



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ANDRÉ VIEIRA PAULA BÊNIA

**ATRIBUTOS DETERMINANTES NA FIDELIZAÇÃO DE  
TORCEDORES DO S.C. INTERNACIONAL**

Brasília – DF

2016

ANDRÉ VIEIRA PAULA BÊNIA

**ATRIBUTOS DETERMINANTES NA FIDELIZAÇÃO DE  
TORCEDORES DO S.C. INTERNACIONAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Alexandre  
Maduro de Abreu

Brasília – DF

2016

**ANDRÉ VIEIRA PAULA BÊNIA**

**ATRIBUTOS DETERMINANTES NA FIDELIZAÇÃO DE  
TORCEDORES DO S.C. INTERNACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**ANDRÉ VIEIRA PAULA BÊNIA**

Doutor Alexandre Maduro de Abreu  
Professor-Orientador

Mestre Olinda Gomes Lesse  
Professora-Examinadora

Mestre Marcos Alberto Dantas  
Professor-Examinador

Brasília, 19 de Fevereiro de 2016.

Aos meus pais, maiores incentivadores e responsáveis por esta etapa minha vida.

Ao meu irmão e sua esposa que foram abençoados com um filho que trouxe alegria a todos da família.

Ao Tódi, cachorro que me acompanhou durante os principais momentos da minha vida, mas não está mais presente entre nós.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus parentes que me apoiaram e incentivaram durante o desenvolvimento deste trabalho

Ao Prof. Alexandre Maduro que acreditou em mim e deu grande apoio durante todo este tempo.

Aos Cônsules do Sport Club Internacional que divulgaram minha pesquisa em seus municípios.

À Nathalie Fonticieiha, servidora da INFRAERO que viabilizou contato junto à direção de marketing do Sport Club Internacional

A todos os colorados que responderam a pesquisa para ajudar a outro torcedor, mas também ansiando por ajudar o clube.

A todos os professores da UnB que, de alguma maneira, auxiliaram neste trabalho, em especial aos professores Domingos Spezia e Josivânia Farias.

## RESUMO

Com a mudança no cenário mundial atual, surgiu uma maior interação entre o mundo dos negócios e o esporte. Neste contexto, o termo Marketing Esportivo ganhou notoriedade e interesse de estudos. Não apenas em âmbito mundial o futebol se encontra na primeira posição entre os esportes. No Brasil, há anos, este esporte é o mais praticado e acompanhado pela população brasileira. O objetivo deste estudo é: identificar e analisar os atributos que levam o torcedor do S.C. Internacional a se associar ao clube. Para auxiliar nesta resposta, foram levantadas informações a respeito de Gestão do Esporte, Marketing Esportivo, Torcedor Esportivo e Atributos. Foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa junto aos torcedores do Sport Club Internacional para determinar fatores determinantes na tomada de decisão sobre a adesão ao Programa de Sócio Torcedor do clube. Resultados indicam que atributos relacionados a infraestrutura do clube e a qualidade do evento oferecido são determinantes para a fidelização do torcedor, seguidos por atributos importantes, como autoimagem do indivíduo e sua socialização com outros torcedores, além de atributos ligados à gestão do clube. Ao final do estudo concluiu-se que os fatores Preços e Descontos, além de Resultados e Produtos não ficaram à frente de dos demais, corroborando com a teoria abordada, que indica a paixão como principal característica deste tipo de torcedor, acima da razão. Com base nos dados e resultados obtidos, conclui-se que o trabalho teve seus objetivos alcançados, sendo possível identificar os atributos determinantes para a fidelização do torcedor.

Palavras-chave: 1. Marketing Esportivo. 2. Comportamento do consumidor. 3. Sport Club Internacional. 4. Gestão do Esporte. 5. Atributos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Gestão do esporte como coordenação das atividades de produção e marketing de serviços esportivos .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 – Influências no comportamento do consumidor.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 3 – Sexo dos participantes .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4 – Grau de escolaridade dos participantes .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 5 – Local para compra de produtos do clube .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 6 – Ida do torcedor ao estádio Beira Rio .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 7 – Visita do torcedor às dependências do clube.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 8 – Gasto médio mensal com o clube.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 9 – Scree Plot para definição do número de fatores .....</b>	<b>50</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Ranking de Torcidas de Futebol no Brasil .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 2 – Ranking de Programas de Sócio Torcedor.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 3 – Diferenciais do esporte em relação a outros negócios .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 4 – Grau de importância dos Atributos .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 5 – Fatores considerados para fidelização .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 6 – Diferença de médias entre grupos .....</b>	<b>55</b>

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema .....	14
1.3	Objetivo Geral .....	15
1.4	Objetivos Específicos.....	16
1.5	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Gestão do Esporte .....	18
2.1.1	Estratégia no Esporte .....	21
2.1.2	Marketing Esportivo .....	24
2.2	Comportamento do Consumidor .....	26
2.2.1	Torcedor Esportivo .....	28
2.2.2	A ida de torcedores aos eventos esportivos .....	30
2.3	Marketing de Relacionamento .....	31
2.4	Atributos.....	32
2.4.1	Atributos concretos e abstratos .....	33
2.4.2	Atributos comparáveis e enriquecidos .....	34
2.4.3	Atributos intrínsecos e extrínsecos .....	35
2.4.4	Atributos salientes, importantes e determinantes. ....	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	38
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	38
3.2	Caracterização do setor .....	38
3.3	População e amostra ou Participantes da pesquisa .....	39
3.4	Instrumento de coleta de dados da pesquisa.....	40
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	42
4.1	Características dos torcedores e de seus hábitos de consumo .....	42
4.2	Importância dos atributos.....	48
4.3	Impacto das variáveis no comportamento.....	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES. ....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICES.....	65
	Apêndice A – Questionário.....	65
	Apêndice B – Análise Fatorial .....	75
	ANEXOS .....	77
	Anexo A – Estatuto Social SPORT CLUB INTERNACIONAL .....	77

## 1 INTRODUÇÃO

Na área de Administração, o Marketing é visto como o conjunto de ações relacionadas com a criação, promoção e fornecimento de produtos e serviços, que através de técnicas estratégicas visa influenciar o nível, a velocidade e a composição da demanda de consumo (KOTLER, 2000).

O conceito de marketing ampliou-se bastante durante a evolução das atividades relacionadas com este setor. Apesar de o conhecimento popular apontar para a simplicidade deste conceito e ser uma palavra amplamente citada, é importante entender o marketing como uma ciência que possui várias variáveis. Segundo a *American Marketing Association* (AMA), em 1960, o marketing é “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador” (LUPETTI, 2000 p.27). Porém o conceito ampliou-se, resultando numa busca de necessidades que são geradas pela competitividade do mercado.

É inegável que o conceito de marketing sofreu muitas alterações durante o tempo, mas é aceito por todos o que ele é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefícios. O motivo para tamanhas mudanças no cenário de marketing se dá, principalmente, em decorrência da evolução da própria utilização do marketing enquanto ferramenta organizacional.

Com a mudança no cenário mundial atual, surgiu uma maior interação entre o mundo dos negócios e o esporte. Neste contexto, o termo Marketing Esportivo ganhou notoriedade e interesse de estudos, principalmente devido a grandes ligas, em especial as dos Estados Unidos, como a *National Football League* (NFL), *National Basketball Association* (NBA), *Major League Baseball* (MLB) e *National Hockey League* (NHL), que faturaram juntas, em 2007, US\$22 bilhões (Arruda, 2009; Atkearney, 2003; UOL Esportes, 2003). Para Pitts e Stotlar (2002, p.90) “marketing esportivo é o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

A Indústria do Esporte é um ramo que vem sendo alvo de muitos estudos e pesquisas (ao menos no cenário internacional) a partir dos mais variados pontos de vista, como Administração, Publicidade, Direito e Economia. Tal indústria tem representado fatia cada vez maior na economia mundial, tendo movimentado cerca de US\$400 bilhões, e cerca de US\$10 bilhões no Brasil (MELO NETO; FEITOSA, 2006).

Dentro deste contexto de Indústria do Esporte há de se destacar os diferentes tipos de organizações que a compõem. Para Chelladurai (2009) existem dois tipos de organizações esportivas: a) organizações esportivas; b) organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos. Como exemplos de organizações esportivas se pode citar clubes, equipes esportivas profissionais, entidades de administração do esporte (federações, confederações). Já as empresas que fabricam produtos esportivos, transmitem eventos esportivos, entre outros, são consideradas organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos, uma vez que utilizam o que é gerado pelo outro grupo para venderem seus produtos ou serviços.

Futebol é atualmente o esporte mais difundido e divulgado no mundo. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Brasil o futebol é uma atividade econômica com muitas oportunidades para a geração de empregos, uma vez que conta com 300 mil empregos diretos, 580 estádios com capacidade de abrigar mais de 5,5 milhões de pessoas e cerca de 500 clubes profissionais.

Fator importante no estudo em questão, o consumidor do esporte se diferencia do consumidor tradicional em alguns aspectos, como o emocional. Torcedores possuem certo nível de fidelidade difícil de ser encontrado em outros cenários. Segundo Madrigal (apud FAGUNDES et al.2013) a satisfação dos torcedores está relacionada à experiência obtida no evento em si, incluindo o resultado. Wakefield, Blodgett e Sloan (1996) consideraram que o ambiente físico do estádio pode representar um efeito significativo na medida em que influencia a decisão em desejar permanecer e retornar ao local.

## 1.1 Contextualização

Não apenas em âmbito mundial o futebol se encontra na primeira posição entre os esportes. No Brasil, há anos, este esporte é o mais praticado e acompanhado pela população brasileira. De acordo DaMatta (2012, p. 41) cerca de 65% dos brasileiros torce para por algum time de futebol. Desses, 82% informa torcer pelo time, além de acompanhar o clube diariamente pela mídia.

Segundo Ferraz (2011), clubes de futebol atuam como estratos sociais, apresentando autonomia em relação à sociedade externa, bem como apresentam identidades e comportamentos coletivos. O autor afirma que o torcedor pode se tornar estrutura e estruturante da torcida, cabendo a ele a possibilidade de absorção de valores e da identidade coletiva.

Fundado em 04 de Abril de 1909 pelos irmãos Poppe, o Sport Club Internacional sempre foi reconhecido em seu Estado como sendo um clube popular. Desde o objetivo de sua criação, que previa um clube feito para todos (sejam brasileiros, sejam estrangeiros), passando pela construção do Estádio Beira-Rio, que inicialmente teve seu terreno concedido pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre dentro do Rio Guaíba, sendo futuramente aterrado e tendo suas obras marcadas pela intensa participação de torcedores na doação de materiais de construção e na efetiva participação das obras.

Tal apelo popular ganhou ainda mais força durante a década de 1920, quando o clube passou a aceitar negros em seu plantel, que viriam a compor o primeiro time histórico do clube, o Rolo Compressor, hexacampeão gaúcho entre 1940 e 1945. Mais recentemente, a alcunha de Clube do Povo foi reforçada com a criação do Programa de Sócio Torcedor, o maior do Brasil com mais de 146 mil sócios (FUTEBOL MELHOR). Em pesquisa publicada em 2014 pelo jornal esportivo Lance!, em parceria com o instituto IBOPE, indica que o S.C. Internacional ocupa atualmente a 9ª posição no Brasil, em lista encabeçada pelo C.R. Flamengo/RJ. As tabelas abaixo indicam 10 maiores torcidas de clubes de futebol do Brasil, além de indicar a quantidade de sócios-torcedores de cada time:

CLUBE	PARTICIPAÇÃO NA POPULAÇÃO	NÚMERO DE TORCEDORES
C.R. FLAMENGO	16,20%	32,5 milhões
S.C. CORINTHIANS P.	13,60%	27,3 milhões
SÃO PAULO F.C.	6,80%	13,6 milhões
S.E. PALMEIRAS	5,30%	10,6 milhões
C.R. VASCO DA GAMA	3,60%	7,2 milhões
C. ATLÉTICO MINEIRO	3,50%	7 milhões
CRUZEIRO E.C.	3,10%	6,2 milhões
GRÊMIO F.B.P.A.	3%	6 milhões
<b>S.C. INTERNACIONAL</b>	<b>2,80%</b>	<b>5,6 milhões</b>
SANTOS F.C.	2,40%	4,8 milhões

**Tabela 1 – Ranking de Torcidas de Futebol no Brasil**

Fonte: exame.com

Abaixo é apresentada a quantidade de sócios-torcedores informada por cada um dos dez clubes com maior torcida no país. Nesta avaliação percebemos uma alteração nas posições de cada clube:

CLUBE	ADESÃO AO PROGRAMA	NÚMERO DE TORCEDORES	NÚMERO DE SÓCIOS-TORCEDORES
<b>S.C. INTERNACIONAL</b>	<b>2,62%</b>	<b>5,6 milhões</b>	<b>146.829</b>
S.E. PALMEIRAS	1,22%	10,6 milhões	129.493
S.C. CORINTHIANS P.	0,43%	27,3 milhões	120.110
GRÊMIO F.B.P.A.	1,42%	6 milhões	85.715
SÃO PAULO F.C.	0,55%	13,6 milhões	75.755
CRUZEIRO E.C.	1,16%	6,2 milhões	72.057
C.R. FLAMENGO	0,21%	32,5 milhões	71.213
SANTOS F.C.	1,25%	4,8 milhões	60.160
C. ATLÉTICO MINEIRO	0,63%	7 milhões	44.541
C.R. VASCO DA GAMA	0,23%	7,2 milhões	17.256

**Tabela 2 – Ranking de Programas de Sócio Torcedor**

Fonte: Futebol Melhor

Os números acima apontam o desenvolvimento dos programas de fidelização de cada clube. Apesar de contar com o maior número de torcedores fidelizados, além do maior percentual de torcida associada, o S.C. Internacional conta com

menos de 3% de sua torcida em seu quadro social. Isso indica o quanto é possível desenvolver esta área em todos os clubes do país.

A adoção de práticas para fidelização de seu torcedor por parte do S.C. Internacional tem início em meados dos anos 2000, com um grande desenvolvimento entre os anos de 2005 e 2010, período em que o clube conquistou seus maiores títulos e completou 100 anos, com festas e eventos para aproximar seu torcedor. Atualmente com o maior quadro social das Américas, o clube conta com o sexto maior quadro de sócios-torcedores do mundo, atrás de clubes como Barcelona/ESP, Bayern de Munique/ALE e Benfica/POR, este último na liderança com 270 mil associados.

Atualmente o torcedor colorado conta com quatro modalidades para se filiar ao clube. Tais modalidades são diferenciadas no valor da mensalidade e nos benefícios oferecidos. A primeira delas, chamada de Sócio Cadeira Locada, oferece, entre diversos benefícios, o acesso garantido a todos os jogos do clube disputados no Estádio Beira-Rio, casa do clube. O valor da mensalidade é a partir de R\$ 155,00. A segunda opção de fidelização é conhecida por Sócio Campeão do Mundo, que oferece preferência na compra de ingressos e descontos a partir de 50% no valor da entrada, além de benefícios ofertados a outros planos, como o direito de votação nas eleições do clube. O valor mensal para esta fidelização é a partir de R\$ 30,00, a depender da distância de moradia do torcedor em relação ao estádio. A mais recente forma de fidelização do clube é chamada de Sócio Nada Vai nos Separar e conta com menos benefícios que as outras modalidades, mas apresenta a menor mensalidade (R\$ 20,00 por mês). Além destas modalidades há o Sócio Coloradinho, para crianças de até 11 anos de idade, que oferece acesso a determinados setores do estádio, além da participação em promoções e sorteios do clube.

O clube conta com diversos tipos de associados, não apenas os sócios-torcedores descritos acima. O artigo 9º do Estatuto Social, de 2014, diz que “O quadro associativo é constituído das seguintes categorias: **(a) Benemérito**: Os associados do Clube assim titulados pelo Conselho Deliberativo, em votação secreta e pela maioria absoluta de seus integrantes, mediante proposta fundamentada da Diretoria ou de pelo menos vinte e cinco (25) Conselheiros, em consideração aos relevantes serviços prestados ao SPORT CLUB INTERNACIONAL; e **(b) Patrimonial**, composto por três grupos: (i) Remido: o adquirente de título patrimonial

de remissão vitalícia do Estádio ou do Ginásio de Esportes, observado o Regulamento do Clube; (ii) Paraninfo: o adquirente de título remido patrimonial de remissão vitalícia que contribuiu de tal forma para a construção do Estádio Beira Rio, merecendo, na época, o título de Associado Paraninfo; e (iii) Simples: o adquirente de título patrimonial não remido.

## 1.2 Formulação do problema

O futebol atual apresenta cenários distintos, tanto em âmbito mundial, quanto em âmbito nacional, quando se trata de marketing esportivo, valorização e autopromoção da marca de clubes. De acordo com pesquisa realizada pela empresa de consultoria *Brand Finance* que listou os clubes com marcas mais valiosas do mundo, clubes brasileiros encontram-se muito atrás dos clubes de ponta da Europa. Enquanto clubes renomados do velho continente apresentam valores milionários, como os casos de Bayern/ALE (R\$1,98 bilhões), Real Madrid/ESP (R\$1,70 bilhões) e Manchester City/ENG (R\$1,13 bilhões), clubes brasileiros não chegam nem perto de igualar tais valores. Atualmente o clube nacional com maior valor de marca é o Sport Club Corinthians Paulista que foi avaliado em R\$ 193 milhões. Tal valor o deixa na posição de número 35 do ranking em questão.

Dentre os fatores que podem justificar tal discrepância entre os valores apresentados, podemos citar o acúmulo de dívidas, principalmente fiscais, que se arrastam por anos e ainda existem na grande maioria dos clubes brasileiros. Entidades, como Clube de Regatas Flamengo e São Paulo Futebol Clube, apresentam dívidas milionárias e que apresentaram aumento, se comparadas ao endividamento de 2011.

Outro fator que gerou a estagnação do esporte em relação a outros países foi a falta de profissionalismo de gestores e cartolas que gerem o esporte no país. A atual gestão do futebol brasileiro ainda se espelha nos exemplos oriundos dos anos de ouro de nosso futebol (décadas de 1950 a 1980), onde as receitas geradas por públicos de estádios e vendas de jogadores eram suficientes para se manter um clube em atividade.

Não somente da falta de capacitação de gestores padece o futebol. Assuntos como segurança dentro e fora de estádios, transporte público e excesso de jogos somado aos horários em que são disputados acabam por afastar o consumidor do futebol das grandes praças de eventos. Segundo Fagundes et al. (2010), em Belo Horizonte/MG, torcedores afirmam que segurança e serviços e estruturas do estádio de futebol são os pontos que mais levam em consideração ao tomar a decisão de ir assistir uma partida de futebol. Já o transporte público não foi apontado como fator que os influencia a ir aos jogos, mas preferiam ter uma estrutura melhor, principalmente nos estacionamentos que, apesar e cobrarem um preço baixo, entregam um serviço de menor qualidade, gerando transtornos ao final dos eventos.

Clubes brasileiros, apesar de estarem muito atrás de clubes europeus neste sentido, apresentaram um bom crescimento na divulgação de sua marca, seja por transmissões televisivas, seja por venda de produtos relacionados à marca. No entanto, ainda há muito a ser explorado neste mercado. Ações de melhoria da estrutura física de um clube (Centro de Treinamentos, Academia, Departamento Médico, Estádio etc.), além de medidas para a fidelização dos torcedores e a quitação de dívidas são ações ainda a serem exploradas em busca de um maior aproveitamento do mercado que o futebol oferece atualmente.

Com base nessas informações, este estudo pretende responder à seguinte questão: Quais os atributos que levaram o sócio-torcedor do S.C. Internacional a se associar ao clube?

### **1.3 Objetivo Geral**

Este trabalho visa identificar e analisar os atributos que levam o torcedor do S.C. Internacional a se associar ao clube.

## 1.4 Objetivos Específicos

- Verificar características e razões da associação junto ao Programa de Sócio Torcedor do Sport Club Internacional;
- Classificar os atributos por ordem de importância.
- Identificar os principais fatores na decisão pela adesão ao Programa de Sócio Torcedor do Sport Club Internacional.

## 1.5 Justificativa

Este estudo justifica-se pela crescente importância deste tema, tanto em âmbito mundial, como em âmbito nacional. A escolha pelo clube S.C. Internacional se deu pelo fato de ser o clube com maior número de sócios-torcedores no Brasil, além de figurar entre os maiores do mundo. Outro fator foi o contato conseguido junto a área de marketing do clube, através do Sr. Rodrigo Gasparetto.

Apesar do desempenho de seu Programa de Sócio Torcedor, o Internacional conta atualmente com menos de 3% de seus torcedores fidelizados. Por meio de um estudo acerca dos atributos relevantes do ponto de vista do torcedor, será possível o clube traçar medidas e ações visando atrair cada vez mais seu fã para esta modalidade.

O torcedor de futebol vem sendo cada vez mais valorizado pelos clubes e entidades, haja vista os crescentes projetos de fidelização dos fãs por meio de programas de sócio torcedor e até pela implementação do Estatuto de Defesa do Consumidor (Lei nº 10.671/2003).

Cabe ressaltar a importância dos clubes em criar, explorar e divulgar produtos e serviços que alavanquem sua marca, motivem seu crescimento e incrementem suas receitas, tornando o clube mais competitivo e estruturado para a conquista de resultados e títulos, que é seu objetivo principal.

A busca pela fidelização de seu torcedor vem com o objetivo de se gerar uma renda constante para o clube, além de divulgar sua marca e de empresas parceiras, como a Tramontina e o Banrisul, empresas que patrocinam o Internacional e tem

suas marcas divulgadas diariamente, seja pelo patrocínio nos uniformes, seja pela aparição em programas de TV.

Visando atrair cada vez mais torcedores para as modalidades de fidelização disponíveis, se faz necessário que o clube tenha conhecimento dos anseios e necessidades de seu torcedor. Para tanto se lança mão de conhecimentos acerca de Marketing de Relacionamentos e Comportamento do Consumidor, principalmente aqueles voltados para a Gestão do Esporte.

No entanto a produção acadêmica brasileira com relação a este tema ainda é baixa, sendo países como Estados Unidos e Inglaterra as maiores fontes de artigos e publicações neste ramo. De acordo com Mazzei et al. (2013), entre os anos de 1980 e 2012, somente 49 artigos tratavam do tema Marketing Esportivo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão do Esporte

Gestão do Esporte ainda é tratada como uma área de investigação acadêmica recente, segundo Rocha e Bastos (2011). Mesmo com os primeiros programas acadêmicos de *sport management* terem sido criados nos Estados Unidos no final da década de 1960, apenas nos anos 1980 que trabalhos com mais aprofundamento científico começaram a ser publicados em periódicos especializados na área.

Devido ao crescimento da dificuldade na intervenção profissional de gestores do esporte, houve uma evolução da área acadêmica estudada. Com a crescente demanda por gestores com conhecimentos mais aprofundados, algumas universidades dos Estados Unidos começaram a oferecer cursos em nível de bacharelado e mestrado em gestão do esporte. O programa pioneiro em *sport management* em nível de mestrado foi ofertado pela Universidade de Ohio, em 1966 (MASTERALEXIS, BARR & HUMS, 2009). No Brasil, em 1981, houve uma área de concentração chamada administração esportiva, inserida no curso de mestrado em Educação Física da Universidade Gama Filho. Tal área operou até 1995.

Para Chelladurai (2009) e Pitts (2001), existem três aspectos que demonstram o status do profissional da área: programas acadêmicos, revistas científicas especializadas e associações profissionais. Segundo Rocha e Bastos (2011) a primeira associação profissional de gestão esportiva a surgir foi a *North American Society for Sport Management*, fundada em 1993. Sua preocupação inicial foi criar um conjunto de pilares para o currículo dos programas de bacharelado, mestrado e doutorado em gestão do esporte. No Brasil, este cenário ainda carece de um maior desenvolvimento, apesar do crescente interesse na área, seja através de publicações, seja através da oferta de novos cursos de pós-graduação, mestrado e MBA's.

O termo Gestão do Esporte por de ser entendido como a utilização dos princípios de gestão a organizações esportivas. De acordo com Bateman (apud ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C., 2011), gestão do esporte é entendida como o

processo de gerir pessoas e recursos materiais para alcançar objetivos de organizações esportivas, sempre buscando a eficácia. Tais objetivos podem ser maximizar lucros, acumular títulos e aumentar o número de torcedores. Para que haja uma gestão estratégica do esporte os clubes devem determinar claramente seus objetivos. Leoncini e Silva (2000, p.03) demonstram que

Enquanto alguns estudos da revista inglesa *Deloitte & Touche Annual Review of Football Finance*, de Agosto de 1999, não apontam uma correlação significativa entre lucros e *performance* no campo, outros estudos, também realizados na Inglaterra (SZYNSKI & KUYPERS, 1999), apontam para a existência de dois relacionamentos significativos e fundamentais (...) – o relacionamento diretamente proporcional entre gastos com salários e sucesso no campeonato e o relacionamento também diretamente proporcional entre sucesso na liga e receitas.

Com o objetivo de contornar tal discussão, Leoncini e Silva (idem) propõem definir o escopo da gestão estratégica de um clube de futebol como sendo a gestão eficaz dos recursos do clube, maximizando suas receitas e controlando seus custos, tendo como objetivo a obtenção de títulos.

Para Brunoro & Afif (1997), a organização de um clube de futebol deve contar com: i) departamento técnico, responsável pela operação do time de futebol, função principal de um clube; ii) departamento administrativo, preocupado com atividades de suporte ao departamento técnico (atividades burocráticas típicas, logística interna e externa e elaboração de política salarial e de carreira, etc.); iii) departamento financeiro, cuja principal atribuição é o controle do fluxo de caixa ou a gestão do capital do clube de futebol. Tal departamento pode estar subordinado ao departamento administrativo; iv) departamento de marketing, que cuida de valorizar a marca e a imagem do clube para a maximização e a captação de suas receitas (este tema será mais aprofundado a seguir); v) departamento de patrimônio, responsável pela gestão do centro de treinamento e do estádio que, hoje em dia, representa uma potencial fonte para a captação de recursos por meio da oferta de serviços de qualidade (museu, eventos, alimentação e serviços nos dias de jogos). Vale ressaltar a importância de José Carlos Brunoro não apenas na produção acadêmica do tema, mas também na sua participação na gestão da Sociedade Esportiva Palmeiras, time de São Paulo que, desde o seu quase rebaixamento para a Série B em 2014, vem se tornando exemplo na gestão esportiva por meio de uma gestão profissional, com planejamento estruturado e gestão financeira competente.

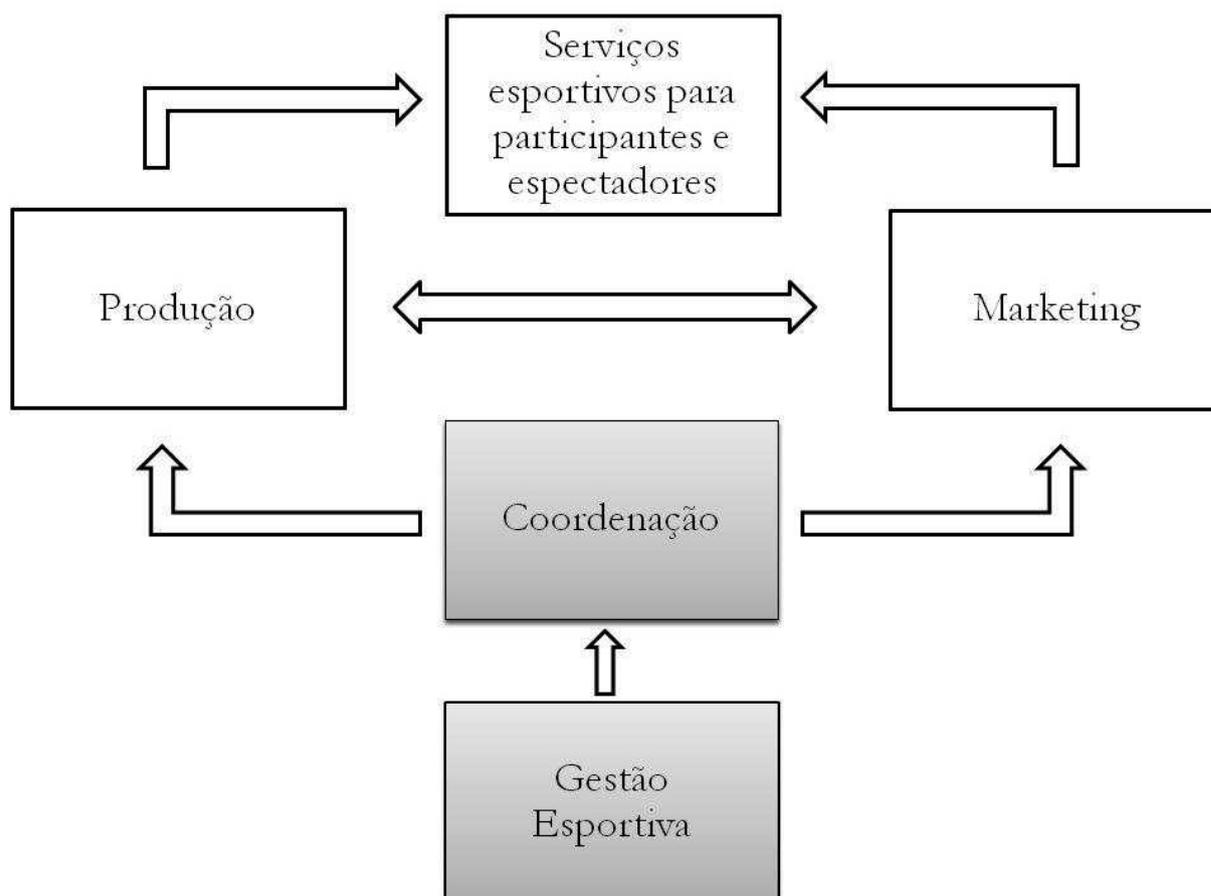
Para a melhor compreensão do conceito de gestão esportiva, é preciso entender organização esportiva. Robbins (1997) conceitua organização como uma entidade social conscientemente coordenada, com limites relativamente identificáveis, que funciona de modo relativamente contínuo para alcançar um objetivo comum. Baseando-se neste conceito, Slack e Parent (apud ROCHA, C. M. da, BASTOS, F. da C, 2011) alegam que organização esportiva é uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte. Uma organização esportiva é tanto aquela que gera o esporte para consumo do indivíduo, quanto aquelas que se baseiam no esporte para criar seus produtos e serviços.

Segundo Pitts e Stotlar (apud ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C., 2011 p. 94) “é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte, ao fitness, à recreação ou ao lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”. Desta forma, uma organização é considerada esportiva por ofertar produtos relacionados ao esporte ou à atividade física. Por este conceito, organizações do esporte podem ser desde clubes, federações, academias, até empresas que fabricam material esportivo ou transmitem jogos.

Para que se possa definir gestão do esporte com base nos conceitos de organizações esportivas, é necessário haver uma definição mais concisa deste conceito. Chelladurai (2009) oferece a seguinte diferenciação: a) organizações esportivas e; b) organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos. Neste cenário, clubes, academias e afins são organizações esportivas. Já organizações que fabricam materiais esportivos, assessoram atletas e até mesmo realizam a transmissão de jogos e eventos esportivos são organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos. Nesta definição, Internacional se encaixa no primeiro caso, sendo criador do produto esporte para consumo de seu torcedor.

Partindo do pressuposto sobre organização esportiva, a gestão do esporte tem como objetivo a coordenação de serviços esportivos. As organizações tratadas ofertam serviços esportivos para participantes (ciclistas amadores, por exemplo) e/ou espectadores (torcedores em arenas esportivas). De acordo com Chelladurai (apud ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C., 2011), gestão esportiva é a composição das atividades ligadas à produção e marketing de serviços esportivos. A FIGURA 1 esboça este conceito de gestão do esporte.

Como subárea de extrema importância para a gestão do esporte, podemos citar o marketing esportivo. Apesar de o marketing esportivo estar inserido no conceito de gestão esportiva, é recorrente no Brasil, tratar como marketing esportivo todas as atividades relacionadas à gestão do esporte (ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C., 2011). Para esclarecer tal conceito, mais a frente trataremos de marketing esportivo.



**Figura 1 - Gestão do esporte como coordenação das atividades de produção e marketing de serviços esportivos**

Fonte: ROCHA, C. M. da, & BASTOS, F. da C. **Gestão do esporte**: definindo a área. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, v. 25(especial), p. 91–103. 2011

### 2.1.1 Estratégia no Esporte

O desenvolvimento histórico da gestão do esporte está ligado à evolução do marketing envolvendo empresas, atletas e negócios relacionados à prática esportiva.

No esporte, mais especificamente no Brasil, a ideia de profissionalizar a gestão dos clubes esportivos não é algo fácil de ser implementado. Para Soares (2007)

“mudar processos administrativos tão enraizados como a própria gestão que, em sua essência, ainda é amadora, é um processo demorado que exige modificação de toda a estrutura (física, tecnológica e cultural) para que a nova proposta estratégica possa ser implementada”.

Para Melo Neto (apud SOARES, 2007) “o que se cria pela utilização de uma visão estratégica por parte dos clubes é a perspectiva de resolução, sem que haja a obrigatoriedade ou garantia de resolução. O que se propõe é um ingrediente a mais para dar segurança às propostas de médio e longo prazo por parte dos dirigentes esportivos”.

O planejamento estratégico viabiliza um maior conhecimento do futuro, ajudando o gestor na tomada de decisões com base em diferentes cenários possíveis. Para o planejamento estratégico são identificados os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades das atividades empresariais necessárias às decisões que definem os destinos de produtos e serviços e, em consequência, o êxito ou fracasso das organizações.

A fim de se estabelecer um planejamento estratégico que atenda às demandas dos clubes esportivos, é necessária uma investigação minuciosa e precisa de todo o ambiente interno, com o objetivo de conhecer os objetivos do clube, objetivos de áreas funcionais, desafios, necessidades de informações, processos gerenciais, etc. Este conhecimento detalhado da entidade propiciará a maior utilização dos recursos da organizado.

O esporte em si, segundo Shank (apud MORGAN e SUMMERS, 2008) “normalmente é definido como uma fonte de diversão ou atividade física na qual as pessoas se envolvem por prazer”. Tal definição aponta vínculos estreitos entre o consumo esportivo e emoções. Isto torna o esporte, como produto, uma combinação ímpar de qualidades, processo e capacidades, as quais devem ser levadas em consideração por entidades esportivas durante seu planejamento. Tal definição deixa explícita a relação do esporte com o emocional da pessoa. Não apenas se tratando de times e agremiações há a existência de prazer, ou paixão. O ato de se exercitar, seja por diversão, seja por necessidade ou profissão, gera esta sensação de prazer.

Para Mullin (apud MORGAN e SUMMERS, 2008) “o esporte e os produtos esportivos apresentam cinco características principais, cujas qualidades exclusivas e considerações merecem a atenção de profissionais de gestão das entidades esportivas. São elas: (a) o mercado dos produtos e serviços esportivos; (b) o produto esportivo propriamente dito; (c) o custo do esporte; (d) a promoção do esporte; e (e) a distribuição do esporte”. No primeiro caso, existem diversos produtos e serviços ligados ao esporte, tanto para sua prática, quanto para seu acompanhamento. Já o produto esportivo propriamente dito é aquele que é gerado pela equipe que o pratica e consumido simultaneamente pelo espectador. Quesitos de custo do esporte referem-se a aqueles custos necessários para sua produção, seja através de infraestrutura para o evento, seja por meio do desenvolvimento da atividade propriamente dita. No que diz respeito a promoção do esporte, temos diversos eventos (como *fan fests*, campeonatos e torneios), até a promoção através de patrocinadores e fomentadores do esporte. Por último, a distribuição do esporte se dá tanto de maneira direta, onde o espectador acompanha a partida *in loco*, quanto de maneira indireta, através de meios de comunicação que divulgam o esporte.

Os elementos citados anteriormente permitem identificar, no esporte, pequenas diferenças entre o processo de planejamento estratégico organizacional geral e o processo de planejamento de marketing. A estratégia de marketing pode ser definida como “um processo de planejamento, implementação e controle de esforços de marketing cujo objetivo é atingir metas organizacionais e satisfazer as necessidades do consumidor” (SHANK apud MORGAN e SUMMERS, 2008).

Desse modo Leoncini e Silva (2000) afirmam, ao analisar a gestão de clubes de futebol, que o modelo de gestão, embasado em um planejamento estratégico adequado e consistente, deve apresentar algumas características fundamentais como: modelo estável, que opere há pelo menos cinco anos e no qual suas variáveis administrativas já estejam consolidadas; modelo que contemple a lucratividade e/ou o desempenho em campo como metas ou resultados esperados; modelo que possibilite facilidade ao acesso às informações necessárias para tal análise. Clubes como o Barcelona, da Espanha, e o Manchester United, da Inglaterra, são exemplos de gestões que apresentam estas características.

A principal ambição de um clube dentro desse modelo é assegurar a obtenção de lucros e a manutenção de bons desempenhos em campo, pois são estes os

pilares que irão alavancar os demais negócios do clube, como a gestão de seu estádio e direitos de transmissão de jogos pela TV.

### 2.1.2 Marketing Esportivo

Marketing esportivo, dentre todas as subáreas da gestão do esporte, é a que goza de maior destaque. Frequentemente confundido com a gestão do esporte em si, o marketing esportivo trabalha visando facilitar e concretizar a troca entre produtor e consumidor, sempre focando no ambiente externo da empresa. Além de abranger o marketing esportivo, a gestão esportiva envolve a produção (transformação da matéria-prima em produto acabado). Neste sentido, marketing esportivo pode ser definido como “todas as atividades designadas para atender necessidades e desejos de consumidores do esporte através de processos de troca” (MULLIN, HARDY & SUTTON, 2007 p.11).

Órgão responsável pelo reconhecimento de cursos em gestão do esporte no Ensino Superior dos Estados Unidos, a *Commission on Sport Management Accreditation* (COSMA), determina que os cursos ofertados pelas universidades devem contemplar sete conteúdos principais: gestão e liderança no esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação no esporte e aspectos socioculturais do esporte. Inseridos nestes conteúdos, assuntos mais aprofundados da gestão do esporte formam suas linhas de pesquisa. Comportamento do consumidor do esporte, estratégias de marketing para equipes esportivas, patrocínios e endossos, licenciamento, *naming rights* e *ambush marketing* são exemplos de linha de pesquisa pertencentes ao marketing esportivo. Vale ressaltar que, tanto gestão e liderança no esporte, quanto marketing esportivo são as subáreas de gestão do esporte que mais tem recebido atenção de pesquisadores.

Como subárea de maior interesse na gestão do esporte, o marketing esportivo vem sendo alvo de muitos trabalhos e estudos acadêmicos. Somente na linha de pesquisa de comportamento do consumidor de esporte encontramos investigações sobre a motivação de espectadores do esporte (TRAIL & JAMES, 2001), motivação de consumidores da prática esportiva (MCDONALD, MILNE & HONG, 2002),

satisfação com arenas esportivas (TRAIL, ANDERSON & FINK, 2002), dentre outras.

Levando em consideração as fontes de receita no setor esportivo, temos receitas de bilheteria, concessões e *merchandising* e o direito de imagem dos atletas como principais geradoras de receitas, segundo Pozzi (1998), além de programas de fidelização de torcedores, os chamados Programas de Sócio Torcedor.

Apesar das diversas semelhanças entre o setor esportivo e os demais setores da economia, o esporte apresenta algumas diferenças em relação a outros negócios, de acordo com o Quadro 1.

Atividades e processos dos serviços oferecidos aos consumidores de eventos esportivos podem ser divididos em três partes: “parte da frente”, “parte de trás” e “circunstancial” (TREIN & BARCELLOS, 2006). Na primeira, estão elencados os fatores que influenciam os consumidores no momento em que os serviços são prestados (disponibilidade e acesso a alimentos, limpeza e organização do local do evento e conforto das cadeiras, por exemplo). Na “parte de trás” encontramos os fatores que antecedem o evento em si e, no entanto, influenciam diretamente a experiência vivida pelo espectador (acesso ao local do evento, preços e acesso aos ingressos, estacionamento e horário do evento, por exemplo). Já os elementos “circunstanciais” envolvem os que são incontrolláveis, mas tem influência direta na frequência dos consumidores no evento, tais como posição na tabela do time com o qual o torcedor tem afinidade, qualidade técnica das equipes e outros.

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

**Tabela 3 – Diferenciais do esporte em relação a outros negócios**

Fonte: FAGUNDES, André Francisco Alcântara; VEIGA, Ricardo Teixeira; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; SOUSA, Caissa Veloso. A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 11, n. 2, p. 96-123, 2012.

## 2.2 Comportamento do Consumidor

A área de Comportamento do Consumidor vem sendo muito estudada recentemente, sofrendo alterações quanto aos temas pesquisados. Apesar de os indivíduos serem consumidores há algum tempo, tornaram-se objeto de estudo formal recentemente (SOLOMON, 2011). Segundo o autor, existem cada vez mais empresas buscando compreender os consumidores e como eles identificam um anseio ou desejo.

Solomon (2011) destaca que compreender o comportamento do consumidor é um bom negócio, haja vista que as organizações existem para satisfazer as necessidades dos consumidores. Kaplan e Norton (1997) dizem que as organizações estão focando os clientes. Essas empresas orientadas para o cliente gastam muitos recursos tentando entender e melhorar as áreas críticas, visando ter clientes mais satisfeitos e leais (LAW; HUI; ZAO, 2004).

As empresas buscam cada vez mais oferecer produtos e serviços com maior valor agregado ao cliente (KAPLAN; NORTON, 1997). Para Law, Hui, e Zao (2004), melhorar a qualidade dos serviços tornou-se uma estratégia para se destacar da concorrência e ter um posicionamento mais eficaz no mercado.

As organizações devem compreender o que o mercado busca, devem ser precisas, visando a alta concorrência da maioria dos setores atuais. Segundo Gilbert et al. (2004) não é possível aumentar a prosperidade do negócio sem elevar a satisfação dos consumidores. Não mais a quantidade do que a empresa é capaz de produzir que a leva ao sucesso, e sim o nível de eficácia e consistência que a empresa oferece aos seus clientes. Segundo os autores, são esses clientes que retornam e mantêm o negócio crescendo.

Os profissionais de marketing devem compreender as necessidades, os desejos e as preocupações dos clientes, podendo desenvolver novas vantagens para o cliente (KOTLER; KELLER, 2011). Na busca pelo atendimento das necessidades de seus clientes, Tinoco e Ribeiro (2008) dizem ser essencial aproximar-se dos clientes, identificar o que eles consideram mais importante e direcionar seus esforços na direção correta.

No entanto, não é algo muito simples compreender o que os consumidores realmente desejam. Entender o comportamento do consumidor é uma tarefa complexa e dinâmica. A tarefa é complexa devido aos inúmeros fatores que podem afetar o comportamento de consumo, e é dinâmica por sofrerem constantes mudanças.

Alguns indícios dessas características sobre compreender o comportamento do consumidor podem ser exemplificadas através das diferentes culturas, tradições e gostos presentes na sociedade, o que gera o fator complexidade. Já a dinâmica é percebida por meio dessa frequente mudança no interesse do indivíduo, que pode se dar através de mudanças comportamentais, até mudanças sociais e econômicas.

Atentos às mudanças, Espinoza e Hirano (2003) apontam como fator muito importante em pesquisas relacionadas ao comportamento do consumidor a identificação dos verdadeiros motivos que levam os consumidores a decidir a compra de produtos. Na busca pela identificação destes motivos, vários atores vêm utilizando os atributos como forma de operacionalizar e mensurar esses motivos.

### 2.2.1 Torcedor Esportivo

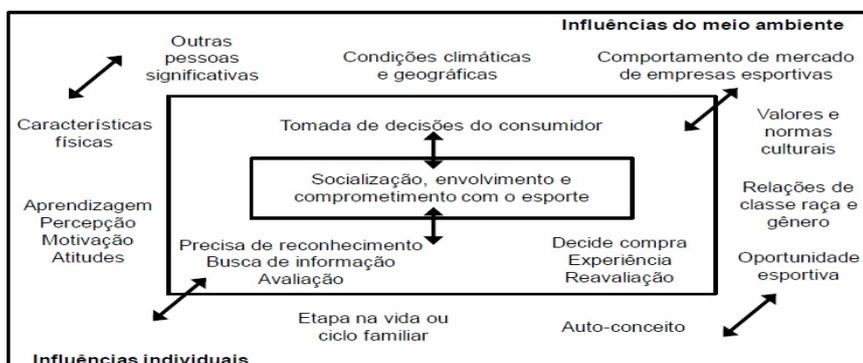
De acordo com a Lei nº 10.671 (BRASIL, 2003), o torcedor é toda pessoa que aprecie, apoie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do país e acompanhe a prática de determinada modalidade esportiva. Torcedor também é toda e qualquer pessoa que se classifique como simpatizante, espectador, incentivador ou praticante de alguma atividade esportiva, evento, atleta e/ou clube esportivo, ou seja, torcedores não são apenas aqueles indivíduos que se identificam publicamente e demonstram alto grau de interesse e participação no esporte. Afinal, torcedor é aquele que apresenta alguma relação com o esporte, seja através da prática, seja através do acompanhamento.

Para ser considerado um torcedor esportivo, o indivíduo deve ser primeiramente, consumidor esportivo. Pitts e Stotlar (2002) destacam que o consumidor esportivo pode ser alocado em três tipos de segmentos: (i) prática esportiva – que é oferecida ao consumidor como produto de participação e/ou entretenimento; (ii) produtos esportivos – produtos e serviços, como equipamentos esportivos e serviços médicos, ofertados aos consumidores para prática de esportes; e (iii) promoção esportiva – produtos e serviços que são ofertados para promover o esporte, incluindo eventos, brindes e patrocínios, por exemplo.

Assim, é possível destacar-se os três grupos de fatores que influenciam o comportamento dos torcedores esportivos: (i) socialização, envolvimento e comprometimento; (ii) fatores ambientais (envolvem outras pessoas significativas, normas e valores culturais, classe, raça, gênero, condições climáticas e geográficas, comportamento de mercado das empresas esportivas e estrutura de oportunidades esportivas; e (iii) fatores individuais (que envolvem: autoimagem, etapa da vida ou ciclo familiar, características físicas, aprendizagem, percepção, motivação e atitudes) (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2007).

Neste ponto, levando em consideração qualquer torcedor esportivo, nota-se a presença dos fatores socialização, envolvimento e comprometimento nos mais variados níveis. Seja menor, como aqueles que acompanham o esporte sempre no mesmo grupo restrito, sem tantas manifestações públicas, até aquele com alto envolvimento, presenciando todos os jogos e aproveitando o evento como uma oportunidade de socialização com novas pessoas que dividem o mesmo interesse.

Mullin (apud FAGUNDES et al.2013) destaca que o consumidor esportivo apresenta-se mais suscetível às influências tanto ambientais, quanto individuais. A Figura 2 mostra uma esquematização das influências no comportamento do consumidor esportivo.



**Figura 2 – Influências no comportamento do consumidor**

Fonte: FAGUNDES et al. 2013

Melo Neto (2013) cita ainda um novo tipo de torcedor, o torcedor esportivo familiar, comunitário e de vizinhança. Este torcedor é produto da força da mídia esportiva. Para ele, o apelo da ida ao estádio e o ambiente esportivo não são mais importantes que o ambiente social. A segurança do lar e da comunidade, a presença de amigos e parentes, além da comodidade, são determinantes na forma como ele consome o esporte. Este indivíduo não se satisfaz apenas em receber a informação, há a necessidade de se gerar a informação, seja através de redes sociais, seja por conversas informais. Neste ponto entra o termo “torcedor-treinador” que indica aquele indivíduo que não apenas torce, mas também opina em relação a rendimento e resultados.

A principal mudança do torcedor nos últimos anos é a sua transformação em consumidor. Este torcedor-consumidor apresenta necessidades e desejos que devem ser atendidos por meio de ofertas esportivas. MELO NETO (2013) cita também algumas mudanças no perfil do torcedor esportivo, como a demanda por novos contatos com as entidades esportivas (*sites, blogs, propagandas, novos produtos e serviços, etc.*), maior exigência com o desempenho do clube (não apenas resultados e títulos, mas uma boa administração e estrutura, por exemplo) e também a fidelidade, pois mesmo que o torcedor não troque seu clube com facilidade, ao menos troca suas preferências esportivas, caso aquele esporte não mais o satisfaça.

O autor ainda define o novo torcedor como “um consumidor ligado, ativo, muito exigente, bem informado, provedor de conteúdo e inconstante” (MELO NETO, 2013).

Em meio a esta mudança no torcedor do Século XXI, MELO NETO (2013, P. 128) cita as principais características do consumidor esportivo atual:

“É inteligente, participante, crítico, analítico com um elevado poder de compra, de conexão e interatividade, bastante exigente em termos de conteúdo e desempenho esportivo e que busca no esporte e através do esporte a satisfação instantânea”

### 2.2.2 A ida de torcedores aos eventos esportivos

Para que seja estudada a presença de torcedores em estádios de futebol, Wakefield, Blodget e Sloan (1996) sugerem que sejam utilizados fatores ligados ao estádio, à resposta do torcedor e de moderação.

Visando desenvolver uma forma de mensurar a identificação dos fãs com seus times de futebol, Wann e Branscombe (1993) propuseram uma escala para este fim. Houve a pesquisa de diversas reações de comportamento, emoção e relação cognitiva dos consumidores de esporte a fim de propor a Escala de Identificação do Espectador de Esporte.

Tomando como base alguns estudos realizados no Brasil, pode-se ter uma imagem do comportamento de indivíduos na tomada de decisão com relação a frequentar um estádio de futebol. De acordo com FAGUNDES (2013) existem seis motivos que influenciam o consumidor de esporte a frequentar estádios de futebol: (i) assistir pessoalmente uma partida do time de preferência; (ii) importância da partida, que inclui o desempenho do time de preferência no campeonato ao qual pertence o jogo; (iii) encontros sociais antes, durante e após a partida; (iv) grupos de pessoas afins que também comparecem ao estádio; (v) acessibilidade ao ingresso; e (vi) garantia de segurança. Estes fatores, em diferentes proporções, se mostraram os mais decisivos na decisão de se ir a um estádio de futebol.

Dentre as diversas hipóteses levantadas no estudo para a definição dos fatores que levam o torcedor a retornar ao estádio de futebol, algumas, como Emoções Positivas vivenciadas pelo torcedor no estádio não tiveram associação à intenção de retorno. Apesar disso, o estudo conclui que fatores emocionais e de relações sociais

acabaram por ter maior influência na satisfação e intenção de retorno à praça esportiva, se comparados a fatores racionais e circunstanciais.

## **2.3 Marketing de Relacionamento**

Segundo Keller e Macedo (2006), o marketing de relacionamento tenta proporcionar uma experiência de marca mais holística, personalizada, criando vínculos mais fortes com o consumidor. Ele se baseia na premissa de que os clientes atuais são a chave para o sucesso duradouro da marca.

Bastante estudado no âmbito da Gestão do Esporte, o marketing de relacionamento enfatiza a necessidade de um relacionamento em longo prazo com o mercado em questão, buscando a fidelização de seus clientes (MOREIRA e LOBATO, apud BREZKE et al, 1998). Sob a ótica dos clubes de futebol, tal fidelização se dá com os programas de sócio torcedor.

Existem diversos conceitos ligados ao marketing de relacionamento e, a seguir, serão tratados três deles: customização em massa, pós-marketing e programas de fidelidade.

O primeiro, muito impulsionado pelo desenvolvimento da Internet, é um grande meio para um relacionamento mais próximo entre empresas e clientes. Via Internet os clientes podem comunicar suas preferências, sendo oferecido a ele um produto ou serviço mais próximo à sua preferência. Empresas, como Dell e Nike, já apresentam customização de seus produtos para compras efetuadas online. No caso de serviços, bancos são um bom exemplo de customização em massa, uma vez que oferecem uma personalização no contato entre as partes, através dos atendimentos remotos, como sites e aplicativos para portáteis.

O pós-marketing são aquelas atividades de marketing ocorridas após a compra do cliente. Para Keller e Machado (2006), o pós-marketing salienta a necessidade essencial de equilibrar melhor a alocação de verbas de marketing entre as atividades de conquista e atividades de retenção de clientes. Ele também pode incluir a venda de produtos complementares que ajudam a compor o sistema, ou melhoram de algum modo o valor do produto principal.

Por último, a fidelidade, com especial atenção dos clubes brasileiros nos últimos anos. Keller e Machado (2006) este é um meio pelo qual as empresas conseguem criar fortes vínculos com seus clientes. Tem como propósito identificar, manter e aumentar o rendimento obtido com os melhores clientes da empresa mediante relacionamentos de longo prazo, interativos e de valor agregado. No caso de clubes de futebol, seria a participação em eleições e descontos em ingressos fatores que agregam valor à fidelização.

Segundo Mello Neto (2013), o relacionamento do torcedor com a entidade esportiva é baseado em quatro níveis: (a) nível de conhecimento, com base no conhecimento do torcedor sobre a estrutura e o funcionamento da entidade esportiva; (b) nível de acompanhamento, que trata do acompanhamento pelo torcedor das notícias divulgadas na mídia sobre a administração da entidade esportiva; (c) nível de comparecimento, que trata do comparecimento do torcedor às reuniões de associados e eventos do clube; e (d) nível de adesão que retrata a participação do torcedor no dia a dia do clube. Com base neste conceito é possível se chegar a diversos tipo de torcedores, como aqueles que somente acompanham as partidas, em casa, ou no estádio, mas não possuem interesse em conhecer a estrutura organizacional da entidade. Há também o torcedor aficionado ao clube. Este acompanha diariamente notícias e informações a respeito do time, acompanha as partidas, conhece os dirigentes e presidentes e faz questão de acompanhar o dia-a-dia da instituição, inclusive participando de seus processos eleitorais.

## **2.4 Atributos**

O estudo dos atributos tem ganhado destaque no cenário do comportamento do consumidor. Segundo Espinoza e Hirano (2003), isso se deve ao fato de que ter conhecimento dos atributos mais relevantes no julgamento do consumidor é fundamental para a tomada de decisão dos profissionais de marketing. Para Tinoco e Ribeiro (2008), a identificação dos pontos mais relevantes é essencial para que haja uma aproximação entre empresas e seus clientes.

De acordo com modelos tradicionais da literatura de marketing, o comportamento do consumidor explica o que leva os consumidores a tomarem uma

ação efetiva, decidirem. Segundo esses modelos clássicos, o processo de tomada de decisão é resultado de um processo cognitivo que envolve um significado semântico relacionado aos atributos de um produto, ou seja, engloba conteúdo, a representação daqueles atributos para o indivíduo.

Para Peter e Olson (2009) os consumidores veem produtos e serviços como um pacote de atributos. Os atributos seriam características, partes, aspectos que os consumidores descrevem para determinado item. De acordo definição em dicionário, atributo é aquilo que é próprio ou peculiar de alguém ou alguma coisa.

Entendida a importância dos atributos, sua classificação segue diferentes pensamentos. As principais tipologias para classificar atributos são apresentadas por Zeithaml (1988), que classifica atributos como sendo intrínsecos, ou extrínsecos. Já Peter e Olson (2009) tratam de atributos como concretos ou abstratos. Nowlis e Simonson (1997) os classificam como comparáveis e enriquecidos. Para Alperito (1971), os consumidores, à hora da compra, consideram atributos como sendo salientes, importantes ou determinantes.

#### 2.4.1 Atributos concretos e abstratos

Oriunda da Teoria do Comportamento do Consumidor, esta classificação busca classificar os atributos de acordo com seu grau de concretividade. Levando em consideração que pesquisadores se interessam tanto por características físicas, eles podem induzir consumidores a pensar nas marcas e produtos como um feixe de atributos (PETER; OLSON, 2009). Segundo os autores, é necessário identificar os atributos que são mais importantes e como eles são utilizados na compreensão e na tomada de decisão.

Segundo os autores, atributos concretos representam as características tangíveis, físicas. São uma representação cognitiva das características físicas do produto. São as mais facilmente identificadas pelos compradores (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1990). Exemplos de atributos mais palpáveis são: peso, material usado na fabricação do produto e suas dimensões.

Por sua vez, os atributos abstratos são definidos por Peter e Olson (2009) como sendo aspectos subjetivos, intangíveis. Eles são uma representação abstrata

de atributos concretos, características não tocáveis do bem. Estes atributos abstratos podem ser a capacidade de resistência à água de algum aparelho e o conforto oferecido em uma sala de cinema.

Os autores ainda citam que os profissionais de marketing podem acrescentar novos atributos, retirar atributos obsoletos, ou alterar atributos existentes, visando torná-los mais atraentes aos compradores, desde que respeitando os limites impostos pela capacidade de produção e pelos recursos financeiros.

Tal classificação não permite que haja uma classificação quanto à importância. Além disso, é evidente sua adequação para a avaliação de produtos, tendo pouca aplicabilidade aos serviços.

#### 2.4.2 Atributos comparáveis e enriquecidos

Outra tipologia utilizada para a classificação de atributos é a de Nowlis e Simonson (1997), que dividem os atributos em comparáveis e enriquecidos. Os comparáveis, como diz a própria nomenclatura, são aqueles sobre os quais é possível realizar comparações precisas, de fácil comparação. Por serem menos complexos, tendem a ser relativamente mais determinantes em comparações de preços, por exemplo.

Atributos enriquecidos são de mais difícil comparação, geralmente mais significativos e informativos, tendem a receber peso relativamente maior quando analisados separadamente dos produtos, buscando a formação de seu gosto. Geralmente são utilizados para analisar imagem e marca, tanto de produtos e serviços, quanto da empresa em si.

A utilização desta tipologia requer uma avaliação das opções para escolha. Não é possível traçar um perfil do que os consumidores anseiam das organizações. É apenas uma avaliação onde é comparado o que está ao alcance do indivíduo. Para se fazer uso de tal tipologia, é necessário focar a análise no mercado, em seus produtos e serviços, mantendo clientes e suas necessidades em segundo plano. Tal fator foge aos padrões buscados pelo mercado atualmente.

### 2.4.3 Atributos intrínsecos e extrínsecos

Os atributos são classificados em duas categorias: intrínsecos e extrínsecos, segundo Zeithaml (1988). Aqueles considerados intrínsecos são os que tem relação com características funcionais, componentes físicos, como cor, material, peso e tamanho, por exemplo. Já os atributos extrínsecos estão ligados ao produto, mas não fazem parte de sua composição física e sua alteração não implica em alterações na sua utilidade. Alguns exemplos são: preço, propaganda e marca.

Na tomada de decisão, os compradores avaliam opções dentre as alternativas, buscando as que são capazes de satisfazer suas necessidades. O autor propõe que, no processo de decisão de compra, ambos os tipos de atributos são influenciadores, uma vez que, através deles, os consumidores formam uma avaliação do produto.

Zeithaml (1988) aborda, sob a perspectiva dos atributos, percepções do consumidor quanto a preço, qualidade e valor. Espinoza e Hirano (2003) afirmam que os atributos de determinado produto levam o comprador a identificar a presença de benefícios, ou ausência de sacrifícios, e, com base nisso, formam uma percepção geral de determinado produto ou serviço.

Em seu trabalho, a autora cita que o peso de ambos os tipos de atributos é relativo, oscilando de acordo com algumas variáveis. Ela diz que, no ponto de consumo, em situações onde os atributos intrínsecos são atributos de busca, ou em situações em que tais atributos tem alto valor preditivo, consumidores geralmente dependem mais dos atributos intrínsecos, em detrimento aos atributos extrínsecos. Já em casos onde os atributos intrínsecos estão ausentes num primeiro momento, quando sua avaliação requer mais tempo do que o consumidor está disposto a gastar, ou mesmo quando avaliar a qualidade se torna muito difícil, os compradores costumam depender mais de atributos extrínsecos do que dos intrínsecos.

Neste aspecto, a teoria apresenta pouca precisão, levando em conta que mesmo o nível de conhecimento do consumidor e sua capacidade de perceber os atributos intrínsecos afetam o modo como ele avaliará tais atributos, e qual categoria terá maior influência em sua decisão. Nota-se que tal tipologia tem foco em produtos, restringindo sua aplicabilidade em serviços.

#### 2.4.4 Atributos salientes, importantes e determinantes.

Dentre as mais conhecidas classificações de atributos, a proposta por Alpert (1971) é uma das mais utilizadas. O autor considerou em sua pesquisa que a simples identificação de atributos era insuficiente para a compreensão de quais realmente determinam preferência e compra de determinado produto ou serviço. Ele argumenta que alguns atributos tem maior potencial para influenciar no momento da escolha. Dentro desta perspectiva de diferentes pesos dados aos atributos na tomada de decisão, Alpert (1971) sugeriu a classificação dos atributos em: salientes, determinantes e importantes.

Atributos salientes são aqueles que são fornecidos, ou seja, que estão bem claros. Tais atributos são facilmente percebidos por um grupo de compradores, no entanto, não tem importância no processo de escolha do produto ou serviço. Eles agem como um conjunto total dos atributos percebidos pelo público, mas não possuem qualquer grau de relevância ou determinação na tomada de decisão do consumidor. Esses atributos somente teriam relevância na decisão em uma situação ideal, onde as demais condições se equivalessem. Neste caso, o fator de desempate é atribuído a estes pontos.

O segundo tipo de atributos exposto por Alpert é o de atributos importantes. Estes fatores são os que os consumidores consideram importantes no momento da escolha de um produto ou serviço. Tais atributos tem possível influência na escolha, mas não determinam a compra. O motivo pelo qual eles não são determinantes se dá pelo fato de os compradores os considerarem necessários para qualquer produto, dentro de certa categoria. Sua ausência pode deixar o consumidor inseguro, fazendo com que ele possa desistir da compra, entretanto sua presença não tem potencial para ser geradora de vantagem.

Por sua vez, atributos determinantes são aqueles que influenciam a decisão de compra, uma vez que determinam a preferência e o comportamento de compra. Para Espinoza e Hirano (2003) estes atributos estão entre aqueles importantes que os possíveis compradores levam em consideração como sendo capazes de causar uma influência positiva em sua compra. São aqueles que tem maior probabilidade de satisfazer seus desejos e necessidades, permitindo discriminar as opções. Tais atributos são os que geram os diferenciais de um produto, serviço ou marca.

Alpert (1971) argumenta a classificação destes atributos como determinante por estarem entre os motivos mais frequentemente citados para compra ou então tem maiores índices de relevância média de um conjunto de atributos. A consideração de tais atributos se deu pelo fato de a identificação dos atributos importantes não ser suficiente para conhecer quais determinam a compra e a preferência do consumidor.

O uso de diversos instrumentos de análise estatística se faz necessário para identificar estes atributos determinantes, além de o uso de perguntas diretas ser considerado mais efetivo.

Pelo fato de Alpert (1971) propor uma diferenciação dos atributos pela sua representatividade, tal classificação foi utilizada no trabalho, pois o principal objetivo é compreender os principais motivos que levam torcedores do S.C. Internacional a se associarem ao clube.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste tópico será apresentado o delineamento da pesquisa, quanto aos seus objetos, técnica a ser utilizada, a natureza das variáveis envolvidas, a base de dados e procedimentos de coleta e análise.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Para a caracterização do estudo quanto aos seus fins lança-se mão da taxonomia apresentada por Vergara (2009), que propõe uma classificação de acordo com dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins.

O presente estudo visa descrever quais os atributos com maior importância, na visão dos torcedores do S.C. Internacional, para sua escolha pela fidelização junto ao clube. Deste modo, de acordo com a definição de Vergara (2009), qualifica-se a pesquisa como descritiva, uma vez que o objetivo é explicitar características de um fenômeno, apontando correlações entre as variáveis envolvidas.

Quanto ao tratamento de dados e à natureza das variáveis, esta pesquisa é classificada como quantitativa, levando em consideração que as opiniões e informações de respondentes são obtidas através de escalas quantificadas, obtidas por meio de *survey*, e qualitativa, uma vez que este estudo visa aferir aspectos qualitativos do comportamento do consumidor esportivo torcedor do S.C. Internacional. Tal uso de questionário foi escolhido com o objetivo de obter, de forma direta, dos indivíduos da população-alvo, dados e informações que, após tratamento e análise, auxiliam no alcance dos objetivos aos quais o trabalho se propõe.

#### **3.2 Caracterização do setor**

Torcedores de futebol não devem ser tratados como consumidores tradicionais. A ação de torcer por um clube é uma manifestação de amor e lealdade, dando à

relação entre torcedor e clube aspectos de ordem e magnitudes diferentes daquelas percebidas entre consumidores tradicionais e as demais organizações do mercado.

Uma particularidade percebida na maioria dos consumidores do futebol é o seu permanente relacionamento com o clube, independente da qualidade do serviço prestado ou do desempenho esportivo do clube. Desconforto e insegurança nos estádios, até mesmo maus resultados competitivos, por exemplo, apesar de causarem decepção dos torcedores, não são motivos para o fim de sua lealdade ao clube, atribuindo certo caráter de irracionalidade a essa relação.

### **3.3 População e amostra ou Participantes da pesquisa**

Vergara (2009) definiu população como o conjunto de elementos (empresas, pessoas, produtos, etc.) que possuem características que serão estudadas.

De acordo com Barbetta (2005, p.25) “população é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas”.

No presente projeto, a amostra da pesquisa é composta por torcedores do clube de futebol Sport Club Internacional, de Porto Alegre/RS. Atualmente, o clube conta com mais de 140 mil indivíduos em seu quadro social, sendo o maior do Brasil neste quesito (FUTEBOL MELHOR). Esta escolha se deu pelo interesse de se fazer um estudo sobre o comportamento do consumidor do esporte futebol e este clube ser o que conta com maior número de associados, além da maior facilidade no acesso às informações do clube. Dado o tamanho da população e sua enorme abrangência, fatores como custos, tempo e dificuldade de acesso a todos os elementos que a compõem impossibilitariam a realização da pesquisa.

Para Zanella (2006, p.93) “em grandes populações, é necessário extrair uma amostra, ou seja, uma parte da população, em função principalmente do custo da pesquisa, da dificuldade de acesso a todos os elementos dessa população”.

A amostra selecionada para esta pesquisa foi do tipo não probabilística por conveniência (MATTAR, 1999) ou por acessibilidade (VERGARA, 2009).

Esse tipo de abordagem oferece boas estimativas dos dados da população, assim como economia de tempo e recursos, além de facilitar a execução da pesquisa. Por ser subjetiva, sua variabilidade amostral não é determinada com precisão e, por consequência, o erro amostral não pode ser mensurado.

Para determiná-la, foram adotados alguns critérios de inclusão e exclusão, de modo a alcançar um número suficiente de respondentes que permitisse a realização da pesquisa e também conferisse representatividade da população. Gouveia (2006) sugere que se tenha ao menos 5 (cinco) pessoas para cada item do questionário, e pelo menos 100 (cem) casos no total. Pelo fato do instrumento desta pesquisa contar com 40 (quarenta) itens, o mínimo recomendado é de 200 (duzentos) participantes. A amostra do estudo foi de 218 torcedores, sendo todas as respostas válidas.

### **3.4 Instrumento de coleta de dados da pesquisa**

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário, caracterizado por apresentar uma série de questões por escrito aos respondentes (VERGARA, 2009). Trata-se de um instrumento fechado, onde os respondentes ponderam diante das alternativas apresentadas. Apenas itens como “idade” e “distância entre sua cidade e Porto Alegre/RS”, cidade onde está sediado o Sport Club Internacional, foram apresentados como campos abertos, por se tratar de respostas variadas para cada indivíduo pesquisado.

O questionário tem início com questões de conteúdo sócio demográfico, nas quais são coletadas informações sobre idade, cidade de moradia, sexo, grau de escolaridade e renda familiar. A seguir são apresentadas perguntas relacionadas ao hábito de consumo do respondente, como local de compra de produtos do clube, frequência em jogos no estádio Beira Rio e gasto mensal, aproximado, com o clube.

Na terceira parte do questionário são apresentados 30 (trinta) atributos selecionados pelo autor, com base em pesquisas e publicações, como a de MELO NETO (2013) e PEREIRA (2014). Estes atributos foram pontuados de acordo com a importância dada pelos torcedores pesquisados. A coleta se deu por meio de escala

do tipo Likert de 7 (sete) pontos, onde 1 (um) indica “nada importante” e 7 (sete) indica “extremamente importante”.

Para uma avaliação semântica, tal instrumento passou pela avaliação de 15 (quinze) indivíduos, visando avaliá-lo quanto à sua clareza e correção, conforme sugerido por Gil (1996).

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os questionários foram aplicados entre os dias 05 e 18 de novembro de 2015, através da internet, entre os torcedores do S.C. Internacional, mediante solicitação aos torcedores em grupos de *e-mail*, grupos de redes sociais ligados ao clube, tanto oficialmente, quanto de forma indireta (grupos de torcedores em diversas cidades), além do uso de um banco de dados disponibilizado pelo clube em seu *site*. A pesquisa foi aplicada pelo autor através da ferramenta virtual Google Docs para aplicação de questionários. Os dados coletados foram tabulados, tratados e, em seguida, analisados visando atingir os objetivos da pesquisa.

Com os dados conseguidos a partir das duas primeiras partes do questionário, que tratam de fatores socioeconômicos e questões relativas ao hábito de consumo do torcedor, foram realizadas distribuições de frequência, com o intuito de traçar um perfil da amostra pesquisada, bem como características de seu consumo.

Já os atributos foram submetidos a análises estatísticas, visando mensurar suas tendências centrais, por meio da média, e também a dispersão das respostas, através do desvio padrão. De tais análises foram obtidas informações que possibilitaram classificar os atributos por ordem de importância.

Na busca por identificar dimensões que os torcedores utilizam para avaliar o Programa de Sócio Torcedor do clube, foi feita uma análise fatorial dos atributos. De acordo com Malhorta (2012), a análise fatorial é uma série de procedimentos utilizados essencialmente para redução e resumo dos dados. Busca-se identificar interdependência dos atributos, formando conjuntos, ou dimensões utilizadas pelos consumidores ao decidirem. Com a obtenção dos fatores, foram identificados os atributos considerados determinantes e importantes pelos pesquisados..

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

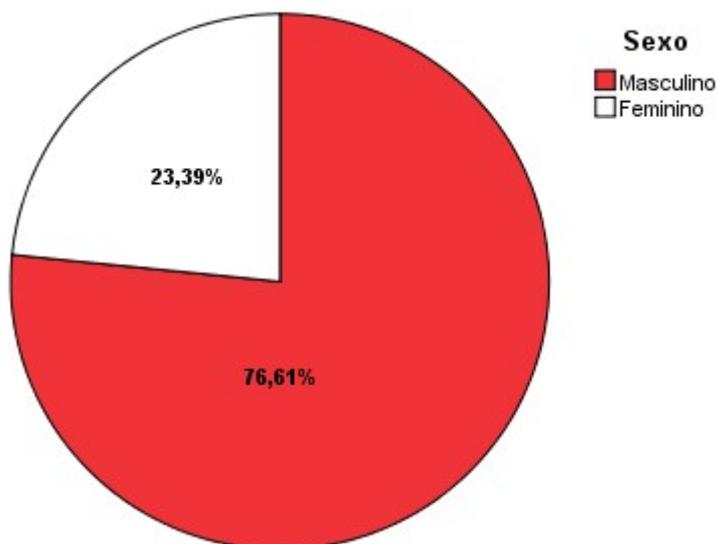
Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa e analisadas as respostas encontradas. De início serão confrontados os resultados obtidos com a literatura com objetivo de encontrar semelhanças e diferenças no comportamento dos torcedores de futebol. Em seguida, é apresentada a relação de atributos e sua importância para os consumidores. Também são expostos os impactos do sexo e de hábitos de consumo na importância dada aos atributos e, por último, os resultados da análise fatorial aplicada aos atributos estudados.

### **4.1 Características dos torcedores e de seus hábitos de consumo**

O número de respostas obtido ficou dentro do esperado, levando em conta o meio de divulgação da pesquisa. O número necessário de respostas foi obtido em duas semanas. Notou-se que, em sua maioria, os respondentes foram do sexo masculino, o que já era esperado devido ao maior interesse por futebol neste grupo.

A idade dos respondentes variou entre 16 e 75 anos de idade, sendo que a média ficou em 41 anos e 6 meses. A maior concentração de respondentes está na faixa de 30 e 50 anos, representando 50,9%. Somente 11,9% da amostra é composta por torcedores abaixo de 25 anos de idade, o que já era esperado devido à essa faixa etária ser constituída, em sua maioria, por estudantes.

A distância da cidade do entrevistado até Porto Alegre/RS, cidade em que está sediado o clube, apresentou números entre 0 (zero), pois o entrevistado mora na cidade, até 5000km. Destes, 13,3% moram em Porto Alegre/RS. Em sua maioria, 59,6%, os torcedores residem até 1000km distantes da capital do Rio Grande do Sul. Na média, eles moram 801,55km distantes da capital.

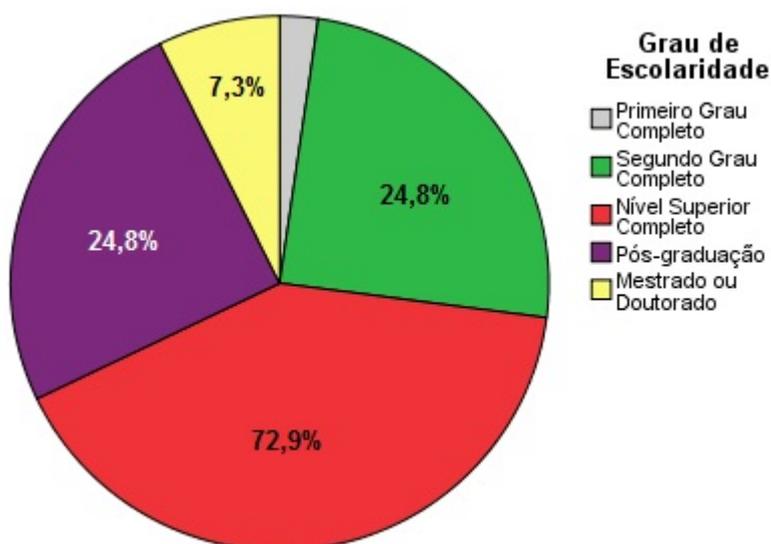


**Figura 3 – Sexo dos participantes**

Fonte: elaborado pelo autor

A escolaridade do entrevistado foi elevada, tendo 72,9% dos entrevistados concluído ao menos o Ensino Superior. Destes, 24,8% possuem Pós-graduação e 7,3% Mestrado ou Doutorado. Apesar de disponível a opção de Ensino Básico Completo, não houve nenhum entrevistado que marcou tal opção.

Cabe ressaltar que o número de torcedores com Segundo Grau Completo também foi significativo com 24,8%, quase um quarto da amostra.



**Figura 4 – Grau de escolaridade dos participantes**

Fonte: elaborado pelo autor

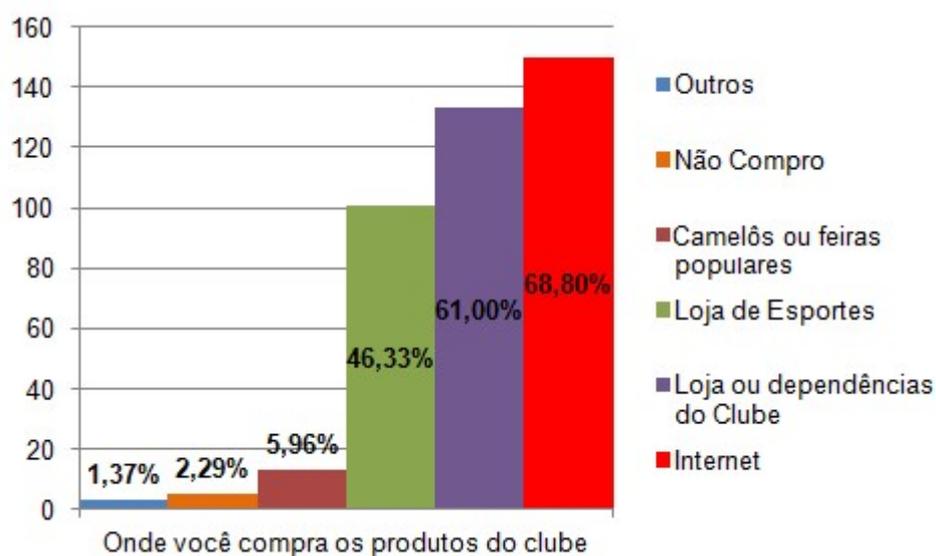
Ao avaliar a quantidade de sócios e não sócios da amostra, verificamos uma grande diferença. O número de associados é de 198, totalizando 90,82% da amostra, enquanto somente 20 torcedores não se fidelizaram ao S.C. Internacional. Nota-se que grande parte dos associados é composta por homens (71,55%), enquanto 42 mulheres afirmam serem sócias do clube. Ao tratarmos dos não associados percebemos um maior equilíbrio, com 11 homens não sócios e 9 mulheres.

Quando são analisados a preferência do torcedor sobre os locais para compra de produtos constatamos que somente uma pequena parcela deles afirma não adquirir itens relacionados ao clube, somente 1,37%. Nota-se que um grande número torcedores afirma comprar produtos através da Internet. Esse montante supera dois terços da amostra, totalizando 68,80% dos torcedores. Em seguida, a opção com mais respostas foi “Loja ou dependências do clube”. No total, 61% dos pesquisados compram produtos, seja na loja do estádio, seja nas demais lojas do clube espalhadas pelo estado do Rio Grande do Sul. A terceira opção que mais teve marcações foi “Loja de esportes”, responsável por 46,33% da amostra.

O mercado paralelo, que a maioria das vezes envolve produtos falsificados, sem autorização do uso de imagem do clube, representado na pesquisa por “Camelôs ou feiras populares” aparece muito abaixo das três primeiras posições, computando 5,96% das respostas.

Além das opções disponibilizadas aos entrevistados, havia a opção “Outros” para que pudessem ser adicionadas opções diversas. Somente três entrevistados marcaram tal opção, com resposta que não especificam lugares ou meios de compra, apenas indicam conveniência, como por exemplo, “onde tiver produto oficial que achar interessante/diferente”.

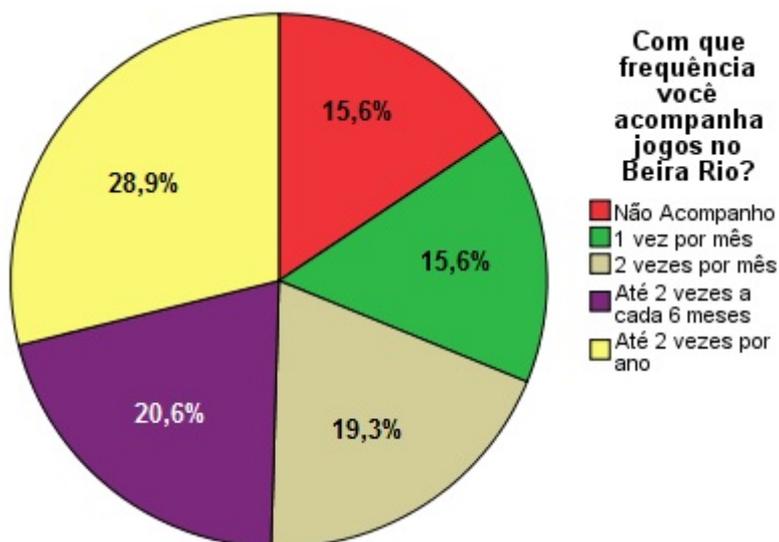
Por se tratar de um item que possibilitava marcar mais de uma opção, os percentuais apresentados abaixo somam mais de 100%. A opção mais indicada no questionário, para este item, foi Internet, com 149 casos. Logo atrás, com 131 indicações, vem a opção “Loja ou dependências do clube”.



**Figura 5 – Local para compra de produtos do clube**

Fonte: elaborado pelo autor

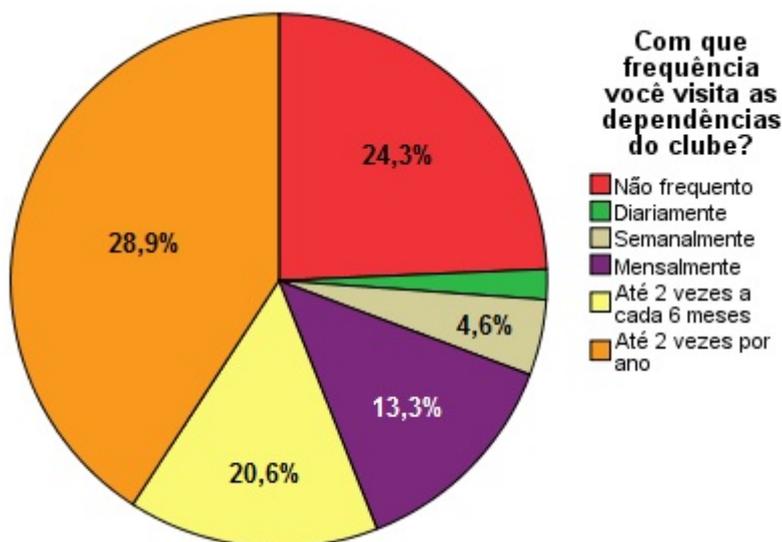
Com relação à frequência em jogos do time no Estádio Beira Rio, constatou-se uma homogeneidade maior entre as respostas, mas com uma superioridade (28,9%) para os que acompanham até duas vezes ao ano. Aqueles que acompanham duas vezes ao mês que, em geral, é o número máximo de vezes que o time atua no Estádio Beira Rio, correspondem a 19,3%. A diferença pode ser justificada pelo local de moradia dos entrevistados, lembrando que somente 13,3% da amostra residem em Porto Alegre/RS. Dos torcedores que responderam a pesquisa, 20,6% afirmam ir ao estádio até duas vezes a cada seis meses para assistir aos jogos do time, enquanto 15,6% comparecem uma vez ao mês mesmo número de respondentes que afirmam não frequentar o estádio em dias de jogos.



**Figura 6 – Ida do torcedor ao estádio Beira Rio**

Fonte: elaborado pelo autor

Além de ida ao estádio em dia de jogos, também foi verificada a frequência com que os entrevistados visitam as dependências do clube. Por dependências do clube entende-se museu, bares e restaurantes, academia, Central de Atendimento ao Sócio, etc. Como já era previsto, os resultados apontam para uma frequência menor, se comparado com a frequência em dias de jogos do time. Por se tratar de uma instituição com a atividade fim sendo o futebol, a ida ao Complexo Beira-Rio em dias que não há jogos é pequena. Somente 24,3% dos entrevistados afirmam não frequentar as dependências do clube. Dos demais respondentes, apenas 1,8% indicou frequentar as dependências diariamente, enquanto 4,6% responderam semanalmente e 13,3% visita o local mensalmente. Além disso, 28,9% visitam até duas vezes ao ano e 20,6% até duas vezes a cada seis meses.

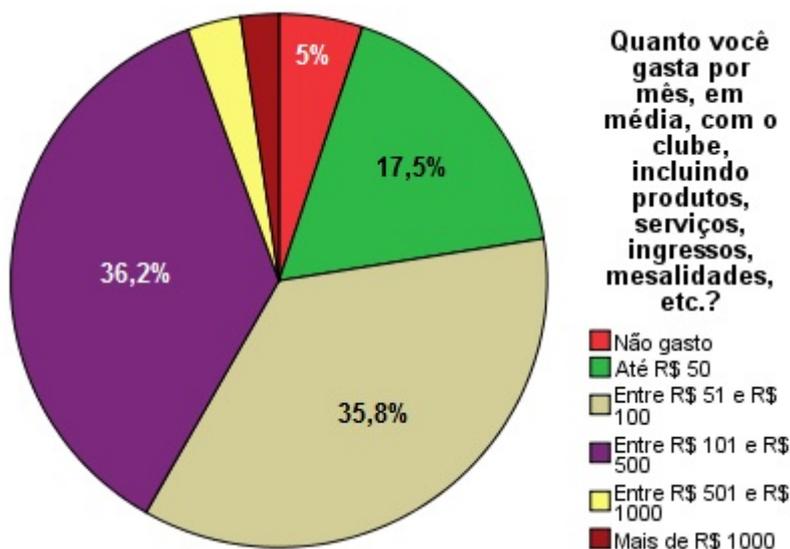


**Figura 7 – Visita do torcedor às dependências do clube**

Fonte: elaborado pelo autor

A última questão presente na pesquisa a respeito do consumo do torcedor trata do gasto mensal médio com o clube. Nesta questão foi abordado em qual faixa de gasto o torcedor se encaixa. Nestes gastos estão inclusos valores de ingressos, compra de diversos produtos (uniforme de jogo, roupas de passeio, acessórios, etc.), serviços (estacionamento, compra *online*, etc.), mensalidade, para o caso de sócios e demais gastos relacionados ao S.C. Internacional.

O que se percebeu foi a pequena quantidade de torcedores que não gastam com o clube, apenas 5%. Nota-se que a maioria dos entrevistados, 53,2%, gasta entre R\$51 e R\$ 500. As alternativas que menos apareceram foram as de gastos entre R\$501 e R\$1000 (3,2%) e acima de R\$1000 (2,3%). Devido à maioria dos respondentes ser associada ao clube, já era esperado que o número de indivíduos que não gastam com o clube fosse pequeno. O mesmo motivo explica os gastos nas faixas entre R\$51 e R\$100 (35,8%), e R\$101 e R\$500 (36,2%), pois são as faixas em que se enquadram os valores das mensalidades cobradas pelo clube. Vale ressaltar que os valores cobrados no Programa de Sócio Torcedor do clube variam de acordo com o local de residência do torcedor, sendo cobrados valores menores para associados que residem mais longe de Porto Alegre/RS.



**Figura 8 – Gasto médio mensal com o clube**

Fonte: elaborado pelo autor

## 4.2 Importância dos atributos

Os torcedores entrevistados avaliaram 30 (trinta) atributos, os quais estavam dispostos de forma sequencial e aleatória. Foi pedido aos entrevistados que atribuíssem uma pontuação variando entre um (nada importante) e sete (extremamente importante). As médias aritméticas destes atributos variaram entre 3,69 (uso das dependências do clube) e 5,67 (qualidade do estádio Beira Rio).

De acordo com Pereira Filho et al. (2013) a qualidade do serviço é a medida de quão bem o nível do serviço prestado atende às expectativas do consumidor. Isso indica que o torcedor, além da paixão pelo clube, tem uma elevada expectativa em relação ao serviço prestado pela instituição.

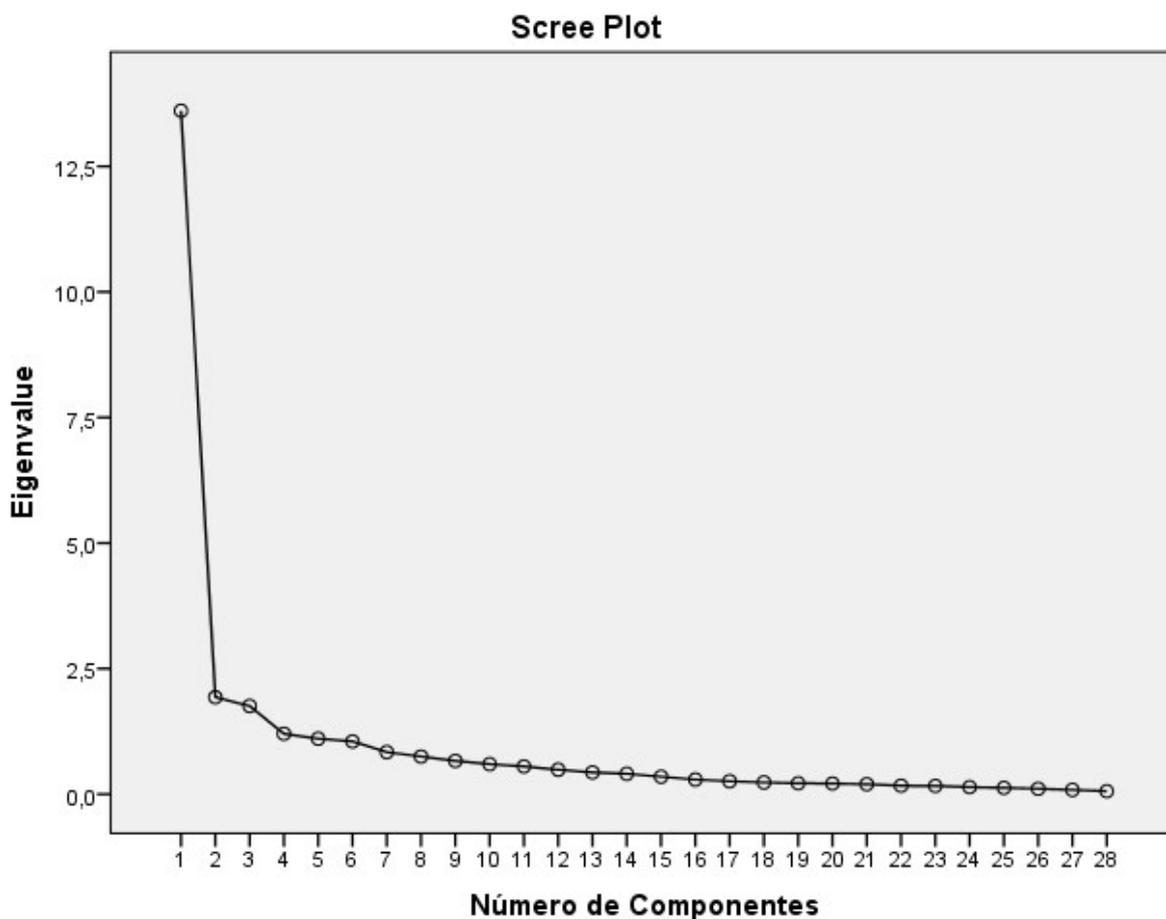
Apesar disso, em razão do grande número de itens, decidiu-se por também realizar uma análise fatorial exploratória para reduzir o número de fatores, visando simplificar o entendimento sobre o que os torcedores priorizam no processo de fidelização. Para tanto se utilizou do método de extração de componentes principais (MALHORTA, 2012). Fez-se uso da rotação Varimax, a qual visa obter a máxima verossimilhança, e da normatização tipo Kaiser que convergiram em 10 rotações.

Atributos		Média	Desvio Padrão
1	Resultados obtidos pela equipe principal	4,63	1,95
2	A conquista de títulos pela equipe principal	4,61	1,97
3	Variedade e disponibilidade dos diversos produtos licenciados	4,38	1,65
4	Qualidade dos diversos produtos licenciados	4,82	1,59
5	Valor das mensalidades do Programa Sócio Torcedor do clube	4,83	1,63
6	Preços cobrados nos diversos serviços do clube	4,45	1,74
7	Resultados apresentados pela gestão do clube	5,06	1,75
8	Desempenho da gestão do clube	5,09	1,75
9	Transparência da gestão do clube	5,42	1,61
10	Uso das dependências do clube	3,69	1,86
11	Direito a voto nas eleições do clube	5,25	1,73
12	Direito a se candidatar às eleições do clube	4,06	2,04
13	Contato entre clube e torcedor	5,24	1,56
14	Desconto em ingressos para jogos do clube no estádio Beira Rio	5,16	1,71
15	Descontos em diversos outros produtos e serviços do clube	4,92	1,77
16	Preferência na compra de ingressos para jogos do clube no estádio Beira Rio	5,50	1,69
17	Locação de cadeiras e camarotes no estádio Beira Rio	4,06	2,02
18	Confraternização entre sócios do clube	4,64	1,72
19	Eventos entre sócios e jogadores e/ou ídolos históricos do clube	5,14	1,64
20	Qualidade do estádio Beira Rio	5,67	1,38
21	Conforto do estádio Beira Rio	5,60	1,43
22	Segurança no estádio Beira Rio e arredores	5,59	1,50
23	Limpeza do interior do estádio Beira Rio e arredores	5,32	1,55
24	Acessibilidade ao interior do estádio Beira Rio e arredores	5,43	1,54
25	Transporte até o estádio Beira Rio	4,57	1,99
26	Bons jogos oferecidos ao torcedor	5,30	1,52
27	Sorteios realizados pelo clube antes dos jogos e nos intervalos	4,00	1,86
28	Comodidade oferecida pelo clube	5,36	1,51
29	Uso da imagem do clube para a construção do Self Social	4,98	1,66
30	Uso da imagem do clube para a construção do Self Interno	4,92	1,66

**Tabela 4 – Grau de importância dos Atributos**

Fonte: elaborado pelo autor

Para determinar quantos fatores seriam extraídos, utilizou-se o método de retenção pelos autovalores, também chamados de *eigenvalues*, onde os fatores que possuísem uma quantidade de variância explicada maiores do que 1 seriam retidos, de acordo com o ilustrado pelo *scree plot*.



**Figura 9 – Scree Plot para definição do número de fatores**

Fonte: elaborado pelo autor

O modelo e seus fatores são capazes de explicar 73,76% das variações de respostas encontradas. Como consequência, resultou nos seguintes fatores: infraestrutura e qualidade (22,334%), imagem e socialização (11,648%), gestão do clube (11,373%), preços e descontos (10,424%), desempenho do time e produtos licenciados (10,406%) e, eleições e dia-a-dia do clube (7,578%). Tais valores representam somente as variações de respostas explicadas, não significando que os fatores foram considerados pelos torcedores nesta ordem.

A seguir, procedeu-se a análise de consistência interna dos fatores. Esse passo visa medir a coerência das respostas dos participantes da pesquisa. A ferramenta utilizada foi o Alfa de Cronbach. Malhorta (2012) define como confiáveis valores superiores a 0,60 para pesquisas de marketing. Conforme apresentado na tabela 5, todos os fatores da pesquisa satisfizeram, com folga, tal medida de consistência.

Fatores	Atributos	Média	Desvio Padrão	Média dos Fatores	Alfa de Cronbach
Infraestrutura e qualidade	Conforto do estádio Beira-Rio	5,60	1,431	5,371	0,941
	Limpeza do interior do estádio Beira-Rio e arredores	5,32	1,550		
	Qualidade do estádio Beira-Rio	5,67	1,382		
	Acessibilidade ao interior do estádio Beira-Rio e arredores	5,43	1,538		
	Segurança no estádio Beira-Rio e arredores	5,59	1,504		
	Transporte até o estádio Beira-Rio	4,57	1,985		
	Bons jogos oferecidos ao torcedor	5,30	1,520		
	Comodidade oferecida pelo clube	5,36	1,512		
	Preferência na compra de ingressos para os jogos do clube no estádio Beira-Rio	5,50	1,694		
Imagem e Socialização	Uso da imagem do clube para a construção do Self Interno	4,92	1,664	4,920	0,881
	Uso da imagem do clube para a construção do Self Social	4,98	1,664		
	Confraternização entre os sócios do clube	4,64	1,717		
	Eventos entre sócios e jogadores e/ou ídolos históricos do clube	5,14	1,636		
Gestão do clube	Desempenho da Gestão do clube	5,09	1,752	5,190	0,952
	Transparência da Gestão do clube	5,42	1,611		
	Resultados apresentados pela Gestão do clube	5,06	1,750		
Preços e Descontos	Preços cobrados nos diversos serviços do clube	4,45	1,741	4,840	0,829
	Valor das mensalidades do Programa Sócio Torcedor do clube	4,83	1,632		
	Desconto em ingressos para jogos do clube no estádio Beira-Rio	5,16	1,708		
	Desconto em diversos outros produtos e serviços do clube	4,92	1,770		
Resultados e Produtos	A conquista de títulos pela equipe principal	4,61	1,970	4,610	0,853
	Resultados obtidos pela equipe principal	4,63	1,947		
	Variedade e disponibilidade dos diversos produtos licenciados	4,38	1,645		
	Qualidade dos diversos produtos licenciados	4,82	1,590		
Eleições e Dia-a-dia	Uso das dependências do clube	3,69	1,855	4,265	0,751
	Direito a se candidatar às eleições do clube	4,06	2,042		
	Locação de cadeiras e camarotes no estádio Beira-Rio	4,06	2,015		
	Direito a voto nas eleições do clube	5,25	1,727		

**Tabela 5 – Fatores considerados para fidelização**

Fonte: elaborado pelo autor

Para verificar a adequação da aplicação de uma análise fatorial para o conjunto de dados da pesquisa, são utilizadas as medidas de KMO e o teste de esfericidade de Bartlett. O KMO da pesquisa foi de 0,929. Tal valor é considerado muito bom (FIELD, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um qui-quadrado de 5207,675, com nível de significância zero.

Após a obtenção das informações necessárias para atestar a validade e adequação do uso de uma análise fatorial no trabalho, tem início uma análise dos fatores considerados pelos torcedores, de acordo com as tipologias de atributos de Peter e Olson (2009), Zeithaml (1988) e Alpert (1971) identificadas anteriormente. A tipologia de Nowlis e Simonson (1997) não foi considerada para análise por necessitar a comparação de produtos ou serviços.

Primeiramente, devido a sua importância, tratamos do fator infraestrutura e qualidade, que está ligado à infraestrutura do estádio Beira-Rio e qualidade do evento esportivo, desde a aquisição de ingressos, até o espetáculo do jogo. Aspectos como segurança, tanto nos arredores, quanto dentro do estádio, comodidade para os torcedores, acessibilidade, bem como para portadores de necessidades especiais e idosos, limpeza do estádio e arredores, preferência na compra de ingressos, seja qual for a competição disputada pelo clube no estádio Beira-Rio, e a qualidade das partidas disputadas. Tais características favorecem a ida dos torcedores ao estádio com maior frequência, gerando uma fidelização, mesmo que informal (FAGUNDES et al., 2013).

Tal fator, infraestrutura e qualidade, é tido como atributo determinante sob o ponto de vista dos torcedores, por apresentar um índice de importância maior dentro do conjunto. As características contidas nele requerem atenção especial. Com base na literatura apresentada, este atributo apresenta aspectos intrínsecos nos itens que se referem à infraestrutura e aspectos extrínsecos na qualidade do evento, sendo, de maneira geral, abstrato, por se tratar de características intangíveis.

Em seguida vem o fator imagem e socialização. Este tem forte ligação com o relacionamento entre torcedores e o uso da imagem do clube. Tal quesito trata do posicionamento do indivíduo na sociedade, por meio de afinidade com outros torcedores, além da imagem do torcedor perante a comunidade em que vive. Esta orientação é confirmada em diversas publicações que citam a paixão do torcedor como principal diferencial desde nicho em relação a outros, incluindo um sentimento de identificação com demais torcedores, os quais costumam se reunir para

acompanhar os jogos do seu time, seja no estádio, seja em sua comunidade, ou até mesmo em casa (MELO NETO, 2013).

O fator imagem e socialização pode ser considerado importante, uma vez que não determina a fidelização, mas tem capacidade de influenciar tal decisão. Apesar de importante, este não se trata de um fator necessário no âmbito esportivo. É comum a associação de pessoas que moram distantes de Porto Alegre/RS, inclusive em áreas com poucos torcedores do Internacional. Tal fator é um atributo extrínseco, por não fazer parte da composição física, e abstrato, devido a sua subjetividade.

Em seguida, o fator gestão do clube é tratado. Este está relacionado às ações tomadas pela gestão do clube em todos os âmbitos, além de sua credibilidade perante a torcida. Ele possui importância relativa de menor relevância à consistência do Programa de Sócio Torcedor do clube. Muitos torcedores levam em consideração a destinação de sua contribuição para o clube. São consideradas as ações, tanto da presidência, quanto das diretorias, no funcionamento da instituição. Gastos ordenados, respeito ao caixa disponível no clube, além de uma boa transparência na gestão, são qualidades que podem determinar se o indivíduo está disposto a investir seu dinheiro no clube.

Apesar de não ter a mesma influência do fator imagem e socialização, a gestão do clube também é importante. Sua ausência pode ser crucial na decisão do torcedor por não se fidelizar. Pelo fato de sua alteração ser capaz de influenciar nos benefícios, nos preços e na destinação da verba do Programa de Sócio Torcedor, este pode ser considerado um atributo intrínseco, e abstrato, por não estar relacionado a aspectos concretos.

O fator preços e descontos está atrelado aos valores cobrados pelo clube na mensalidade do programa e aos descontos oferecidos por ele. Apesar de não figurar entre os atributos mais importantes, este tem considerável relevância, principalmente em momentos de instabilidade econômica, uma vez que pode ser impraticável a associação do indivíduo em razão do valor da mensalidade. Os descontos também são levados em consideração por representarem uma economia oferecida através do programa em diversos produtos e serviços, não apenas ligados ao clube, mas também de diversos parceiros, como em supermercados, lojas de esportes e companhias de taxi.

Preços e descontos conta com uma importância relativa, mas podem influenciar no interesse do torcedor pela fidelização. Este atributo é extrínseco, por tratar de

valores e benefícios oferecidos, e comparável, por ser algo facilmente medido a respeito da viabilidade, ou não, da adesão ao programa.

O fator resultados e produtos trata do desempenho da equipe de futebol em partidas e competições, além dos produtos oferecidos pelo clube, sejam uniformes de jogo, ou qualquer produto que, legalmente, estampe a marca do clube. Pelo fato do futebol tratar da paixão do torcedor, os resultados apresentados pelo time profissional, e até mesmo a variedade e qualidade dos produtos, ficam em segundo plano, uma vez que não é comum o torcedor trocar de time devido a resultados insatisfatórios, muito menos à escassez de produtos licenciados.

Apesar de possuir uma importância relativamente pequena, este fator pode ter grande influência no interesse inicial pelo clube. Sendo assim, os resultados são requisitados pelos torcedores, mas não os impedem de seguir acompanhando o time. Trata-se de um atributo extrínseco, por não afetar as características do Programa de Sócio Torcedor, e abstrato por estar relacionado a aspectos mais subjetivos deste programa.

O fator eleições e dia-a-dia, por sua vez, está relacionado à participação do torcedor na vida do clube. Por ser um clube que permite seu associado votar nas eleições para Presidente e Conselho Deliberativo, o Internacional permite uma maior participação do sócio na vida política. Além disso, por dispor de uma estrutura que vai além do estádio, é possível que o indivíduo frequente o clube não apenas em dia de jogos. Com a existência de academia, museu, loja oficial, o Centro de Treinamentos da equipe principal e diversos outros estabelecimentos e serviços, o torcedor é capaz de ir até diariamente para o clube.

Eleições e dia-a-dia compõem a variável de menor importância, mas também pode despertar interesse do torcedor por possibilitar participação no processo eleitoral do clube e oferecer serviços diversos a preços mais atrativos. Este é um atributo extrínseco, por sua alteração influenciar na utilidade, e abstrato, por se tratar de uma representação abstrata de aspectos concretos.

Após esta análise, pode-se concluir que o atributo considerado determinante, aquele que requer maior atenção, é o de infraestrutura e qualidade.

Entre esses determinantes encontram-se atributos intrínsecos e extrínsecos. Tal resultado corrobora que a tipologia de Zeithaml (1988) não possibilita definir os atributos formadores de diferencial, assim como ocorre com a classificação de Peter e Olson (2009).

Quando trabalhamos com serviços, a grande parte dos atributos é extrínseca, uma vez que não tratam de componentes físicos. Os atributos utilizados na pesquisa são abstratos pelo mesmo motivo: tratam de serviços, onde todos eles são intangíveis ou refletem uma representação abstrata de atributos concretos.

### 4.3 Impacto das variáveis no comportamento

O presente trabalho observou e tentou encontrar diferenças na importância dada aos atributos pelos diferentes sexos e condição de associado, ou não. Também foram colocadas frente a frente outras variáveis, visando identificar algum tipo de padrão, alguma possível relação entre os itens.

Baseado nas ANOVAs dos grupos “sexo” e “associação” alcançou-se os seguintes resultados:

<b>Grupo</b>	<b>Importância média</b>
Feminino	4,819
Masculino	4,953
Sócio	4,897
Não sócio	5,176
Geral	4,96

**Tabela 6 – Diferença de médias entre grupos**

Fonte: elaborado pelo autor

O quesito sexo dos respondentes apresentou como resultado uma importância atribuída aos itens ligeiramente maior por parte dos homens. Os torcedores do sexo masculino deram maior importância à maioria dos atributos. Algumas exceções, como “Segurança no estádio Beira-Rio e arredores” e “Variedade e disponibilidade dos diversos produtos licenciados”, tiveram maior importância para as mulheres. A diferença média entre os gêneros foi pequena, aproximadamente 0,13. Salvo alguns itens, isso indica uma homogeneidade na importância dada pelos pesquisados.

Com relação ao fato do respondente ser sócio, ou não, a diferença foi maior do que a observada em relação ao sexo dos participantes. Assim sendo, todos os seis fatores foram pontuados de maneira mais elevada por aqueles que não são associados ao clube. A diferença encontrada entre os dois grupos foi de,

aproximadamente, 0,28, o que a torna maior que em relação ao gênero, mas ainda bastante próximas.

Complementarmente, visando encontrar padrões dentro da amostra estudada, houve o cruzamento de dado, através do método de referência cruzada, no qual são formadas tabelas que confrontam dados de duas diferentes variáveis. Nesta análise foram utilizadas as variáveis sexo, idade, nível de escolaridade, local de compra de produtos do clube, distância entre a cidade do entrevistado e Porto Alegre, renda familiar, gasto mensal médio com o clube, e se o indivíduo é sócio do clube, ou não.

A respeito da distância de residência do indivíduo até Porto Alegre/RS, notou-se que, daqueles que moram na capital gaúcha, ou até 150km distante, 94,4% são sócios do clube. Já para aqueles que moram a mais de 300km da sede do clube somam 89,2% de sócios. Tratando-se da renda familiar e do gasto mensal médio, percebe-se que, dentre aqueles que moram até 150km de Porto Alegre/RS, a maior parte tem gastos mensais, em média, entre R\$ 101 e R\$ 500. São os mesmos os valores indicados por aqueles que residem a pelo menos 301km da cidade. A diferença fica por conta da porção que mora entre 151km e 300km distante da capital, cujo o gasto médio mensal fica entre R\$ 51 e R\$100.

Ao analisarmos o sexo dos torcedores que responderam à pesquisa, notamos que, proporcionalmente, há maior adesão ao programa por parte dos homens. Mais de 90% deles é associado ao clube, enquanto por volta de 80% das mulheres são fidelizadas. Verificando gasto médio em função do gênero, nota-se que a maioria dos respondentes homens indicou um gasto mensal na média entre R\$ 51 e R\$ 100. Já para as mulheres, o gasto indicado ficou entre R\$ 101 e R\$ 500 para quase 40% delas. Conforme já exposto anteriormente, é notável a preferência do público masculino pelo futebol, apesar de crescente o número de mulheres que apresentam a mesma ligação com o esporte.

Quando consideramos a idade dos respondentes, vemos que quase um terço deles tem entre 26 e 50 anos de idade. Em seguida vem aqueles com 51 anos, ou mais, representando quase 30%. Dentre o maior grupo, o gasto médio informado foi entre R\$ 51 e R\$ 100. Já aqueles que tem mais de 50 anos de idade apresentam gastos na faixa de R\$ 101 a R\$ 500.

Outro aspecto analisado foi a escolaridade dos torcedores. Em sua maioria, 41,9%, os sócios do Internacional possuem nível superior completo, e apresentam gastos mensais entre R\$ 51 e R\$ 100. A seguir vem aqueles com pós-graduação

(25,7%). Estes, em sua maioria, indicaram um gasto mensal médio entre R\$ 101 e R\$ 500.

Um achado na análise de referência cruzada indica que os torcedores entre 26 e 50 anos de idade são os que mais realizam compras pela Internet. Em contrapartida, aqueles a partir de 51 anos são os que menos realizam esses tipos de compra, tendo preferência por comprar os produtos do clube diretamente em lojas e/ou dependências do clube. Esta foi a única das três faixas etárias estudadas que não apresentou as compras *online* como a principal opção.

Curiosamente, os entrevistados que mais informaram não comprar produtos do clube são aqueles que residem mais próximos da sede do Internacional, distante em até 150km. Como já era previsto, as compras pela Internet foram as mais citadas pelos torcedores que residem mais distantes de Porto Alegre/RS. No entanto, a compra de produtos nas lojas e/ou dependências do clube alcançou segundo lugar neste grupo. Tal fenômeno pode ser explicado pela ida, mesmo que esporádica, ao estádio para acompanhar jogos do seu time. A grande maioria dos colorados que moram distante de Porto Alegre/RS informam visitar a sede do clube anualmente.

Outro aspecto notado na análise efetuada foi que a maior parte dos torcedores do sexo masculino, quase 75%, declarou usar a Internet para a compra de produtos. Curiosamente, menos da metade das respostas do público feminino indicou a preferência por este canal. Na contramão deste raciocínio temos uma relativa igualdade entre os sexos quando se trata da compra de produtos em camelôs e feiras populares, assim como nas demais opções apresentadas.

Ao analisarmos a escolaridade dos torcedores, notamos que aqueles com ao menos o ensino superior completo tem preferência por compras *online*, em relação aos demais meios.

Agora, ao verificar-se a preferência do canal para compra de produtos do clube em relação ao fato do indivíduo ser associado, ou não, percebeu-se uma preferência similar entre compras na Internet e aquelas efetuadas nas lojas e/ou dependências do clube. Este crescimento da preferência pelos estabelecimentos do clube, se comparado com as análises anteriores deste trabalho, pode ser explicado pelos descontos oferecidos aos sócios torcedores nos produtos licenciados do Internacional.

De posse de tais resultados é possível se traçar um perfil do torcedor do S.C. Internacional, bem como aqueles atributos determinantes para sua fidelização.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho se propôs a identificar e analisar os atributos determinantes para os torcedores do S.C. Internacional na adesão ao Programa de Sócio Torcedor do clube. Os resultados obtidos permitiram atingir tal objetivo, compreendendo o comportamento do torcedor brasileiro de futebol.

Esta pesquisa identificou que os torcedores do Internacional não se associam ao clube apenas devido aos resultados apresentados pelo time. A infraestrutura apresentada pelo clube, bem como descontos e preferência na compra de ingressos para jogos no Beira-Rio e a qualidade deste estádio, são os principais motivos para a fidelização. Os torcedores enxergam o Internacional como meio de interação social e de moldagem de sua imagem perante a sociedade.

Constatou-se que os atributos que receberam mais pontuação abordam características do estádio (qualidade, conforto, segurança e acessibilidade), facilidades e privilégios oferecidos ao torcedor (preferência na compra de ingressos, comodidade e direito a voto), além daqueles relacionados à gestão do clube, como sua transparência.

No entanto, o presente estudo visou classificar os atributos através de uma análise fatorial, com a ideia de conhecer a maneira como os torcedores analisam o clube e seu Programa de Sócio Torcedor. Observou-se que estes consideram os fatores infraestrutura e qualidade, imagem e socialização, gestão do clube, preços e descontos, resultados e produtos, e eleições e dia-a-dia. Tal abordagem do estudo sinaliza as características que devem ser priorizadas na formação de uma estratégia de posicionamento.

O primeiro fator (infraestrutura e qualidade), que tem maior pontuação, é tido como o atributo determinante. Ele influencia a decisão de fidelização do torcedor, determinando sua preferência. Este atributo é formador de diferencial no Programa de Sócio Torcedor e merece especial atenção do clube.

Não foi possível tirar conclusões mais detalhadas em relação ao impacto do sexo e da prévia associação do indivíduo, uma vez que os resultados não apresentaram alterações significativas na avaliação dos atributos.

Como limitação, este trabalho apresenta fragilidade em não poder fazer generalizações de resultados, levando-se em conta a restrição do estudo dos

torcedores do S.C. Internacional. Todavia, não era este o objetivo central da pesquisa. Como o próprio trabalho traz em seu desenvolvimento, especificidades culturais são passíveis de influenciar as preferências, podendo gerar resultados adversos. Aí consiste a necessidade de se investigar em diferentes locais e momentos.

Futuros trabalhos podem visar investigar outros públicos, variando desde o time em foco, até a modalidade esportiva abordada, uma vez que o futebol tem sido o esporte com maior destaque em pesquisas relacionadas à gestão esportiva, no Brasil.

Outros pontos podem ser abordados em estudos posteriores, como possíveis diferenças nas avaliações dos atributos para os torcedores que residem mais distantes da cidade do clube e não aproveitam dos mesmos benefícios daqueles que moram em Porto Alegre/RS, como uso da academia, ida frequente aos jogos, etc. Além disso, outros atributos podem ser levados em consideração ao se estudar tal público.

Sugestões a serem levantadas para o clube vão desde um mapeamento para determinar principais nichos de sócios do clube distantes da região Sul do Brasil, visando uma maior interação com este público, uma vez que a maioria dos benefícios ofertados pelo Programa de Sócio Torcedor do Internacional é focada para aqueles residentes do Rio Grande do Sul, até um foco maior para as mulheres torcedoras do time, uma vez que são elas as que mais gastam com o clube e seus diversos serviços e produtos.

Outra sugestão é em relação ao transporte até o estádio Beira-Rio, uma vez que este atributo teve alta avaliação junto aos respondentes. Ações junto a Prefeitura de Porto Alegre, visando mais linhas de ônibus e horários flexíveis para dias de partidas à noite, até a construção de uma Marina, prevista no projeto de modernização do Complexo Beira-rio, podem satisfazer os anseios de torcedores por um transporte de melhor qualidade para dias de jogos.

Em suma, se percebeu o valor de compreender o comportamento do consumidor e seus desejos e anseios, tendo isso como fonte de atração e fidelização do torcedor. É imprescindível estar em constante contato com os torcedores, uma vez que este é o principal ativo do clube e uma de suas principais fontes de renda.

## REFERÊNCIAS

ALPERT, M. Identification of determinant attributes: a comparison of methods. **Journal of Marketing Research**, v. 8, n. 2, p. 184-191, May 1971.

ARRUDA, E. Painel FC. Folha de S. Paulo. Recuperado em 12 de maio, 2014, de <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/esporte/fk1808200901.htm>.

BACHA, M. L.; Souza, Ricardo Brito Teixeira. **Proposta de segmentação para torcedores de futebol baseada em atitudes com relação a patrocínio em marketing esportivo**. In: XIII SEMEAD - FEA - USP Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 2010, São Paulo. XIII SEMEAD - FEA - USP Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 2010.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. Ed. Rev. Florianópolis: UFSC, 2005.

BOHLANDER, George et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thompson, 2003. 569p.

BRASIL. **Lei n. 10.671**, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.671.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.671.htm)

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

CARVALHO, E. **As maiores torcidas do futebol brasileiro**. Exame.com. Recuperado em 11 de setembro, 2015, de <http://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/noticias/as-maiores-torcidas-do-futebol-brasileiro/lista>

CHELLADURAI, P. **Sport management: defining the field**. European Journal for Sport Management, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994. Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2001. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

DAMATTA, Roberto et al. (org.). **Lance Imperdível!**: um retrato do esporte do Brasil. Rio de Janeiro: Lance!, 2010

ESPINOZA, F. S.; HIRANO, A. S. **As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar**: um estudo aplicado. Revista de Administração Contemporânea, v.7, n.4, p. 97-117, 2003.

FAGUNDES, André F. A.; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; SOUSA, Caissa Veloso e; LARA, José Edson. Marketing Esportivo: **Um Estudo Exploratório da Publicação Acadêmica Brasileira**. In: IV Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), 2010, Florianópolis-SC. IV Encontro de Marketing da ANPAD (EMA), 2010.

FAGUNDES, André F. A.; VEIGA, Ricardo Teixeira; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; SOUSA, Caissa Veloso. **A publicação acadêmica de marketing esportivo no Brasil**. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 11, n. 2, p. 96-123, 2012.

FAGUNDES, André F. A.; VEIGA, Ricardo Teixeira. **Fatores que Influenciam a Satisfação dos Torcedores na Ida aos Estádios de Futebol no Brasil e Sua Intenção de Retorno**. In: XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2013. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

FAGUNDES, André F. A.; VEIGA, Ricardo Teixeira; SAMPAIO, Danilo de Oliveira; SOUSA, Caissa Veloso e; SANTANA, Élcio Eduardo de Paula; LARA, José Edson. **Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte**. RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 12, p. 121-135, 2013.

FERRAZ, R. P. **Clubes de futebol como inserção social e ferramenta de consumo**. São Paulo. 2011.

FIELD, A. P. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas. 1996.

GILBERT, R.G.; VELOUTSOU, C.; GOODE, M.M.H.; MOUTINHO, L. **Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach**. Journal of Services Marketing, v. 18, n. 5, p. 371-383, 2004.

GOUVEIA, V. V. O individualismo e o coletivismo normativo. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. **Psicologia Social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo: SENAC, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

KELLER, Kevin Lane, MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P. (2000). **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.

LAW, A.K.Y.; HUI, Y.V.; ZAO, X. Modeling repurchase frequency and customer satisfaction for fast food outlets. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 21, n. 5, p. 545-563, 2004.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **A Gestão Estratégica de Clubes de Futebol vista através do caso Manchester United**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2000, São Paulo. XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2000.

LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de Comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MALHORTA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASTERALEXIS, L.P.; BARR, C.A.; HUMS, M.A. **Principles and practice of sport management**. 3rd ed. Sudbury: Jones & Bartlett, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAZZEI, L. C.; OLIVEIRA, N. S.; ROCCO JÚNIOR, Ary José; BASTOS, F. C. **Uma Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Marketing Esportivo Enquanto Área Multidisciplinar**. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 12, p. 183-200, 2013.

MELO NETO, F. P.; **Administração e Marketing de Clubes Esportivos**. São Paulo: Sprint, 1998.

MELO NETO, F. P.; **Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

MELO NETO, F. P.; FEITOSA, M. **Marketing Esportivo**. In: DA COSTA, L. (Org.) Atlas do esporte no Brasil. CONFEEF. 2006.

MOREIRA, R.L.; LOBATO, P.L. **Os Programas de Sócios Torcedores como Marketing de Relacionamento dos Clubes com sua Torcida dentro do Futebol: O Caso Vasco da Gama (RJ)**. In: I Encontro Internacional de Gestão do Esporte e Entretenimento – Uninove, 2012, São Paulo. I Encontro Internacional de Gestão do Esporte e Entretenimento – Uninove 2012.

MORGAN, Melissa J.; Summers, Jane. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson, 2008.

MULLIN, B.; HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport Marketing**. 3 ed. Champaign: Human Kinetics, 2007.

NEVES, J. L. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º Sem./1996.

NOWLIS, S.; SIMONSON, I. Attribute-task Compatibility as a Determinant of Consumer Preference Reversals. **Journal of Marketing Research**. v.38, p. 205-218, May 1997.

PEREIRA, Leandro de França.; **O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor**. In: XXXVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014, 2014, Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2014. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

PEREIRA FILHO, E.;FILHO, EVADIO PEREIRA;FILHO, EVÁDIO PEREIRA2013PEREIRA FILHO, E. ; CAMPOS, D. F. ; DANTAS, M. L. R. .  
**Mensuração da Qualidade de Serviço em Academias de Ginástica:** das escalas padronizadas ao desenvolvimento de uma escala específica. *Holos* (Natal. Online), v. 5, p. 175-190, 2013.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. **Comportamento do consumidor e estratégia de marketing.** São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

PITTS, B. G., & STOTLAR, D. K. (2002). **Fundamentos de Marketing Esportivo.** São Paulo: Phorte.

PITTS, B.G. Sport management at the millennium: a defining moment. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.15, p.1-9, 2001.

POZZI, L. **A Grande Jogada:** teoria e prática do marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

**RELATÓRIO FINAL DO PLANO DE MODERNIZAÇÃO DO FUTEBOL BRASILEIRO.** Rio de Janeiro Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol, 2000.

ROBBINS, S.P. **Organizational theory:** structure, design, and applications. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.

ROCHA, C. M. da, & BASTOS, F. da C. **Gestão do esporte:** definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 25(especial), p. 91–103. 2011

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Brookman, 2011.

TINOCO, M. A.; RIBEIRO, J. L. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurante a la carte. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 1, p. 73-87, 2008.

TRAIL, G.; JAMES, J.D. The motivation scale for sport consumption: assessment of the scale's psychometric properties. **Journal of Sport Behavior**, Mobile, v.24, p.108-27, 2001.

TREIN, F., & BARCELLOS, P. F. P. **Qualidade dos serviços em estádios de futebol.** Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil. 26, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração.** 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAKEFIELD, K. L., BLODGETT, J. G., & SLOAN, H. J. Measurement and Management of the Sportscape. **Journal of Sport Management**, v. 10. P. 15-31. 1996.

WANN, Daniel L.; BRANSCOMBE, Nyla R. Sports Fans: Measuring Degree of Identification with Their Team. **International Journal of Sport Psychology**, v. 24. n. 1. p. 1-17. 1993.

YIN, R. K. Estudo de Caso - **Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. v.52, n. 2, p. 2-22, July 1988.

# APÊNDICES

## Apêndice A – Questionário

### Atributos do Programa Sócio-Torcedor do S.C. Internacional

Prezado colorado,

Sou aluno do Curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB) e estou realizando uma pesquisa para elaboração de minha monografia.

As respostas que você fornecer no questionário a seguir serão importantes para medir a percepção geral do sócio-torcedor sobre as ações de marketing praticadas pelo clube, de maneira a auxiliá-lo a melhorar seus produtos e serviços, buscando satisfazer as necessidades e desejos de seus torcedores.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas suas opiniões próprias. A confidencialidade e a integridade dos dados obtidos serão preservadas.

Por favor, preencha o questionário a seguir até o fim e confirme a conclusão ao seu final. O tempo para responder a pesquisa é de aproximadamente 5 minutos.

Conto com sua colaboração e desde já agradeço.

André Vieira Paula Bênia

\* Required

#### 1. Dados sócio demográficos

1.

1.1 Idade: \*

.....

2.

1.2 Sexo \*

Mark only one oval.

Masculino

Feminino

3.

1.3 Distância entre sua cidade e Porto Alegre/RS \*

Preencher em Km

.....

4. **1.4 Grau de Escolaridade \***

*Mark only one oval.*

- nível básico completo
- primeiro grau completo
- segundo grau completo
- nível superior completo
- pós-graduação
- mestrado ou doutorado

5. **1.5 Renda Familiar**

*Mark only one oval.*

- até R\$1000
- de R\$1001 até R\$2500
- de R\$2501 até R\$5000
- de R\$5001 até R\$10000
- acima de R\$10000

## 2. Hábitos de consumo

6. **2.1 Você é sócio do S.C. Internacional? \***

Considere todas as modalidades previstas no Estatuto do Clube

*Mark only one oval.*

- sim
- não

7. **2.2 Onde você compra os produtos do clube? \***

Se necessário, marque mais de uma opção

*Check all that apply.*

- não compro
- camelôs ou feiras populares
- lojas de esporte
- loja ou dependências do clube
- internet
- Other: .....

8. **2.3 Com que frequência você acompanha jogos no Beira Rio? \***

*Mark only one oval.*

- não acompanho  
 uma vez por mês  
 duas vezes por mês  
 até duas vezes a cada 6 meses  
 até duas vezes por ano

9. **2.4 Com que frequência você visita as dependências do clube (museu, Clube Gigante, loja, restaurante)? \***

*Mark only one oval.*

- não visito  
 Diariamente  
 Semanalmente  
 Mensalmente  
 até duas vezes a cada 6 meses  
 até duas vezes a cada ano

10. **2.5 Quanto você gasta por mês, em média, com o clube, incluindo produtos, serviços, ingressos, mesalidades, etc.? \***

*Mark only one oval.*

- não gasto  
 até R\$50  
 de R\$51 até R\$100  
 de R\$ 101 até R\$500  
 de R\$501 até R\$1000  
 mais de R\$1000

### 3. Atributos para a fidelização

A seguir serão dispostos diversos atributos determinantes para a fidelização do torcedor junto ao clube. Por favor escolha a alternativa que melhor expressa sua opinião acerca do assunto abordado, onde 1 indica Nada Importante e 7 Extremamente Importante

### 3. Atributos para fidelização

Na sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes atributos na escolha pela fidelização ao Internacional?

### Desempenho da equipe

11. **3.1 Resultados obtidos pela equipe principal \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

12. **3.2 A conquista de títulos pela equipe principal \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

### Produtos Licenciados

13. **3.3 Variedade e disponibilidade dos diversos produtos licenciados \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

14. **3.4 Qualidade dos diversos produtos licenciados \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

### Preços

15. **3.5 Valor das mensalidades do Programa Sócio Torcedor do clube \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

16.

**3.6 Preços cobrados nos diversos serviços do clube \***

(conveniência e lazer, como estacionamento, museu, academia, etc.)

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

**Gestão do clube**

17.

**3.7 Resultados apresentados pela Gestão do clube \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

18.

**3.8 Desempenho da Gestão do clube \***

ações tomadas pela Presidência e todas as vice-presidências

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

19.

**3.9 Transparência da Gestão do clube \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

**3. Atributos para fidelização**

Na sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes atributos na escolha pela fidelização ao Internacional?

**Participação no dia-a-dia do clube**

20.

**3.10 Uso das dependências do clube \***

(museu, academia, lojas, restaurantes, etc.)

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

21.

**3.11 Direito a voto nas eleições do clube \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

22.

**3.12 Direito a se candidatar às eleições do clube \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

23.

**3.13 Contato entre clube e torcedor \***

(emails, revistas, redes sociais, etc.)

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

**Benefícios**

24.

**3.14 Desconto em ingressos para jogos do clube no estádio Beira-Rio \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

25.

**3.15 Desconto em diversos outros produtos e serviços do clube \***

(estacionamento, academia, produtos na Loja do Inter, etc.)

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

26.

**3.16 Preferência na compra de ingressos para jogos do clube no estádio Beira-Rio \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

27.

**3.17 Locação de cadeiras e camarotes no estádio Beira-Rio \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

**Socialização**

28.

**3.18 Confraternização entre os sócios do clube \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

29.

**3.19 Eventos entre sócios e jogadores e/ou ídolos históricos do clube \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

**3. Atributos para fidelização**

Na sua opinião, qual o grau de importância dos seguintes atributos na escolha pela fidelização ao Internacional?

## Estrutura

30.

### 3.20 Qualidade do estádio Beira-Rio \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

31.

### 3.21 Conforto do estádio Beira-Rio \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

32.

### 3.22 Segurança no estádio Beira-Rio e arredores \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

33.

### 3.23 Limpeza do interior do estádio Beira-Rio e arredores \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

34.

### 3.24 Acessibilidade ao interior do estádio Beira-Rio e arredores \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

35. **3.25 Transporte até o estádio Beira-Rio \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

## Espetáculo

36. **3.26 Bons jogos oferecidos ao torcedor \***  
 (qualidade do espetáculo, dos jogadores, dos adversários, etc.)  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

37. **3.27 Sorteios realizados pelo clube antes dos jogos e nos intervalos \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

38. **3.28 Comodidade oferecida pelo clube \***  
 (compra de ingressos online, bilheteria, check in e check out, estacionamento coberto, etc.)  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

## Auto-expressividade

39. **3.29 Uso da imagem do clube para construção do Self Social \***  
 Self Social: A imagem que a sociedade enxerga de mim  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

40.

**3.30 Uso da imagem do clube para a construção do Self Interno \***

Self Interno: A imagem que eu enxergo de mim

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
nada importante	<input type="radio"/>	extremamente importante						

Powered by  
 Google Forms

## Apêndice B – Análise Fatorial

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Conforto do estádio Beira-Rio	,817					
Limpeza do interior do estádio Beira-Rio e arredores	,809					
Qualidade do estádio Beira-Rio	,762					
Acessibilidade ao interior do estádio Beira-Rio e arredores	,750					
Segurança no estádio Beira-Rio e arredores	,690					
Transporte até o estádio Beira-Rio	,685					
Bons jogos oferecidos ao torcedor	,628					
Comodidade oferecida pelo clube	,583					
Preferência na compra de ingressos para jogos do clube no estádio Beira-Rio	,551					
Uso da imagem do clube para a construção do Self Interno		,827				
Uso da imagem do clube para construção do Self Social		,823				
Confraternização entre os sócios do clube		,577				
Eventos entre sócios e jogadores e/ou ídolos históricos do clube		,575				
Desempenho da Gestão do clube			,853			
Transparência da Gestão do clube			,838			
Resultados apresentados pela Gestão do clube			,838			
Preços cobrados nos diversos serviços do clube				,659		



## ANEXOS

### Anexo A – Estatuto Social SPORT CLUB INTERNACIONAL



**SPORT CLUB INTERNACIONAL**

**ESTATUTO SOCIAL (2014)**

#### ÍNDICE

<b>TÍTULO 1 – DO SPORT CLUB INTERNACIONAL</b>	<b>2</b>
Capítulo 1 - Denominação, Sede e Fins	2
Capítulo 2 - Dos Símbolos	2
Capítulo 3 - Do Patrono	2
Capítulo 4 - Das Fontes de Recursos e do Patrimônio	2
<b>TÍTULO 2 – DOS ASSOCIADOS</b>	<b>3</b>
Capítulo 1 – Das Categorias de Associados	3
Capítulo 2 – Dos Direitos e Deveres	4
Capítulo 3 – Das Disposições Disciplinares	5
Capítulo 4 – Da Representação Consular	5
<b>TÍTULO 3 – DOS ÓRGÃOS DO CLUBE</b>	<b>6</b>
Capítulo 1 – Da Assembleia Geral	6
Capítulo 2 – Do Conselho Deliberativo	7
Capítulo 3 – Da Diretoria	12
Capítulo 4 – Do Conselho Fiscal	15
<b>TÍTULO X - DOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS COMPLEMENTARES</b>	<b>16</b>
<b>TÍTULO XI - DISPOSIÇÕES GERAIS</b>	<b>17</b>
<b>DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS</b>	<b>18</b>

## ESTATUTO SOCIAL - SPORT CLUB INTERNACIONAL

### TÍTULO 1 – DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

#### *Capítulo 1 - Denominação, Sede e Fins*

**Art. 1.** O SPORT CLUB INTERNACIONAL, com sede e foro na cidade de Porto Alegre, fundado em 4 de abril de 1909, é uma sociedade civil sem fins lucrativos, com prazo indeterminado de duração e tem por finalidade atividades desportivas, sociais e culturais.

**Parágrafo único** - Em suas atividades desportivas, o Clube se propõe à prática do futebol profissional e amador, bem como de outros esportes, profissionais e amadores, olímpicos ou não, a critério da Diretoria.

**Art. 2.** No desenvolvimento de suas atividades, o Clube obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência.

#### *Capítulo 2 - Dos Símbolos*

**Art. 3.** As cores do Clube são o vermelho e o branco e seus símbolos são:

- I. a Bandeira, assim descrita:
  - a. de formato retangular, sendo o seu comprimento uma vez e meia a altura;
  - b. talhada em dois triângulos retângulos, nas cores do Clube, ficando o ângulo reto do triângulo vermelho no cantão, em oposição ao triângulo branco;
  - c. no cantão, o Distintivo;
  - d. abaixo do Distintivo, o ano da fundação, em algarismos arábicos, na cor branca.
- II. o Distintivo, na forma de um escudo redondo em campo vermelho, orlado de branco, tendo ao centro inscritas e entrelaçadas as letras "S", "C" e "I", na cor branca; e
- III. o Hino "Celeiro de Ases".

#### *Capítulo 3 - Do Patrono*

**Art. 4.** A ILDO MENEGHETTI, como homenagem especial, é conferido o título de PATRONO PERPÉTUO do SPORT CLUB INTERNACIONAL, em reconhecimento aos excepcionais serviços por ele prestados.

#### *Capítulo 4 - Das Fontes de Recursos e do Patrimônio*

**Art. 5.** Compreende-se como receita do Clube:

- I. as obrigações sociais, as quais são constituídas de contribuição social, taxas e outras regularmente instituídas no Regulamento Geral do Clube;
- II. a venda de ingressos para jogos e eventos;

- III. a cessão de direitos de transmissão;
- IV. a comercialização da marca, patrocínios e publicidade;
- V. a cessão de direitos federativos de atletas;
- VI. os aluguéis de instalações imobiliárias;
- VII. as rendas provenientes de competições desportivas;
- VIII. as receitas de serviços e empreendimentos do Clube;
- IX. os resultados de participação em sociedades;
- X. as doações e outras receitas compatíveis com a natureza de associações;
- XI. as subvenções e auxílios concedidos pelo poder público.

**Art. 6.** O patrimônio do Clube é representado por todos os seus bens, móveis e imóveis, sendo que a alienação ou a aquisição de qualquer bem imóvel ou a incidência de gravame real dependerá de prévia aprovação do Conselho Deliberativo, ouvidos o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo, salvo nos casos de procedimentos judiciais, para garantia do Juízo, com imediata comunicação ao Conselho Deliberativo.

## TÍTULO 2 – DOS ASSOCIADOS

### *Capítulo 1 – Das Categorias*

**Art. 7.** A concessão de benefícios obedecerá aos princípios da isonomia e impessoalidade.

**Art. 8.** Poderá ser admitido como associado do Clube, com aprovação da Diretoria, a pessoa física que desejar, por manifestação expressa, preenchidas as condições estatutárias e regulamentares do Clube.

**Parágrafo Único** – O silêncio da Diretoria, no prazo de 60 dias, implica a aprovação da inscrição do novo associado.

**Art. 9.** O quadro associativo é constituído das seguintes categorias:

#### **I. ASSOCIADO BENEMÉRITO**

- a. Os associados do Clube assim titulados pelo Conselho Deliberativo, em votação secreta e pela maioria absoluta de seus integrantes, mediante proposta fundamentada da Diretoria ou de pelo menos vinte e cinco (25) Conselheiros, em consideração aos relevantes serviços prestados ao SPORT CLUB INTERNACIONAL.

#### **II. ASSOCIADO PATRIMONIAL**

- a. REMIDO - o adquirente de título patrimonial de remissão vitalícia do Estádio ou do Ginásio de Esportes, observado o Regulamento do Clube;

- b. PARANINFO - o adquirente de título remido patrimonial de remissão vitalícia que contribuiu de tal forma para a construção do Estádio Beira Rio, merecendo, na época, o título de Associado Paraninfo;
- c. SIMPLES – o adquirente de título patrimonial não remido.

III. **ASSOCIADO CONTRIBUINTE** - o admitido na forma do Regulamento do Clube;

**Art. 10.** Se o associado for titular de cota ou fração ideal do patrimônio do Clube, inclusive os associados remidos, a transferência daquela não acarreta a qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro.

#### **Capítulo 2 – Dos Direitos e Deveres**

**Art. 11.** São direitos dos associados:

- I. participar da Assembleia Geral, com voto pessoal e unitário;
- II. votar e ser votado, de acordo com as especificações do Regimento Eleitoral;
- III. recorrer ao Conselho Deliberativo dos atos da Diretoria, quando se julgar prejudicado em seu direito social;
- IV. ter acesso às dependências do Clube, na forma estabelecida por seu Regulamento;
- V. solicitar ao Presidente do Conselho Deliberativo a convocação extraordinária da Assembleia Geral, em requerimento subscrito, no mínimo, por um quinto (1/5) de associados, mencionando o motivo da convocação e tendo como fundamento o Estatuto e os interesses do Clube;
- VI. solicitar a convocação extraordinária aos respectivos presidentes, do Conselho Deliberativo ou do Conselho Fiscal, para reunião a ser realizada em até 30 dias, por meio de requerimento subscrito por, no mínimo, um vigésimo (1/20) de associados, mencionando o motivo da convocação e tendo como fundamento o Estatuto e os interesses do Clube.

**Art. 12.** O associado benemérito, por esse título, é isento das obrigações sociais, podendo contribuir, nos termos do Regulamento Geral do Clube.

**Art. 13.** O associado patrimonial remido e paraninfo, isento de contribuição social, pagará taxa de manutenção, observado o Regulamento do Clube.

**Art. 14.** O associado patrimonial paraninfo gozará de acomodação especial no Estádio.

**Art. 15.** São deveres dos associados:

- I. adimplir, regularmente, as seguintes obrigações sociais:
  - a. a contribuição social;
  - b. a taxa de manutenção e outras, regularmente instituídas pelo Conselho Deliberativo;
- II. cumprir o disposto no Estatuto, Regulamento Geral, Regimentos Internos e demais normas disciplinares do Clube, submetendo-se aos atos emanados da Diretoria ou

do Conselho Deliberativo, ressalvados os recursos previstos, quando tiverem seus direitos prejudicados;

- III. manter atualizados seus dados cadastrais junto à administração do Clube, na forma do Regulamento do Clube.

**Parágrafo Único** - O associado que não estiver em dia com as obrigações sociais poderá ter seus direitos suspensos.

#### *Capítulo 3 – Das Disposições Disciplinares*

**Art. 16.** O associado que **infringir** as disposições deste Estatuto, do Regulamento, dos Regimentos Internos ou das **normas** do Clube, assegurados a ampla defesa, o contraditório e o direito de recurso ao Conselho Deliberativo, ficará sujeito às seguintes penalidades:

- I. **Advertência**, verbal ou escrita, no caso de faltas simples, para as quais não estejam previstas penalidades mais graves;
- II. **Suspensão** de até noventa (90) dias, no caso de reincidência em falta punida com advertência ou nas seguintes hipóteses: desrespeito aos membros da Diretoria ou aos seus prepostos ou representantes; perturbação da ordem nas dependências do Clube; promoção de discórdia entre os associados, referência injuriosa ao Clube ou aos seus órgãos dirigentes ou administrativos; conduta indecorosa ou inconveniente, durante competições ou festividades realizadas pelo Clube ou em suas dependências;
- III. **Exclusão** aos que, descumprindo os deveres estatutários, perderem, por ação ou omissão, a qualidade de associados;
- IV. **Demissão** aos que, por atitudes imorais ou incompatíveis com a ética, prejudicarem o Clube em seu crédito ou interesse.

**Parágrafo Único** - O associado de qualquer categoria que deixar de pagar, por 01 (um) ano ou mais, as contribuições sociais, previstas neste Estatuto, será excluído do Cadastro de Associados do Clube, somente podendo nele reingressar mediante nova associação.

#### *Capítulo 4 – Da Representação Consular*

**Art. 17.** Os Consulados constituem-se em representação do Clube junto aos associados da respectiva região e terão a finalidade de incentivar campanhas institucionais, promover e angariar receitas e novos associados, realizar promoções, aproximar a comunidade e os órgãos do Clube e promover os fins deste Estatuto.

**Art. 18.** Poderão ser cónsules os associados com, pelo menos, um ano de associação, desde que residentes na respectiva base territorial.

**Art. 19.** O Regulamento Geral do Clube, ou regimento próprio aprovado pelo Conselho Deliberativo, preverá procedimento para indicação e destituição de cónsules, período de investidura, limites éticos em sua atuação, entre outras disposições.

### TÍTULO 3 – DOS ÓRGÃOS DO CLUBE

**Art. 20.** São órgãos do Clube:

- I. A Assembleia Geral;
- II. O Conselho Deliberativo;
- III. A Diretoria;
- IV. O Conselho Fiscal.

#### *Capítulo 1 – Da Assembleia Geral*

**Art. 21.** A Assembleia Geral é constituída pelos associados no gozo de seus direitos estatutários, com voto pessoal e unitário, maiores de dezesseis (16) anos, que tenham sido admitidos pelo menos um ano antes do término do ano anterior ao da reunião.

**Art. 22.** A Assembleia Geral reunir-se-á:

- I. ordinariamente: De dois (2) em dois (2) anos, na primeira quinzena de dezembro dos anos pares, para eleição e posse dos membros titulares do Conselho Deliberativo e seus respectivos suplentes, com mandato de quatro (4) anos, para provimento das vagas existentes; e, para eleição, em Segunda etapa, se for o caso, do Presidente, do Primeiro Vice-Presidente e do Segundo Vice-Presidente do Clube, dentre os candidatos habilitados pelo Conselho Deliberativo;
- II. extraordinariamente: Sempre que convocada pelo Presidente do Clube, pelo Presidente do Conselho Deliberativo, ou, ainda, por solicitação de no mínimo um quinto (1/5) dos associados que, admitidos pelo menos um ano antes do término do ano anterior ao da reunião, preencham os demais requisitos previstos no artigo anterior.

**Art. 23.** Compete à Assembleia Geral:

- I. eleger o Presidente, o primeiro e o segundo vice-presidentes, na forma deste estatuto;
- II. privativamente, destituir membros eleitos da diretoria;
- III. aprovar ou reprovam alteração estatutária, após encaminhamento favorável do Conselho Deliberativo.

**Parágrafo Único** – para as deliberações de que trata os incisos II e III, exige-se a aprovação de dois terços (2/3) dos votantes.

**Art. 24.** A convocação para reunião da Assembleia Geral será providenciada pelo Presidente do Conselho Deliberativo, mediante edital publicado pelo menos duas (2) vezes em jornais locais diários: a primeira publicação deverá ocorrer com antecedência mínima de oito (8) dias e máxima de dez (10) dias; a segunda, no mesmo dia da reunião, em edições que circulem no mínimo quatro (4) horas antes do início marcado.

§ 1º - É necessária, para a realização da Assembleia Geral em primeira convocação, até

vinte minutos após a hora marcada para o seu início, a presença de no mínimo um terço (1/3) dos associados que a compõem.

§ 2º - Em segunda convocação, uma hora depois do primeiro aprazamento, a reunião realizar-se-á com qualquer número.

#### **Capítulo 2 – Do Conselho Deliberativo**

**Art. 25.** O Conselho Deliberativo é constituído por associados assim distribuídos:

- I. Membros natos, até um terço do número de membros eleitos pela Assembleia Geral;
- II. Trezentos (300) membros eleitos pela Assembleia Geral.

§ 1º - São membros natos do Conselho Deliberativo:

- I. Os Presidentes e Ex-Presidentes do Clube e do Conselho Deliberativo;
- II. Os associados beneméritos;
- III. Os associados que integrem ou tenham integrado o Conselho Deliberativo durante trinta (30) anos, consecutivos ou não, em número não superior a cinquenta por cento (50%) daquele previsto no inciso "I" deste artigo.

§2º - Os membros eleitos pela Assembleia Geral, titulares e respectivos suplentes, serão escolhidos dentre os associados que, no gozo dos direitos estatutários, tenham inscrição no quadro associativo do Clube até o dia 31 de dezembro do ano par anterior à eleição, observado o seguinte procedimento:

- I. nas eleições de que trata este parágrafo, cada chapa deverá inscrever candidatos em número 10% (dez por cento) superior ao número de vagas existentes, conforme edital para tal fim publicado, em ordem decrescente de nomes, com fins à ascensão efetiva como membro do Conselho Deliberativo do Clube;
- II. cada associado votará em uma única chapa, em sua composição completa, sendo os votos computados para toda a chapa;
- III. para que a chapa alcance representação, terá que obter, no mínimo, quinze por cento (15%) do total dos votos válidos, computados os votos em branco;
- IV. o número de vagas a ser preenchido por chapa será obtido pelo respectivo quociente de votação, dividindo-se o número de votos válidos dado à mesma pelo quociente eleitoral, desprezada a fração;
- V. os candidatos não eleitos de cada uma das chapas serão considerados suplentes dos Conselheiros eleitos de sua chapa, e os substituirão em caso de vacância, na ordem decrescente da inscrição;
- VI. o candidato a conselheiro poderá integrar mais de uma chapa, sendo considerado eleito pela chapa em que, considerada a proporcionalidade, estiver em posição precedente, e assim, obtiver, por primeiro, a vaga respectiva;
- VII. se um candidato estiver inscrito por duas chapas, em idêntica colocação ordinal, e em ambas, observada a proporcionalidade, obtiver a vaga para a colocação, será

considerado eleito pela chapa que menor número de candidatos eleger, sendo seu nome desconsiderado na chapa de maior votação;

- VIII. determina-se o quociente eleitoral dividindo-se o número obtido pela soma total dos votos válidos apurados pelo de lugares a preencher, desprezada a fração, se igual ou inferior a meio; equivalente a um, se superior;
- IX. as vagas não preenchidas com aplicação dos quocientes de votação serão distribuídas mediante a observação das seguintes regras:
- a. dividir-se-á o número de votos válidos atribuídos a cada chapa pelo número de lugares por ela obtido, mais um, cabendo à chapa que apresentar a maior média um dos lugares a preencher;
  - b. repetir-se-á a operação para a distribuição de cada uma das vagas restantes.

§ 3º. - No caso do número de habilitados ser superior ao número de vagas, dar-se-á prioridade ao associado que cumprir, sucessivamente, as seguintes condições:

- I. anterioridade quanto a data na condição prevista no art. 25, §1º, III;
- II. antiguidade da matrícula social;
- III. idade do associado, prevalecendo o mais velho;
- IV. sorteio.

§ 4º. - Uma vez cumpridos os critérios mencionados no parágrafo primeiro (§ 1º), inciso III, deste artigo, bem como os definidos nos parágrafos segundo e terceiro, com seus respectivos incisos, o associado tomará posse como Conselheiro Nato, tão logo termine seu mandato como Conselheiro Eleito.

§ 5º. - Caso o candidato venha a renunciar ou por qualquer outro motivo deixar de exercer seu mandato como Conselheiro Eleito, só tomará posse como Conselheiro Nato ao final do mandato, de conformidade com o parágrafo quinto (§ 4º) deste artigo, independente do motivo ou da data em que ocorrer o afastamento.

**Art. 26.** Compete ao Conselho Deliberativo:

- I. eleger e empossar seu Presidente, Vice-Presidente e Secretários, e os membros do Conselho Fiscal, dar posse ao Presidente, ao Primeiro Vice-presidente e ao Segundo Vice-Presidente do Clube, eleitos em segunda etapa pela Assembleia Geral, e elegê-los em primeira etapa e dar-lhes posse, no caso do art. 34, § 5º;
- II. apreciar a proposta orçamentária e julgar as contas anuais apresentadas pela Diretoria e o respectivo parecer fundamentado do Conselho Fiscal;
- III. Homologar os nomes dos associados indicados pelo Presidente para comporem a Diretoria;
- IV. deliberar sobre proposta de reforma estatutária a ser encaminhada para a Assembleia Geral, se aprovada;

- V. conceder, em votação secreta e pela maioria absoluta de seus integrantes, títulos de associado beneméritos e títulos honorários e nomes para quaisquer dependências do Clube, bem como láurea a atleta, por indicação da Diretoria ou de proposta fundamentada de vinte e cinco (25) Conselheiros;
- VI. decretar a perda do mandato de seus membros ou de integrantes da Diretoria, observado o "quorum" mínimo da maioria absoluta de seus componentes;
- VII. apreciar a proposta da Diretoria fixando as obrigações sociais, constituídas de contribuições sociais e taxas de manutenção, bem como joias, anuidade e outras taxas, fixar mensalidade de seus próprios integrantes titulares, além de deliberar sobre proposta da Diretoria de emissão de novos títulos patrimoniais e respectivos valores;
- VIII. deliberar, mediante prévio parecer do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo, sobre qualquer transação imobiliária ou imposição de qualquer gravame real;
- IX. exigir de quaisquer órgãos do Clube, com prazo certo, informação ou documento que julgar necessário para sua deliberação, imputando as disposições do inciso XV, deste artigo, a quem for responsável pela eventual negativa ou omissão;
- X. deliberar, previamente, quanto a prática de qualquer ato de gestão que implique antecipação de receita do Clube, ordinária ou extraordinariamente, por mais de quatro (4) exercícios sociais, ouvido, mediante parecer, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo;
- XI. autorizar, em votação secreta, pela maioria de dois terços (2/3) de seus integrantes, proposta da Diretoria para emissão de qualquer título com remissão vitalícia ou transitória;
- XII. conhecer e decidir, em grau de recurso, das penalidades aplicadas ao associado pela Diretoria;
- XIII. acompanhar os atos da administração e interferir, sempre que entender necessário aos interesses do Clube, podendo, para isso, constituir tantas comissões especiais quantas entender necessárias;
- XIV. adotar, para divulgação interna ou externa, por proposição fundamentada de qualquer de seus integrantes e mediante resolução, atitudes e comportamentos sempre que assim for exigido pelos interesses do Clube;
- XV. estabelecer sanção de forma escrita, pública ou particular, tal como advertência, suspensão, exclusão e demissão, temporária ou definitiva, excluído o disposto no art. 30, inciso III, de integrante de outro órgão do Clube que se negar a prestar informação solicitada, ou, ainda, omitir-se do cumprimento de sua obrigação legal e estatutária, conforme dispuser o Regimento Interno do Conselho Deliberativo;
- XVI. habilitar, em votação secreta, em primeira etapa, duas das chapas inscritas para a eleição dos membros da Diretoria do Clube, as quais estarão aptas a concorrer à segunda etapa da eleição;

- XVII. referendar a criação, fusão e extinção da base territorial dos Consulados;
- XVIII. interpretar, por resolução, os casos omissos deste estatuto, assim como deliberar sobre o Regulamento e os regimentos internos do Clube.

**Art. 27.** O Conselho Deliberativo reunir-se-á ordinariamente:

- I. até quinze (15) dias após a eleição, para empossar os membros eleitos da Diretoria, bem como para homologar a nominata dos demais integrantes da Diretoria, designados pelo Presidente do Clube;
- II. durante o mês de março nos anos posteriores à eleição de renovação do Conselho Deliberativo para eleger e empossar seu Presidente, Vice-Presidente e Secretários, e os integrantes do Conselho Fiscal;
- III. na primeira quinzena de abril, anualmente, para apreciação do Relatório da Diretoria, bem como para o exame e votação do balanço geral do exercício anterior, acompanhado do demonstrativo dos lucros e perdas, com parecer fundamentado do Conselho Fiscal, o qual deve ser encaminhado até o final do mês de março para a mesa diretora do Conselho Deliberativo;
- IV. na segunda quinzena de junho, para apreciação de exposição da Diretoria, sobre a situação administrativa e financeira do Clube, acompanhada do último balancete contábil;
- V. na segunda quinzena de setembro, para apreciação de exposição da Diretoria, sobre a situação administrativa e financeira do Clube, acompanhada do último balancete contábil;
- VI. durante o mês de novembro dos anos pares, para eleger, em primeira etapa, duas das chapas inscritas, observada, previamente, a realização de reunião, a fim de apreciar o programa de gestão a ser apresentado pelos candidatos registrados;
- VII. no mês de dezembro, anualmente, para debater e votar quanto a proposta orçamentária para o exercício social seguinte.

**Art. 28.** O Conselho Deliberativo reúne-se extraordinariamente:

- I. por convocação de seu Presidente, ou requerimento do Presidente do Clube ou do Conselho Fiscal, ou, ainda, de vinte e cinco (25) dos integrantes do próprio Conselho Deliberativo;
- II. por requerimento de, no mínimo, um quinto (1/5) dos associados no gozo dos direitos estatutários, mediante petição que declare expressamente a matéria a ser considerada;
- III. para aplicação de penalidades nos casos de sua competência (art. 26, inciso VI);
- IV. para julgar recursos de sua competência (art. 26, inciso XII);
- V. para eleição em caso de vaga.

**Parágrafo único** - Caso o Presidente do Conselho Deliberativo não providencie a

convocação em dez (10) dias, após o recebimento do requerimento, ficam os signatários, às expensas do Clube, autorizados a providenciar na respectiva convocação, por edital, observados os prazos e demais exigências estatutárias.

**Art. 29.** As convocações para reuniões do Conselho Deliberativo serão providenciadas pelo seu Presidente, por meio de ofício individual aos Conselheiros e mediante edital. O ofício individual será expedido pelos Correios, ou pela Internet, com antecedência mínima de oito (8) dias. O edital será publicado pelo menos duas (2) vezes em dois jornais locais diários: a primeira publicação deverá ocorrer com antecedência mínima de oito (8) dias e máxima de dez (10) dias; a segunda, no mesmo dia da reunião, em edições que circulem no mínimo quatro (4) horas antes do início marcado.

§ 1º - Na convocação consignar-se-á a matéria da ordem do dia a ser discutida, bem como o horário e o local da reunião.

§ 2º - Ressalvado o disposto no artigo seguinte, o Conselho reunir-se-á em primeira convocação na hora marcada, com a presença mínima de um terço (1/3) de seus membros, ou, em segunda convocação, uma hora depois, com qualquer número.

**Art. 30.** Para a deliberação das matérias abaixo enumeradas é exigida a presença da maioria absoluta dos membros do Conselho:

- I. eleição do Presidente, do 1º Vice-Presidente e do 2º Vice-Presidente;
- II. reforma estatutária;
- III. decretação de perda de mandato.

§ 1º - No caso do item II deste artigo, a convocação deverá mencionar os artigos a serem modificados e notificar a redação proposta.

§ 2º - Não havendo número legal à hora marcada, o Presidente do Conselho suspenderá a sessão e providenciará em uma segunda convocação, para dentro dos quinze dias seguintes.

§ 3º - Na segunda convocação a que alude o parágrafo anterior, se não houver "quorum" até trinta (30) minutos após o horário aprazado, o Presidente realizará a sessão com qualquer número.

**Art. 31.** Em casos excepcionais e de natureza inadiável, o Conselho Deliberativo poderá ser convocado extraordinariamente com antecedência mínima de quarenta e oito (48) horas, desde que se assegurem meios de convocação efetiva dos Conselheiros, inclusive pela imprensa local.

**Art. 32.** O Regimento Interno do Conselho Deliberativo disciplinará o funcionamento do órgão e da Assembleia Geral, bem como o processo de eleições da Diretoria, dos membros do Conselho Deliberativo, da Mesa do Conselho Deliberativo e dos integrantes do Conselho Fiscal.

§ 1º - É inelegível, para fins de reeleição, o membro titular do Conselho que durante o respectivo mandato tenha faltado a cinco (5) ou mais sessões, consecutivas ou alternadas, do Conselho Deliberativo, sem justificção, com exceção do Conselheiro Titular, que,

comprovadamente, residir fora do Estado do Rio Grande do Sul, especialmente em razão do exercício de função ou cargo público.

§ 2º - A justificacão deve ser encaminhada pessoal e formalmente até a aprovao da Ata da Reunião do Conselho Deliberativo ou ser aprovada pelo plenário até 01 (um) ano após a falta a ser justificada.

§ 3º - A Secretaria do Conselho Deliberativo manter atualizada e  disposio dos interessados a relao das ausências, não justificadas às reuniões do Conselho Deliberativo, inclusive para informar sobre a condio de elegibilidade de Conselheiros.

### **Capítulo 3 – Da Diretoria**

**Art. 33.** O Clube será administrado por uma Diretoria constituída de:

- I. Presidente;
- II. 1º Vice-Presidente;
- III. 2º Vice-Presidente;
- IV. Vice-Presidente de Futebol;
- V. Vice-Presidente de Finanças;
- VI. Vice-Presidente de Administrao;
- VII. Vice-Presidente Jurídico;
- VIII. Vice-Presidente de Patrimnio.

§ 1º - O Presidente poderá criar outras vice-presidências, além das referidas nos incisos desse artigo, até o máximo de cinco (05), desde que referidas no Regimento Interno da Diretoria.

§ 2º - O Presidente nomeará os Vice-Presidentes, "ad referendum" do Conselho Deliberativo, e tantos Assessores quanto julgar necessários.

**Art. 34.** O Presidente, o 1º Vice-Presidente e o 2º Vice-Presidente, obrigatoriamente Conselheiros, serão eleitos para mandato de dois (02) anos, em eleio em duas etapas, ambas pelo sistema de sufrágio universal e em votao secreta. A primeira, perante o Conselho Deliberativo, que elegerá duas chapas, dentre as regularmente inscritas, que concorrerão a segunda etapa perante a Assembleia Geral.

§ 1º - Somente será admitida a inscrio de candidatos, para os cargos eletivos de que trata este dispositivo, que contem no mínimo com 05 (cinco) anos de associado e no exercício do mandato de conselheiro há pelo menos 02 (dois) anos.

§ 2º - A inscrio de chapas contendo os nomes dos candidatos deverá, sob pena de nulidade, estar acompanhada da assinatura de 30 conselheiros, os quais não poderão assinar a inscrio de mais de uma chapa.

§ 3º - O Presidente, o 1º Vice-Presidente e o 2º Vice-Presidente somente poderão ser reeleitos, para o mesmo cargo, para um único período subseqente.

§ 4º - Estarão habilitadas a concorrer a segunda etapa da eleição as duas chapas que obtiverem, na primeira etapa, a maior votação, desde que nenhuma delas tenha número de votos igual ou superior a oitenta e cinco por cento (85%) dos votos dos presentes.

§ 5º - Havendo somente uma chapa inscrita para as eleições da Diretoria ou uma delas atingir a porcentagem de votos de que trata o parágrafo anterior, a eleição se restringirá a etapa única, no âmbito do Conselho Deliberativo.

**Art. 35.** A posse dos membros da Diretoria e o exercício do cargo ficam condicionados as seguintes exigências:

§ 1º - Apresentação de declaração de bens e valores que compõem o seu patrimônio privado, a fim de que seja arquivado junto ao Conselho Fiscal.

§ 2º - A declaração compreenderá imóveis, móveis, semoventes, dinheiro, títulos, ações, e qualquer outra espécie de bens e valores patrimoniais, localizados no País e no exterior e, quando for o caso, abrangerá os bens e valores patrimoniais do cônjuge ou companheiro, dos filhos e de outras pessoas que vivam sob a dependência econômica do declarante, excluídos apenas os objetos e utensílios de uso doméstico.

§ 3º - A declaração de bens será atualizada anualmente e na data em que o membro da Diretoria deixar o exercício do cargo.

§ 4º - O membro da Diretoria que se recusar a prestar declaração de bens no prazo determinado pelo Conselho Deliberativo, ou que a prestar falsa, será punido com a perda do mandato, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

§ 5º - O declarante, a seu critério, poderá entregar cópia da declaração anual de bens apresentada à Delegacia da Receita Federal, na conformidade da legislação do Imposto de Renda e Proventos de Qualquer Natureza com as necessárias atualizações, para suprir a exigência contida nos parágrafos anteriores.

**Art. 36.** A substituição do Presidente, em seus impedimentos ou licenças, competirá ao 1º ou 2º Vice-Presidentes, respectiva e sucessivamente, e, na falta destes, por qualquer Vice-Presidente indicado pelo substituído.

**Art. 37.** Ocorrendo vaga de qualquer dos cargos eleitos da Diretoria, a nova eleição será realizada pelo Conselho Deliberativo, em etapa única, no prazo de trinta (30) dias, a contar da vaga.

**Parágrafo único** - A disposição contida neste artigo deixará de ser observada se a vaga ocorrer no período de cento e oitenta (180) dias imediatamente anterior ao término do mandato.

**Art. 38.** No caso de vaga coletiva dos cargos eleitos da Diretoria, o Presidente do Conselho Deliberativo assumirá a Presidência do Clube até a eleição e posse dos novos eleitos.

**Parágrafo único** - A eleição a que se refere o artigo deverá realizar-se dentro de trinta (30) dias, a contar da vaga.

**Art. 39.** Nos casos de vacância, a complementação do mandato não será considerada

para efeito de proibir a recondução.

**Art. 40.** Compete à Diretoria:

- I. administrar o Clube, zelando pelos seus bens e interesses;
- II. manter atualizado seu Regimento Interno, dando ciência ao Conselho Deliberativo;
- III. cumprir e fazer cumprir as suas deliberações e as dos demais órgãos do Clube, bem como as das entidades a que o Clube estiver filiado;
- IV. resolver a respeito da admissão, demissão e exclusão de associado;
- V. aplicar penalidades;
- VI. praticar todos os demais atos que se fizerem necessários, previstos no Regulamento do Clube ou no Regimento Interno da Diretoria;
- VII. “Ad referendum” do Conselho Deliberativo, criar e fixar a base territorial dos Consulados do Clube;
- VIII. oportunizar o acesso dos associados ao último balancete contábil após sua apresentação ao Conselho Deliberativo;
- IX. entregar, anualmente, até 1º de fevereiro, ao Presidente do Conselho Deliberativo a relação de associados que serão considerados aptos a votar nas eleições do ano respectivo.
- X. entregar, anualmente, ao Presidente do Conselho Fiscal, até o final do mês de fevereiro, o balanço geral das contas do exercício anterior, devidamente acompanhado de parecer de auditor externo independente.

**Parágrafo Único** - A Diretoria não poderá antecipar nem comprometer as receitas, ordinárias ou extraordinárias do Clube, por período superior a quatro (4) exercícios sociais, em benefício de sua gestão, sem a prévia autorização do Conselho Deliberativo, ouvidos, mediante parecer, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo, sendo ineficaz o ato em contrário.

**Art. 41.** Compete ao Presidente:

- I. representar o Clube, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
- II. convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- III. executar todos os atos administrativos, assinando os documentos necessários;
- IV. assinar com o Vice-Presidente de Finanças, ou seu substituto, documentos que signifiquem encargos financeiros ou que se relacionem com os bens do Clube;
- V. praticar todos os demais atos que o Regimento da Diretoria especificar;
- VI. constituir mandatários quando se fizer necessário;
- VII. nomear, dentre os associados, representantes junto às entidades esportivas a que o Clube estiver filiado, cujas atribuições e responsabilidades serão previstas no Regimento Interno da Diretoria;

**Parágrafo único** - Na emissão de cheques, duplicatas, notas promissórias ou outros títulos de crédito, deverão constar sempre as assinaturas, em conjunto, do Presidente e do Vice-Presidente de Finanças, sendo que o 1º Vice-Presidente ou o 2º Vice-Presidente poderão substituir tanto um como o outro, ficando, desde, já facultado a qualquer um deles, ou a todos, a outorga de procuração para se fazerem representar nos aludidos atos.

**Art. 42.** Compete aos 1º e 2º Vice-Presidentes, sucessivamente:

- I. substituir o Presidente nos seus impedimentos ou licenças e auxiliá-lo sempre que solicitados;
- II. receber investiduras temporárias ou permanentes, atribuídas pelo Presidente;
- III. praticar outros atos que o Regimento Interno da Diretoria especificar.

**Art. 43.** As atribuições dos Vice-Presidentes e demais integrantes da Diretoria serão dispostas no Regulamento do Clube e no Regimento Interno da Diretoria.

**Art. 44.** O Conselho Consultivo, presidido pelo Presidente do Clube, composto pelos membros natos do Conselho Deliberativo, é órgão de assessoramento especial da Diretoria e do Conselho Deliberativo, com a finalidade de manifestar-se, inclusive publicamente, em caráter opinativo e/ou com recomendação de conduta, sobre a matéria de relevância para o Clube.

**Parágrafo único** - O Regimento Interno da Diretoria disporá sobre o funcionamento do Conselho Consultivo, que poderá ser convocado pelos Presidentes do Clube, do Conselho Deliberativo ou do Conselho Fiscal, assegurado o seu funcionamento, em primeira convocação, com a presença de metade de seus integrantes e, em segunda convocação, com qualquer número.

#### **Capítulo 4 – Do Conselho Fiscal**

**Art. 45.** O Conselho Fiscal, órgão independente de fiscalização das contas da Diretoria e de assessoramento permanente do Conselho, eleito bianualmente pelo Conselho Deliberativo, é constituído por integrantes do Conselho Deliberativo sendo cinco (5) Conselheiros e três (3) suplentes, sendo estes substitutos daqueles na ordem estabelecida pela prioridade de inscrição.

§ 1º - Não poderá ser membro do Conselho Fiscal o cônjuge, padrasto e enteado, bem como o ascendente e o descendente em qualquer grau, ou colateral, até o terceiro grau do Presidente do Clube.

§ 2º - O Conselho Fiscal elegerá seu Presidente dentre os seus membros efetivos e disporá sobre a organização e o funcionamento no seu Regimento Interno.

§ 3º - Os membros do Conselho Fiscal poderão ser reeleitos por mais um período.

**Art. 46.** Compete ao Conselho Fiscal:

- I. examinar mensalmente os livros, documentos e balancetes;
- II. exigir vista de quaisquer documentos no prazo de cinco (05) dias úteis;

- III. encaminhar ao Conselho Deliberativo parecer fundamentado, nele fazendo constar as informações necessárias e úteis à deliberação do Conselho Deliberativo, sobre a prestação das contas anuais, apresentadas pela Diretoria, relativas ao seu movimento econômico, financeiro e administrativo;
- IV. opinar sobre a cobertura de crédito adicionais ao orçamento, tendo em vista os recursos de compensação;
- V. dar parecer sobre a proposta orçamentaria;
- VI. fiscalizar o cumprimento das deliberações determinadas pela Legislação Esportiva e praticar os atos que esta atribuir;
- VII. denunciar ao Conselho Deliberativo erros administrativos ou qualquer violação da lei ou do Estatuto, sugerindo as medidas a serem tomadas, inclusive para que possa, em cada caso, exercer plenamente a sua função fiscalizadora;
- VIII. convocar o Conselho Deliberativo, quando ocorrer motivo grave ou urgente;
- IX. opinar, previamente, sobre a matéria que envolva transação imobiliária ou imposição de qualquer gravame real ou que implique em antecipação de receitas.

§ 1º - O Conselho Fiscal, para desempenho de suas atividades, poderá requisitar Auditoria Contábil externa que examinará, emitindo o competente parecer.

§ 2º - Os membros do Conselho Fiscal têm os mesmos deveres dos integrantes da Diretoria e respondem, individual e coletivamente, pelos danos resultantes da omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com violação da lei ou do Estatuto.

**Art. 47.** O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente quando necessário, mediante convocação de qualquer de seus membros, do Presidente do Clube, do Presidente do Conselho Deliberativo, por convocação do próprio Conselho, ou, ainda, por requerimento de associados no gozo dos direitos estatutários nos termos do art. 11, inciso VI, deste Estatuto.

**Art. 48.** Os membros do Conselho Fiscal deverão ser, necessariamente, membros do Conselho Deliberativo.

**Parágrafo único** - Aos membros do Conselho Fiscal é assegurado o direito de comparecer às reuniões da Diretoria.

#### **TÍTULO X - DOS INSTRUMENTOS NORMATIVOS COMPLEMENTARES**

**Art. 49.** As disposições do presente Estatuto serão complementadas pelo Regulamento Geral do Clube e pelos Regimentos Internos de cada Órgão, bem como por Instruções e Avisos.

**Art. 50.** O Regulamento Geral do Clube, bem como o Regimento Interno do Conselho Deliberativo, será elaborado e aprovado pelo Conselho Deliberativo.

**Art. 51.** Os Regimentos Internos serão elaborados pelos órgãos respectivos e submetidos à apreciação do Conselho Deliberativo.

**Art. 52.** As instruções e os avisos serão baixados pelas Vice-Presidências competentes e aprovados pela Diretoria.

**Art. 53.** Todos os instrumentos previstos nos artigos anteriores serão divulgados na página do Clube na internet.

**Art. 54.** O Regulamento do Clube preverá a criação de títulos honoríficos para atletas, associados e não associados que tenham contribuído significativamente ao Sport Club Internacional e/ou ao desenvolvimento humano e social.

**Art. 55.** As diferentes modalidades de adesão às categorias sociais serão normatizadas no Regulamento Geral do Clube.

#### **TÍTULO XI - DISPOSIÇÕES GERAIS**

**Art. 56.** Compete à Assembleia Geral, privativamente, pelo voto de dois terços (2/3) de seus integrantes, decidir quanto à dissolução ou fusão do Clube.

**Art. 57.** No caso de extinção do Clube, seu patrimônio será alienado e, resolvidos os compromissos financeiros, se houver saldo, será ele distribuído entre os associados **patrimoniais**, observada a proporcionalidade de suas respectivas cotas.

**Art. 58.** Os associados não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações assumidas pelo Clube.

**Art. 59.** A manifestação do associado pelo voto é pessoal e unitária, não sendo admitido o voto por procuração em qualquer órgão do Clube.

1º - O associado, para ser admitido a votar e ser votado, além do requisito de tempo de associação previsto neste Estatuto Social, deverá estar em dia com a totalidade de suas obrigações sociais no dia 31 de outubro do ano em que se realizar a eleição respectiva.

§2º - No caso de empate nas eleições majoritárias do Clube, será considerado eleito o candidato de matrícula mais antiga. Nas eleições para a Diretoria do Clube e para a Mesa do Conselho considerar-se-ão as matrículas dos candidatos ao cargo de Presidente.

§ 3º - O associado, embora Conselheiro ou exercendo qualquer outra atividade ou cargo nos órgãos do Clube, ou em sua representação, não fica dispensado da contribuição social fixada para a sua categoria.

**Art. 60.** Somente com expressa autorização da Diretoria será permitido o patrocínio de festas, espetáculos ou quaisquer atividades, organizadas por terceiros, assim como a cessão, a título oneroso ou gratuito, de quaisquer outras dependências do Clube.

**Art. 61.** Os órgãos do Clube deverão manter escriturados e atualizados, segundo os modelos fixados pela Legislação Esportiva, os livros necessários ao registro do movimento econômico e financeiro, inventário do patrimônio e transcrição dos atos, deliberações e pareceres, diligenciados especialmente no sentido de que:

- I. Os elementos constitutivos da ordem econômica, financeira e orçamentária sejam escriturados em livros próprios ou fichas, comprovados por documentos mantidos em arquivo;
- II. O orçamento e a contabilidade do desporto profissional sejam feitos à parte e registrados de modo autônomo, a fim de garantir tratamento independente ao setor profissional;
- III. Todas as receitas e despesas estejam sujeitas a comprovantes de recolhimento ou pagamento e à demonstração dos respectivos saldos;
- IV. O balanço de cada exercício, acompanhado da demonstração dos lucros e perdas, registre os resultados das contas patrimoniais financeiras e orçamentárias.

**Art. 62.** O Presidente do órgão que der causa a eventual descumprimento de prazos legais para aprovação e publicação do balanço anual do clube, por descumprimento dos prazos de que tratam os art. 27, inciso III e art. 40, inciso X, fica sujeito a punições previstas em lei.

**Parágrafo único** - Em casos excepcionais, devidamente justificados, o Plenário do Conselho Deliberativo poderá autorizar a prorrogação dos prazos dos artigos 27, inciso III e art. 40, inciso X.

**Art. 63.** O associado que exercer cargo ou função em quaisquer órgãos do Clube não perceberá, por essa atividade, qualquer remuneração, salvo aquelas previstas no Regulamento Geral do Clube e que assegurem o pleno gozo das imunidades, isenções e incentivos tributários.

**Art. 64.** Este Estatuto poderá ser reformado pela Assembleia Geral, mediante proposta previamente aprovada pelo Conselho Deliberativo (art. 26, inciso IV, e art. 30, Inciso II).

**Art. 65.** Os casos omissos serão resolvidos pelo Conselho Deliberativo através do Regulamento Geral do Clube ou por suas Resoluções, devidamente registradas em instrumento próprio e disponibilizadas ao público por meio da internet.

### DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

**Art. 1.** O Regimento Interno do Conselho Deliberativo deverá ser adaptado às novas disposições estatutárias, até seis meses após a aprovação deste Estatuto pela Assembleia Geral.

**Art. 2.** Enquanto não especificado no Regulamento Geral a forma de acesso às dependências do clube, como determina o Art. 11, inciso IV, este fica limitado ao que consta nos respectivos títulos patrimoniais.

**Art. 3.** A presente alteração estatutária entrará em vigor na data da publicação de seu registro cartorário.

**Presidente do Clube:** Giovanni Luigi

**Presidente do Conselho Deliberativo:** Ibsen Valls Pinheiro

**Grupo de Trabalho da Reforma Estatutária:** Geraldo Costa da Camino (Coordenador), Guilherme dos Reis Mallet (Relator), Fernando Baptista Bolzoni, Giovani Figueiredo Gazen, Guilherme Dalla Rosa Osório, Luís Carlos Ávila de Carvalho Leite, Mário Sérgio Martins da Silva, Raul Gudolle Filho, Ubaldo Alexandre Licks Flores.