, e informando o preço da mensalidade de cada plano. O Sport Club Internacional não conta com um site exclusivo para falar sobre o sócio torcedor, mas dentro de seu site oficial possui uma aba para apresentar os planos e para que o interessado possa se cadastrar no programa do clube. Pela sua abrangência, existe um padrão entre os grandes clubes, tanto na forma em que fornecem as informações, quanto na forma em que oferecem os benefícios, já que todos esses clubes citados oferecem desconto em ingressos, preferência de compra dos ingressos, descontos nas redes credenciadas e clubes de vantagens, como promoções e sorteios exclusivos.

Entre os clubes menores, há uma maior disparidade no oferecimento das vantagens e benefícios, até pela grande quantidade de clubes existentes no país, e que muitas vezes vivem realidades diferentes entre si. Por exemplo, o Esporte Clube Bahia, clube que disputa a Série A do Campeonato Brasileiro, possui um portal exclusivo para mostrar os planos, que se assemelham bastante aos oferecidos pelos clubes que ficaram alocados no outro grupo, com possibilidade de participar ativamente da vida política do clube, descontos de até 100% em ingressos, entre outras vantagens, como mostrado na Figura 2. Por outro lado, o Plácido de Castro Futebol Club, agremiação que disputa a primeira divisão do futebol do Acre, possui um plano bem mais modesto, condizente com a atual realidade do clube. Algumas das vantagens são o sorteio de ingressos para os jogos da equipe como mandante e o sorteio de camisas oficiais do time, conforme informado pela presidente do time.

Figura 2: Benefícios oferecidos ao sócio torcedor do Bahia



Fonte: Site Oficial do Esporte Clube Bahia

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 População e amostragem

A população-alvo, segundo Malhotra (2006), é a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. Partindo desse princípio, a população-alvo desta pesquisa é composta por torcedores de clubes de futebol do Brasil. A amostra abrangeu pessoas entre 15 e 68 anos, que se consideraram aptas a responder as questões propostas, por torcerem por algum clube brasileiro de futebol. A técnica utilizada para a escolha dos respondentes foi sem aleatoriedade, ou seja, não-probabilística. Incluso na amostragem não-probabilística, a pesquisa se enquadra na técnica de amostra por conveniência. Segundo Malhotra (2006), amostragem por conveniência é uma técnica de amostragem que busca obter uma amostra de elementos convenientes, em que a seleção das unidades amostrais fica a cargo do pesquisador. Optou-se por esta técnica pela dificuldade notória de encontrar pessoas que se enquadram nos requisitos necessários para responder a pesquisa. Também foi utilizada a amostragem por bola-de-neve (MALHOTRA, 2006), em que as pessoas que já haviam respondido a pesquisa, indicaram outras que teriam condições de participarem, estando dentro das limitações estabelecidas pelo pesquisador. Este tipo de amostragem tem como objetivo aumentar o número de participantes da pesquisa.

Quanto ao tamanho da amostra, foram 331 respostas válidas, sendo 197 do Grupo dos Grandes e 134 do Grupo dos Pequenos, sendo escolhidas pelo pesquisador por meio de contatos pessoais ou pela internet, com torcedores que se sentiram aptos a responder os questionamentos apresentados na pesquisa. Estes participantes são torcedores de clubes diversos do futebol nacional, o que se tornou importante para que fossem analisadas diferentes realidades, e as configurações de possíveis programas de sócio torcedor pudessem alcançar atratividade para várias realidades no mercado brasileiro.

3.2 Tipo de pesquisa

Considerando a proposta da pesquisa, que consiste em verificar a atratividade dos programas de sócio torcedor, foi escolhido o tipo descritivo, contando com dados de natureza quantitativa. Segundo Malhotra (2006), a pesquisa descritiva é realizada pelo fato de conseguir descrever características de mercado. A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa que busca determinar percepções de características de produtos (MALHOTRA, 2006). As pesquisas descritivas normalmente usam dados quantitativos, pois buscam analisar comportamentos, e isso fica mais fácil de fazer quando existem dados numéricos que comprovam estes comportamentos. Neste estudo não é diferente, foram utilizados dados de natureza quantitativa, pois buscou-se verificar quais atributos e níveis se mostram mais atrativos, além de verificar quais configurações de atributos seriam as mais viáveis para os clubes. Foi usada a técnica de análise conjunta para coletar os dados.

3.2.1 ANÁLISE CONJUNTA

A análise conjunta utiliza combinações de níveis de atributos determinados pelo pesquisador para fazer as avaliações dos seus entrevistados (MALHOTRA, 2006).

A formulação do problema envolve a identificação dos atributos relevantes e seus níveis. Com auxílio desses atributos e níveis constroem-se os estímulos a serem utilizados no trabalho de avaliação conjunta. (MALHOTRA, 2006, p. 605).

Existem dois tipos de análise conjunta: *full-profile* e baseada em escolhas. O segundo tipo foi escolhido pois permite a análise de atributos e níveis em grande quantidade, que é o caso desta pesquisa, e também permite que o respondente faça escolhas de maneira simples e clara daquilo que aparenta ser mais atrativo dentre as opções apresentadas.

Ao apresentar os atributos e seus respectivos níveis aos participantes, estes devem responder aos estímulos classificando-os de maneira que pareça conveniente para eles. No caso deste estudo, devem ser escolhidos os estímulos que pareçam mais atrativos para cada um se tornar sócio torcedor do clube para que torça.

3.3 Parâmetros Utilizados

Os atributos e níveis escolhidos para os clubes do Grupo dos Grandes, estão listados na Tabela 1, mostrada abaixo:

Tabela 1: Atributos e níveis do Grupo dos Grandes

Atributos	PREÇO	DESCONTO PARA DEPENDENTE	DESCONTO EM INGRESSO (COM PREFERÊNCIA DE COMPRA)	DESCONTO EM PRODUTOS OFICIAIS	DIREITO A VOTO EM ELEIÇÕES INTERNAS
Níveis	R\$ 20,00	SIM	0%	0%	SIM
	R\$ 50,00	NÃO	50%	10%	NÃO
	R\$ 80,00		100%	20%	
	R\$ 110,00				

Fonte: Elaborado pelo autor

A justificativa para a escolha destes atributos para este grupo de clubes se dá por estudos feitos nos planos apresentados atualmente por cada um dos programas de sócio torcedor destas agremiações.

A escolha por 4 níveis de preços foi feita pela grande quantidade de torcedores destes clubes, que por conta disso, possuem uma camada representativa de torcedores com poder aquisitivo dos mais diversos níveis.

Os descontos em produtos oficiais dos clubes já são benefícios fornecidos pela maioria destes clubes, e os níveis escolhidos – 0%, 10% ou 20% de desconto – apresentam uma discrepância grande, que permite verificar o quanto os torcedores consideram importante pagar menos por produtos com a marca do clube.

O atributo de desconto para dependente segue uma linha que é praticamente um padrão entre os clubes representados nesta parte do estudo. Normalmente, os planos mais caros destes clubes permitem que o associado coloque seus pais, cônjuges ou filhos como dependente de seu plano, e este dependente pode usufruir de alguns dos benefícios que o associado tem direito, pagando um valor mais baixo na mensalidade. Portanto, desejou-se verificar se a presença ou ausência da possibilidade de colocar dependentes é significativa com relação à atratividade do plano.

O direito a voto nas eleições internas é exclusivo dos sócios em vários clubes, que podem definir o futuro da equipe escolhendo os representantes da diretoria e do conselho deliberativo. Assim como o atributo anterior, este atributo foi escolhido para verificar o quanto este direito tem relação com a vontade do torcedor resolver ser sócio.

Já o desconto em ingressos é um benefício muito popular nos programas de sócio torcedor pelo Brasil e pelo mundo. Os níveis escolhidos – 0%, 50% e 100% - permitem fazer uma relação principalmente com o quanto os torcedores estão propensos a desembolsar de maneira fixa, pagando a mensalidade, e ainda pagar para ver o clube do coração jogar nas partidas como mandante.

Os atributos e níveis escolhidos para os torcedores dos clubes alocados no Grupo dos Pequenos responderem a pesquisa estão na Tabela 2, mostrada abaixo:

Tabela 2: Atributos e níveis do Grupo dos Pequenos

Atributos	PREÇO	INGRESSO GRÁTIS	DESCONTO EM PRODUTOS OFICIAIS	DESCONTO EM INGRESSO PARA ACOMPANHANTE
Níveis	R\$ 20,00	SIM	0%	0%
	R\$ 50,00	NÃO	15%	20%
	R\$ 80,00		30%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor

A escolha destes níveis e atributos, para clubes que estão abaixo da 14ª posição no Ranking Nacional de Clubes 2017, é justificada da mesma maneira que a escolha realizada para o outro grupo, com visitas aos portais dos programas de sócios de algumas equipes, optando por escolher benefícios que já são fornecidos por vários planos, e fazer configurações com estes atributos de maneira que a atratividade fique a maior possível.

Os três níveis de preços dão uma diferença significativa, além de seguir uma linha parecida com a fornecida pelos clubes, que normalmente possuem três faixas de preços, com benefícios que possuem diferenças do plano mais barato para o mais caro, e a verificação feita com este atributo é para dar a

percepção aos clubes para qual dos níveis de preço é mais vantajoso fazer esforços para angariar novos contribuintes.

O atributo que diz respeito ao ingresso grátis, que significa que se o sócio pagar a mensalidade em dia deve ganhar o ingresso para ver os jogos do clube, é muito importante ser verificado, até pelo fato de alguns clubes fornecerem esse benefício e outros preferirem fornecer apenas descontos nas entradas. Tendo um resultado que permita tirar conclusões claras com relação a este atributo, será fácil notar quais clubes estão adotando a estratégia correta atualmente.

O desconto em produtos oficiais permanece como atributo, mas com uma diferença nos níveis com relação à pesquisa do Grupo dos Grandes, para ser mais fiel à realidade dos clubes que integram essa etapa do estudo, e também verificar o quanto isso interfere na vontade dos torcedores serem sócios, se não ter descontos ou pagar 30% menos para obter um produto oficial da equipe tem grande relação com a aspiração das pessoas a serem sócios da equipe para qual torcem.

E o atributo do desconto em ingressos para acompanhantes é importante para o clube notar o quanto os seus torcedores possuem tendência de levar outras pessoas ao estádio, para conhecer a realidade do time e apoiar nos jogos em casa, verificando o quanto os torcedores zelam por acompanhar o clube no estádio, e, além disso, levar seus familiares para as partidas da equipe que torce.

Com as configurações desses atributos e níveis, foram criados 12 planos fictícios para cada grupo de clubes pelo XLSTAT, uma ferramenta suplementar do Microsoft Excel. Além da criação desses planos fictícios, essa ferramenta também gerou 12 comparações entre três planos, onde os respondentes deveriam sempre escolher entre uma das três opções que lhe eram apresentadas. A Tabela 3 mostra os planos criados para o Grupo dos Grandes, e a Tabela 4 mostra as comparações que os respondentes tiveram que responder.

Tabela 3: Planos fictícios do Grupo dos Grandes

Observação	Preço	Dependente com Desconto	Desconto/Preferência em Ingresso	Desconto em Produtos Oficiais	Direito a Voto em Eleições Internas
Plano 1	R\$ 110,00	SIM	100%	10%	NÃO
Plano 2	R\$ 110,00	NÃO	50%	0%	NÃO
Plano 3	R\$ 50,00	SIM	50%	0%	SIM
Plano 4	R\$ 50,00	NÃO	100%	20%	NÃO
Plano 5	R\$ 80,00	NÃO	100%	0%	SIM
Plano 6	R\$ 50,00	SIM	0%	0%	SIM
Plano 7	R\$ 80,00	SIM	50%	20%	NÃO
Plano 8	R\$ 20,00	SIM	100%	0%	SIM
Plano 9	R\$ 20,00	NÃO	50%	10%	SIM
Plano 10	R\$ 80,00	NÃO	0%	10%	NÃO
Plano 11	R\$ 20,00	SIM	0%	20%	NÃO
Plano 12	R\$ 110,00	NÃO	0%	20%	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 4: Comparações mostradas aos respondentes do Grupo dos Grandes

Comparações	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Comparação 1	Plano 11	Plano 9	Plano 4
Comparação 2	Plano 2	Plano 12	Plano 7
Comparação 3	Plano 8	Plano 6	Plano 1
Comparação 4	Plano 5	Plano 3	Plano 10
Comparação 5	Plano 1	Plano 11	Plano 6
Comparação 6	Plano 10	Plano 8	Plano 3
Comparação 7	Plano 4	Plano 2	Plano 9
Comparação 8	Plano 7	Plano 5	Plano 12
Comparação 9	Plano 12	Plano 10	Plano 5
Comparação 10	Plano 9	Plano 7	Plano 2
Comparação 11	Plano 3	Plano 1	Plano 8
Comparação 12	Plano 6	Plano 4	Plano 11

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 5 são visualizados os planos criados para os respondentes do Grupo dos Pequenos, e na Tabela 6 estão as comparações que estes tiveram de realizar.

Tabela 5: Planos fictícios do Grupo dos Pequenos

Observação	Preço	Ingresso Grátis	Desconto em Produtos Oficiais	Desconto em Ingresso para Acompanhante
Plano 1	R\$ 20,00	NÃO	30%	20%
Plano 2	R\$ 50,00	NÃO	15%	20%
Plano 3	R\$ 20,00	SIM	15%	0%
Plano 4	R\$ 80,00	SIM	0%	20%
Plano 5	R\$ 50,00	NÃO	0%	50%
Plano 6	R\$ 20,00	NÃO	30%	50%
Plano 7	R\$ 80,00	NÃO	15%	50%
Plano 8	R\$ 50,00	SIM	30%	0%
Plano 9	R\$ 80,00	NÃO	0%	0%
Plano 10	R\$ 50,00	SIM	15%	20%
Plano 11	R\$ 80,00	SIM	30%	50%
Plano 12	R\$ 20,00	SIM	0%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 6: Comparações mostradas aos respondentes do Grupo dos Pequenos

Comparações	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Comparação 1	Plano 9	Plano 2	Plano 4
Comparação 2	Plano 8	Plano 3	Plano 10
Comparação 3	Plano 7	Plano 12	Plano 5
Comparação 4	Plano 1	Plano 6	Plano 11
Comparação 5	Plano 2	Plano 9	Plano 7
Comparação 6	Plano 3	Plano 8	Plano 1
Comparação 7	Plano 4	Plano 11	Plano 6
Comparação 8	Plano 10	Plano 5	Plano 12
Comparação 9	Plano 11	Plano 4	Plano 9
Comparação 10	Plano 6	Plano 1	Plano 8
Comparação 11	Plano 5	Plano 10	Plano 3
Comparação 12	Plano 12	Plano 7	Plano 2

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Procedimentos de resposta

As pesquisas foram aplicadas pela internet, com o auxílio do software Qualtrics que permitiu a aplicação online do questionário, e aleatorizou as questões a serem respondidas pelos participantes. O link foi divulgado em grupos do Facebook e do WhatsApp, além do perfil pessoal do pesquisador e

da página 4-3-3 – Aqui o Jogo é Ofensivo, no Facebook, que se interessou na divulgação da pesquisa e tem uma abrangência grande de pessoas que estavam dentro do público-alvo do estudo.

Os respondentes clicavam no link e na primeira tela selecionavam o time pelo qual torcem, onde tinham 15 opções. As 14 primeiras nomeadas com os clubes que faziam parte do Grupo dos Pequenos, e a 15ª opção denominada como “Outro”, onde havia uma caixa de texto para que o participante escrevesse o nome de seu time. Ao selecionar esta última opção, o participante estaria afirmando que torce para um clube que estava alocado no Grupo dos Pequenos.

Dependendo da escolha, eram direcionados para uma das pesquisas, sendo uma para o Grupo dos Grandes e outra para o Grupo dos Pequenos. Em qualquer uma delas, cada respondente veria 12 telas na sequência, e em cada uma delas ele deveria fazer uma escolha entre os três planos fictícios que eram apresentados, devendo escolher qual daqueles três era o mais conveniente e atrativo na visão dele. Apesar do procedimento ser idêntico, os atributos e níveis mostrados em cada pesquisa eram diferentes, como mostrado nas Figuras 3 (uma das telas apresentadas aos respondentes do Grupo dos Grandes) e 4 (uma das telas apresentadas aos respondentes do Grupo dos Pequenos).

Figura 3: Tela apresentada na pesquisa do Grupo dos Grandes

Se você fosse escolher um plano para ser sócio torcedor do seu clube do coração, e só tivesse as alternativas abaixo, qual delas você escolheria?

Preço	R\$ 80,00
Desconto para Dependente	NÃO
Desconto em Ingresso (com preferência de compra)	0%
Desconto em Produtos Oficiais	10%
Direito a Voto em Eleições Internas	NÃO

Preço	R\$ 20,00
Desconto para Dependente	SIM
Desconto em Ingresso (com preferência de compra)	100%
Desconto em Produtos Oficiais	0%
Direito a Voto em Eleições Internas	SIM

Preço	R\$ 50,00
Desconto para Dependente	SIM
Desconto em Ingresso (com preferência de compra)	50%
Desconto em Produtos Oficiais	0%
Direito a Voto em Eleições Internas	SIM

>>

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 4: Tela apresentada na pesquisa do Grupo dos Pequenos

Se você fosse escolher um plano para ser sócio torcedor do seu clube do coração, e só tivesse as alternativas abaixo, qual delas você escolheria?

Preço	R\$ 50,00
Ingresso Grátis	NÃO
Desconto em Produtos Oficiais	15%
Desconto em Ingresso p/ acompanhante	20%

Preço	R\$ 80,00
Ingresso Grátis	NÃO
Desconto em Produtos Oficiais	0%
Desconto em Ingresso p/ acompanhante	0%

Preço	R\$ 80,00
Ingresso Grátis	NÃO
Desconto em Produtos Oficiais	15%
Desconto em Ingresso p/ acompanhante	50%

>>

Fonte: Elaborado pelo autor

Após fazer estas 12 escolhas, aparecia uma tela onde o participante respondia informações pessoais, como a renda, a idade, o gênero, a distância

de sua cidade atual para a cidade-sede do seu clube do coração e se ele é (ou já foi) sócio torcedor. Estas informações foram utilizadas para análises segmentadas, buscando verificar os pontos mais atrativos de cada plano sob a ótica de cada grupo de pessoas.

Depois de preencher a tela de informações pessoais, o respondente finalizava a pesquisa e via uma tela de agradecimento, o que confirmava a validação de sua participação.

3.5 Análise de Dados

A análise dos dados foi feita através de uma tabela de Excel fornecida pelo Qualtrics, após o término da coleta dos dados. Foi utilizado o XLSTAT, onde foi possível analisar os dados por meio do botão “Análise Conjunta Baseada na Escolha”. Selecionando os dados necessários, era fornecida uma nova planilha com os resultados, e essa nova planilha mostrava a importância de cada atributo e a utilidade de cada nível destes atributos, o que permitiu que o pesquisador fizesse a montagem dos planos de acordo com o que fosse considerado mais viável.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a realização da pesquisa, com análises gerais e segmentadas em alguns grupos de torcedores, que possuíram número de respostas que permitam confiabilidade nos dados.

No Grupo dos Grandes, foram 197 respondentes, com idade média de 21,8 anos, onde 87% são do gênero masculino. Além disso, é possível notar na Tabela 7 a quantidade de torcedores que representaram cada clube do Grupo dos Grandes:

Tabela 7: Respondentes por clube - Grupo dos Grandes

CLUBE	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
ATLÉTICO MG	5
ATLÉTICO PR	6
BOTAFOGO	5
CORINTHIANS	19
CORITIBA	4
CRUZEIRO	10
FLAMENGO	28
FLUMINENSE	10
GRÊMIO	28
INTERNACIONAL	19
PALMEIRAS	22
SANTOS	8
SÃO PAULO	23
VASCO	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Já pelo Grupo dos Pequenos, foram 134 respondentes, com idade média de 24,1 anos, onde 90% são do gênero masculino. Além disso, foram obtidas respostas de torcedores de 36 agremiações diferentes, que foram segmentadas por região, conforme Tabela 8:

Tabela 8: Divisão de respondentes por região - Grupo dos Pequenos

REGIÃO	QUANTIDADE DE CLUBES REPRESENTADOS	QUANTIDADE DE RESPONDENTES
NORDESTE	13	68
SUL/SUDESTE	19	50
NORTE/CENTRO-OESTE	4	16

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 Resultados do Grupo dos Grandes

As análises realizadas em todas as segmentações feitas do Grupo dos Grandes, que foram feitas por renda, idade, entre outras questões que os torcedores responderam no fim de suas pesquisas, apresentaram resultados bastante similares, tanto no que diz respeito à importância dos atributos quanto à utilidade dos níveis, portanto será apresentada apenas a análise feita considerando todos os respondentes que representaram clubes deste grupo.

Em todas as análises, nota-se que o desconto na compra de ingressos possui a maior importância na escolha do plano, sempre com pelo menos 35% dos respondentes dando prioridade para este atributo. O que fica claro na tabela 9, onde é mostrada a importância de cada atributo na análise geral dos participantes deste grupo.

Tabela 9: Importância dos atributos na escolha do plano - Grupo dos Grandes

Desconto/Preferência em Ingresso	39,7%
Preço	25,6%
Desconto em Produtos Oficiais	14,8%
Direito a Voto em Eleições Internas	10,4%
Dependente com Desconto	9,5%

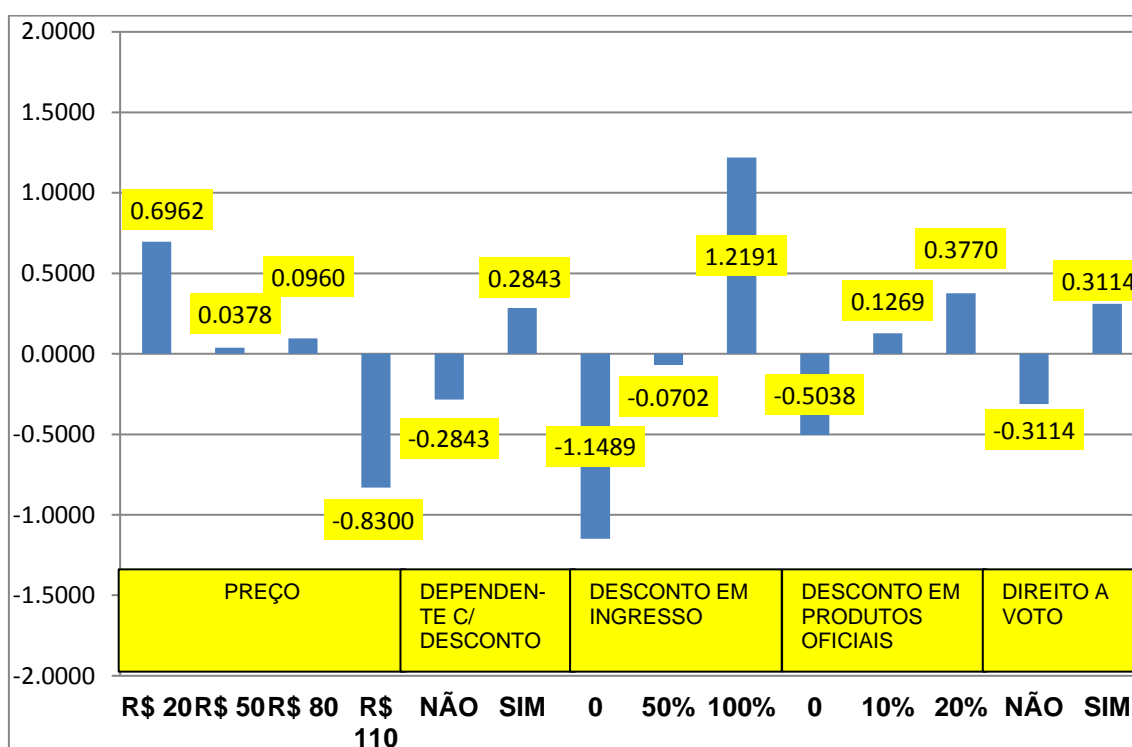
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a tabela 9, é possível inferir que os clubes devam dar grande importância na discussão sobre o desconto nos ingressos no momento da criação de seus planos de sócio torcedor. Quase 40% dos participantes mostraram grande preocupação com o desconto na compra de ingressos para escolherem o plano que consideram mais atrativo, então mostra-se que provavelmente o clube tenha de fazer esforços para oferecer um benefício ótimo ao torcedor no que tange a este atributo, deixando alguns outros

benefícios do plano com vantagem menor para o torcedor, para que a implementação dos planos seja viável na ótica das instituições.

Porém, analisando os outros atributos nota-se que o preço também tem uma importância considerável na escolha dos torcedores, com pouco mais de 25%. Isso acaba mostrando que também não seria viável cobrar um preço exorbitante apenas para satisfazer o atributo de maior importância, que neste caso é o desconto no ingresso. Para melhor verificar estes atributos e as utilidades dos níveis de cada um, foi criado o gráfico representado na Figura 5:

Figura 5: Gráfico de utilidades por atributo e nível - Grupo dos Grandes



Fonte: Elaborado pelo autor

É importante afirmar que a utilidade de um atributo é o valor que o consumidor atribui a este no momento que deseja utilizá-lo. A soma de todos os níveis nos atributos é igual a zero, o que significa que quando um nível de atributo se mostra com utilidade negativa, não significa que este nível seja ruim.

Como pode ser observado, o nível 100% no atributo desconto em ingresso é o que possui maior utilidade, visto que este é o atributo que demonstrou maior importância na escolha do plano pelos participantes. Outro dado importante a ser destacado é a diferença praticamente irrelevante entre

os valores de R\$ 50,00 e R\$ 80,00, com utilidade abaixo de 0,1, o que mostra que no momento em que o torcedor vai escolher seu plano, possuindo estes dois valores ele dará maior atenção aos outros atributos para definir sua escolha. Isso pode mostrar aos clubes que, entre os dois valores, pode ser interessante cobrar o mais caro sem que o plano perca em atratividade, e uma diferença de R\$ 30,00 em cada plano pode significar um grande montante final que o clube consiga ganhar em cada mensalidade de seus sócios.

Relacionado a isso, é possível chegar a resultados e analisar o valor que cada atributo representa para o consumidor. Neste caso, o valor de R\$ 90,00 (subtração entre o maior e menor nível do atributo preço: R\$ 110 – R\$ 20), possui utilidade de 1,5 (amplitude da utilidade deste atributo). Com isso, é possível atribuir valor a outros atributos, como o direito a voto em eleições internas. A amplitude deste atributo é de 0,62, o que significa um valor de R\$ 37,20 para o direito ao voto nas eleições do clube. Outro atributo que pode ser verificado o valor é o que diz respeito ao dependente com desconto. Relacionando com o atributo preço, o valor deste atributo é de R\$ 34,20, possuindo uma utilidade de 0,5686.

Esses valores são importantes para que os clubes possam verificar a viabilidade de oferecer o benefício ou não em seus planos de sócio torcedor. O direito a voto é algo que, na teoria, possui custo baixo ao clube, já que é um fato que acontecerá em datas esporádicas, podendo ser uma vez ao ano ou até uma vez a cada dois anos, dependendo do estatuto da instituição. Por outro lado, o benefício de oferecer desconto à dependentes pode gerar uma potencial perda de receitas, pois o clube estaria deixando de lucrar com alguns torcedores que coloquem dependentes em seus planos.

Portanto, pode-se afirmar que o clube pode cobrar um preço um pouco mais alto apenas por oferecer o benefício do direito a voto aos seus sócios torcedores, em torno de R\$ 10,00, pois isso não afetaria de forma negativa na escolha dos torcedores, gerando mais receita ao cofre do clube sem ter praticamente nenhum gasto adicional.

No que diz respeito ao desconto para os dependentes, também é possível afirmar que o clube pode cobrar um valor um pouco maior para dar o

benefício sem perder muito em atratividade. Porém, neste caso é algo que mexe diretamente com possíveis receitas, pois as pessoas próximas ao sócio torcedor normalmente também consomem produtos do clube, seja indo aos jogos ou então comprando produtos oficiais. Oferecer descontos para estas pessoas apenas por estarem diretamente ligadas com um sócio torcedor, pode fazer com que o clube perca uma fonte importante de lucro. Portanto, é necessário ver se cobrar em torno de R\$ 15,00 a mais nos planos dos associados, um valor que faz o plano não perder a atratividade, compensa essa possível perda de receitas com os seus familiares.

Com relação ao desconto em produtos oficiais, a amplitude total da utilidade é de 0,88, o que representa um valor de R\$ 52,80 numa diferença de 0 a 20% de desconto nestes produtos (amplitude total do atributo). É possível também verificar valores em outras duas comparações entre níveis deste atributo. Na comparação entre 0 e 10%, há uma utilidade de 0,63, correspondente a um valor de R\$ 37,80. Por outro lado, na comparação entre 10 e 20% de desconto, mostra-se uma utilidade baixa, de apenas 0,25, o que significa um valor de R\$ 15,00 para esta amplitude.

Analisando estes valores apresentados, mostra-se que não dar desconto nenhum em produtos oficiais do clube acaba fazendo o plano perder bastante em atratividade e em valor na escolha dos torcedores. Porém, olhando para a diferença entre dar 10% e dar 20% de desconto, percebe-se que ela não é muito alta na ótica dos torcedores. Mas para o clube este é um ponto bastante relevante, já que o custo deste atributo é bastante alto, pois o lucro dos clubes com produtos oficiais é uma importante fonte de receita para todos os clubes deste grupo. Considerando isso, os clubes devem escolher se oferecem o maior benefício para os torcedores, deixando o plano mais atrativo, porém deixando de lucrar um valor nas compras de produtos oficiais realizadas por estes torcedores, ou então oferecer um benefício menor fazendo com que o plano perca valor atrativo mas ganhando nas compras realizadas por aqueles que são sócios.

Essa escolha passa por análises do departamento de marketing e de vendas dos clubes, pois é necessário ver qual a participação que a venda de

produtos oficiais possui no balancete de receitas do clube, tanto em valor bruto quanto em porcentagem de lucro. Tendo esses dados, faz-se a escolha que seja mais viável à realidade do clube.

Já com relação ao atributo que mostrou maior importância, o desconto na compra de ingressos, a utilidade total foi de 2,36, considerando a amplitude de 100%. O que significa que a cada 10% de desconto oferecido, a utilidade aumenta em aproximadamente 0,24, o que significa um valor de R\$ 14,40.

Isso significa que, a cada R\$ 15,00 de aumento no preço do plano, é interessante que o clube aumente em 10% o desconto no ingresso, pensando em manter a atratividade. Esta descoberta pode ser bastante importante para os tomadores de decisão configurarem os descontos ofertados nos planos de acordo com o preço e os outros atributos envolvidos, considerando a importância de fornecer o ingresso por um preço mais baixo aos torcedores.

4.2 Resultados do Grupo dos Pequenos

Assim como no Grupo dos Pequenos, as análises feitas em todas as segmentações de público mostraram resultados parecidos na importância dos atributos e na utilidade dos níveis, portanto não se fez necessário apresentar várias análises, sendo destacada a realizada com todos os torcedores deste grupo.

Em todas as análises, é perceptível que o atributo do ingresso grátis é o mais relevante, pois foi o atributo com maior porcentagem de importância. Com relação aos outros três atributos, houve bastante equilíbrio em todas as análises, onde os três se alternavam entre a segunda maior e a menor importância, porém sempre tendo pequenas diferenças na porcentagem. Analisando as respostas dos 134 participantes, é apresentada a importância de cada atributo na escolha dos torcedores na Tabela 10:

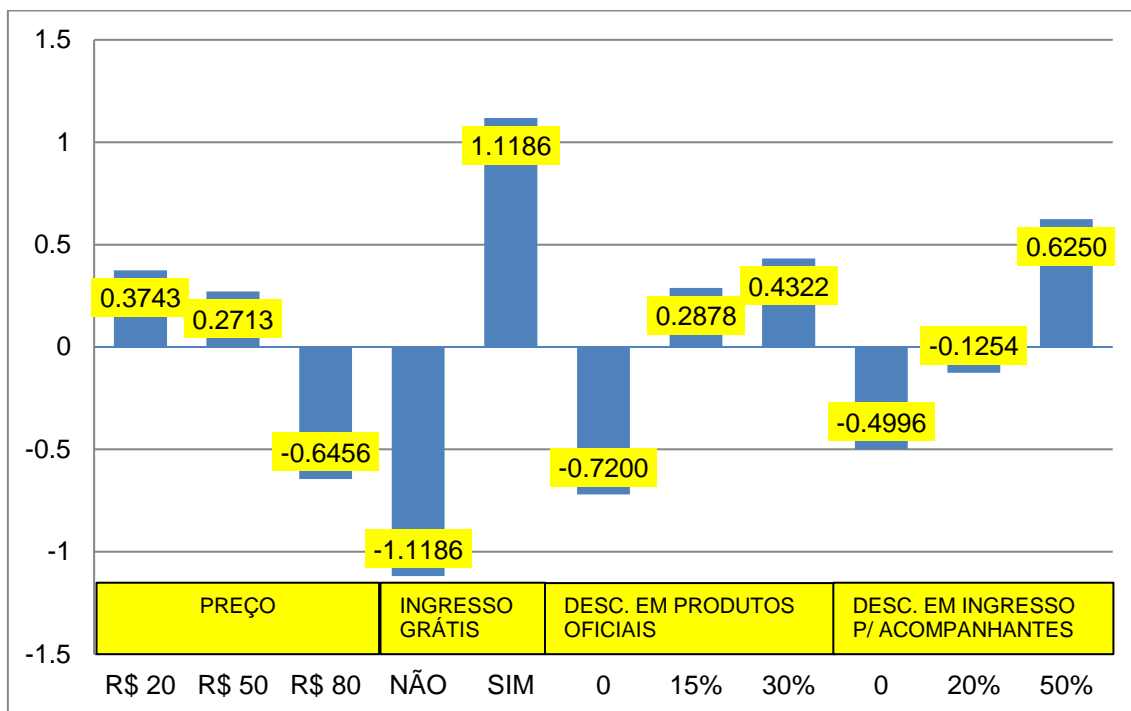
Tabela 10: Importância dos atributos na escolha do plano - Grupo dos Pequenos

Ingresso Grátis	40,4%
Desconto em Produtos Oficiais	20,8%
Desconto em Ingresso para Acompanhante	20,3%
Preço	18,4%

Fonte: Elaborado pelo autor

O ingresso grátis, portanto, precisa ser uma prioridade nos planos de sócio torcedor de clubes do Grupo dos Pequenos. Com isso, é necessário que o clube adapte o plano de maneira com que ofereça o ingresso grátis ao torcedor mas consiga lucrar em outros campos, seja cobrando um preço mais alto, seja dando menos desconto em outros atributos. Para melhor analisar estas situações foi criado o gráfico representado na Figura 6:

Figura 6: Gráfico de utilidades por atributo e nível - Grupo dos Pequenos



Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo a lógica, o nível que apresentou maior utilidade foi a presença do ingresso grátis, com utilidade de 1,12. Com os atributos possuindo bastante equilíbrio, as amplitudes das utilidades de todos (comparando sempre o maior e o menor nível de cada um) foi maior que 1.

Nesta análise, o valor de R\$ 60,00 (subtração entre o maior e o menor nível do atributo preço: R\$ 80,00 – R\$ 20,00) possui uma utilidade de 1,01 (amplitude da utilidade deste atributo). E isto será usado para atribuir valor aos outros atributos, fazendo comparações entre eles.

No atributo de desconto em produtos oficiais, a amplitude da utilidade apontada entre 15 e 30% é de 0,14. Isto representa um valor de R\$ 8,75. Por outro lado, se for analisada a utilidade utilizando o nível 0%, o valor fica muito

próximo, ou até maior que os R\$ 60,00, o que demonstra que não oferecer nenhum desconto em produtos oficiais faz o plano ter uma perda grande de atratividade.

Portanto, assim como na análise deste atributo no Grupo dos Grandes, cabe ao clube analisar financeiramente e de acordo com a realidade atual se compensa oferecer uma vantagem maior ao torcedor, perdendo uma parte de seus lucros com a venda de produtos oficiais.

Com relação ao atributo de desconto no ingresso para acompanhantes, a utilidade considerando a amplitude total é de 1,12, o que é maior que a utilidade dos R\$ 60,00, e representa um valor de R\$ 66,80. Se a comparação for feita com a utilidade dos níveis 0 a 20%, o valor é de R\$ 22,23, com uma utilidade de 0,37.

Esse atributo demonstra que a diferença de oferecer 0 e 20% acaba não sendo tão impactante quanto oferecer um desconto de 50% no ingresso para acompanhantes. Esse desconto é o segundo item de maior utilidade entre as opções estudadas, mas oferecer um ingresso grátis ao sócio e mais um com metade do preço a um acompanhante pode não ser viável financeiramente às equipes, dependendo do nível em que ela se encontre no futebol brasileiro, pois há uma grande discrepância entre o preço do ingresso de um campeonato estadual de pouco apelo e um ingresso de Série A do Campeonato Brasileiro, e é importante destacar que neste grupo estudado existem clubes que vivem estas duas situações distintas. Assim como nos outros atributos, cabe aos tomadores de decisão do clube escolherem o que é mais viável oferecer aos possíveis sócios para que eles comprem a ideia e ajudem o clube.

Com relação ao ingresso grátis, atributo que demonstrou maior importância na escolha dos torcedores, a utilidade foi de 2,24, o que possui um valor de R\$ 133,00. Este valor ultrapassa bastante o valor máximo utilizado no escopo da pesquisa, que foi de R\$ 80,00, o que demonstra que não oferecer o ingresso grátis acaba diminuindo bastante a atratividade do plano.

Portanto, os clubes devem conseguir adaptar seu plano para oferecer o ingresso grátis aos sócios, mas não cobrando valores muito altos, pois isso

também acaba diminuindo a atratividade. Para que o plano fique viável na ótica da instituição, portanto, é necessário diminuir um pouco os benefícios dos sócios nos outros atributos, oferecendo um plano que forneça o ingresso grátis e que possa ainda sim gerar lucros de outra forma para o clube.

4.3 Comparação do resultado entre os dois grupos

Fazendo uma relação entre os resultados encontrados nas análises dos dois grupos, é possível verificar algumas similaridades. Por exemplo, o desconto na compra de ingressos, ou ingresso grátis no caso do segundo grupo, é o atributo mais importante na escolha do plano por parte dos torcedores. E em ambos os grupos, este atributo acaba mostrando que não oferecer nenhum desconto em ingressos faz o plano perder muita atratividade.

Nos dois grupos, a utilidade total do atributo foi maior que 2,2, possuindo um valor de mais de R\$ 130,00 em ambos. Isso mostra que, cada vez que o clube deseja aumentar o valor dos planos, precisa aumentar também o valor do desconto em ingressos, para que o plano não perca a atratividade de mercado. Obviamente que se o clube já fornece a gratuidade no ingresso, o aumento do valor cobrado acaba fazendo com que a atratividade diminua, e isso tem de ser analisado para que o aumento não seja tão alto ao ponto de provocar uma evasão dos atuais sócios.

O atributo de desconto em produtos oficiais, que também é comum aos dois grupos, apresenta certa similaridade assim como o desconto nos ingressos. Em ambos os casos, não oferecer nenhum desconto pode ocasionar uma grande perda de atratividade no plano. Nos clubes do primeiro grupo, cada 10% de desconto possui valor de R\$ 26,40, enquanto no segundo grupo o valor é de R\$ 22,60. Isso mostra que há um padrão para os torcedores com relação a este atributo, independente de qual seja o seu clube do coração. E este padrão permite tirar conclusões generalizadas, não necessitando uma análise mais aprofundada do nível em que o clube se encontre no cenário atual do futebol brasileiro.

O outro atributo parecido entre os dois grupos é o que se refere aos dependentes ou acompanhantes. A diferença é que no primeiro grupo foi mensurada a importância e a utilidade de poder colocar dependentes em seu plano e estes obterem descontos em várias ações que obtiverem com relação ao clube, como ingressos, compra de produtos oficiais, entre outros. Já no segundo grupo, foi mensurada a importância e utilidade do desconto em ingresso para acompanhantes, variando de 0 a 50%.

No primeiro grupo, o valor do atributo foi de R\$ 33,60, enquanto no segundo, o valor considerando a utilidade total foi de R\$ 66,80. Isso demonstra uma diferença considerável entre os dois grupos, onde no primeiro não encontra-se tanto valor, mas no segundo há uma grande importância para os consumidores. Por mais que os atributos não sejam exatamente iguais, é possível fazer essa ligação entre eles, e para os clubes é importante verificar se é vantagem oferecer o benefício apresentado ao primeiro grupo, que demonstrou valor mais baixo ou então oferecer o benefício apresentado ao segundo grupo, que demonstrou alta utilidade e valor, mas que por outro lado possui também um grande valor de implementação.

O direito ao voto foi analisado apenas no primeiro grupo, e demonstrou importância de 10% na tomada de decisão por parte dos torcedores. Apesar da importância baixa, o valor de R\$ 37,20 encontrado pode ser importante para os clubes, pois o custo de implementação deste benefício é muito baixo, e este valor demonstra que o clube pode cobrar um certo valor a mais em seus planos para oferecer este benefício, que a atratividade não diminuirá. Para os clubes do segundo grupo, pode ser importante analisar se é possível a implementação deste atributo, de acordo com o estatuto do clube, e se no caso destas agremiações também é encontrado um valor próximo, que permita crescer um valor no plano sem que este perca valor atrativo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi visto, as receitas de clubes referentes às estratégias de marketing, entre elas o sócio torcedor, vêm em uma crescente grande nos últimos anos, e por isso é cada vez mais importante que haja uma preocupação maior com este ponto. Baseado nisso, foi realizada esta pesquisa, que procurou descobrir a importância de cada atributo dos planos de sócio torcedor na atratividade da escolha daqueles que desejam se tornar sócios do clube.

Os clubes foram divididos em dois grupos, e em ambos o atributo mais importante foi o desconto na compra de ingresso, ou ingresso grátis como foi a nomenclatura dada ao atributo na pesquisa realizada com os torcedores do segundo grupo de clubes. Com as análises realizadas, é mostrado que não oferecer nenhum desconto em ingressos faz com que o plano perca muito em atratividade, o que é uma descoberta gerencial importante.

Outra questão analisada e que pode ser de grande valia para os clubes que se interessarem nos resultados da pesquisa, é o fato de que, para as agremiações que possuem atualmente uma colocação boa no Ranking Nacional de Clubes, a diferença entre cobrar R\$ 50,00 e cobrar R\$ 80,00 é praticamente nula no que diz respeito ao aumento ou diminuição da atratividade do plano, pois tendo esses dois valores apresentados, os torcedores deram mais ênfase aos outros atributos mostrados. E na ótica do clube, cobrar R\$ 30,00 a mais de cada sócio, pode ser de grande diferença para os cofres da instituição no final de cada mês.

Além disso, foi mostrado que o direito ao voto pode também ser um fator importante para estes clubes bem colocados no ranking, podendo cobrar um valor um pouco maior no plano para inserir este benefício, que praticamente não possui gasto nenhum para o clube implementar.

Assim como na questão do desconto em ingressos, deixar de oferecer descontos em produtos oficiais também pode fazer com que o plano perca bastante em atratividade. Para ambos os grupos, mostrou-se que 10% de

desconto nestes produtos possui um valor superior a R\$ 20,00, o que demonstra a importância deste atributo.

Portanto, é evidente que os clubes devem dar prioridade ao desconto em ingressos, oferecendo este benefício em seus planos com maior ênfase. Além disso, apesar de o menor preço sempre possuir maior utilidade, o que segue a lógica, não necessariamente os clubes precisam fazer esforços para angariar mais sócios para seus planos mais baratos, pois existem pessoas que independente dos benefícios oferecidos, darão prioridade em escolher o plano de menor preço. Também é relevante mostrar que cobrar um preço mais alto pode não significar grande perda de atratividade, o que mostra que o clube pode aumentar um pouco o preço do plano oferecendo níveis de benefícios parecidos, principalmente entre os atributos que não possuam tanto custo de implantação, e com esse aumento, conseguir maior lucratividade, reunindo esforços para trazer mais sócios para estes planos.

Por fim, é importante frisar o quão importante é atualmente a profissionalização na gestão dos clubes, pois escolhas importantes como as configurações de seus planos de sócio torcedor requerem bastante estudo, além de conhecimento da realidade do clube e dos fatores que podem influenciar na escolha dos seus clientes, neste caso os torcedores do clube.

Podem ser realizadas novas pesquisas com outros atributos oferecidos pelos programas de sócio torcedor espalhados pelos clubes brasileiros, ou ainda verificando novos níveis entre os atributos utilizados neste estudo, utilizando-se dos resultados obtidos para mensurar os novos níveis a serem estudados.

Outra sugestão a ser mencionada é a de cada clube fazer pesquisas com seus torcedores, buscando obter uma perspectiva bem específica de mercado, adaptando à realidade de cada um, pois dessa forma é possível calcular os gastos que o clube possui e tomar decisões mais certas sobre quais níveis de atributos são mais atrativos individualmente para cada agremiação.

6. REFERÊNCIAS

- BAHIA. **Layout da página.** Disponível em <<https://www.socioesquadrao.com.br/planos/>>. Acesso em 23 jun. 2017
- BDO RCS. **Valor das marcas dos clubes brasileiros:** Finanças dos clubes, 8ª edição, 2015.
- BENFICA. **Layout da página.** Disponível em <<http://www.slbenfica.pt/socios/beneficios/vantagensbenfica.aspx>>. Acesso em 17 dez. 2016
- CHADWICK, S. **Soccer Marketing and the irrational consumption of sport.** International Journal of Sports Marketing & Sponsorship, v.7, n.3, p.153, 2006.
- COSTA, Francisco. "O futebol na ponta da caneta." Revista USP 22 ,1994. P. 84-91.
- CRUZEIRO. **Layout da página.** Disponível em: <<http://www.cruzeiro.com.br/imagem/bancodearquivos/22408.pdf>>. Acesso em 16 dez. 2016
- FIEL TORCEDOR CORINTHIANS. **Layout da página.** Disponível em <<http://www.fieltorcedor.com.br/planos.asp#ma>>. Acesso em 23 jun. 2017
- HISTÓRICO FUTEBOL MELHOR. **Layout da página.** Disponível em <<http://historicofutebolmelhor.com.br/recordes>>. Acesso em 13 jun. 2017.
- INTERNACIONAL. **Layout da página.** Disponível em <<http://www.internacional.com.br>>. Acesso em 23 jun. 2017
- LEAL, Julio Cesar. **Futebol: arte e ofício.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2001.
- LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório - GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.12, n.1, p.11-23, 2005.
- LIMA, Leonardo Silva de. **Análise do esporte como ferramenta de marketing das instituições de ensino superior:** o caso Ulbra. Dissertação (Mestrado - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** (4ª Ed). Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing Esportivo.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

RANKING NACIONAL DE CLUBES. **CBF.** Disponível em <http://cdn.cbf.com.br/content/201612/20161213132531_0.pdf>. Acesso em 14 jun.2017

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

SMITH, A.; STEWART, B. **The travelling fan: understanding the mechanisms of sport fan consumption in a sport tourism setting.** Journal of Sport & Tourism, v. 12, n. 3, p. 155-181, 2007.

SÓCIO PALMEIRAS. **Layout da página.** Disponível em <<https://socio-palmeiras.futebolcard.com/planos>>. Acesso em 23 jun. 2017

TORCEDOR DE VANTAGENS. **Layout da página.** Disponível em <<http://www.torcedordevantagens.com.br/v1/paginas.php?page=1&id=57&t=Conceito>>. Acesso em 17 nov. 2016

ANEXOS

Anexo 1 – Tela de uma das escolhas a serem realizadas pelo Grupo dos Grandes

Se você fosse escolher um plano para ser sócio torcedor do seu clube do coração, e só tivesse as alternativas abaixo, qual delas você escolheria?

Preço	R\$ 20,00
Desconto para Dependente	SIM
Desconto em Ingresso (com preferência de compra)	0%
Desconto em Produtos Oficiais	20%
Direito a Voto em Eleições Internas	NÃO

Preço	R\$ 20,00
Desconto para Dependente	NÃO
Desconto em Ingresso (com preferência de compra)	50%
Desconto em Produtos Oficiais	10%
Direito a Voto em Eleições Internas	SIM

Preço	R\$ 50,00
Desconto para Dependente	NÃO
Desconto em Ingresso (com preferência de compra)	100%
Desconto em Produtos Oficiais	20%
Direito a Voto em Eleições Internas	NÃO

>>

Anexo 2 – Tela de uma das escolhas a serem realizadas pelo Grupo dos Pequenos

Se você fosse escolher um plano para ser sócio torcedor do seu clube do coração, e só tivesse as alternativas abaixo, qual delas você escolheria?

Preço	R\$ 20,00
Ingresso Grátis	NÃO
Desconto em Produtos Oficiais	30%
Desconto em Ingresso p/ acompanhante	20%

Preço	R\$ 20,00
Ingresso Grátis	NÃO
Desconto em Produtos Oficiais	30%
Desconto em Ingresso p/ acompanhante	50%

Preço	R\$ 80,00
Ingresso Grátis	SIM
Desconto em Produtos Oficiais	30%
Desconto em Ingresso p/ acompanhante	50%

>>