



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a Distância

EDGAR ELÍBIO SAUERESSIG NETO

**MARKETING ESPORTIVO: uma análise das expectativas  
dos consumidores do futebol brasileiro**

Brasília – DF

2011

EDGAR ELÍBIO SAUERESSIG NETO

**MARKETING ESPORTIVO: uma análise das expectativas  
dos consumidores do futebol brasileiro**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Vanauey Ferreira Vieira

Professor Supervisor: Msc. Pedro Henrique Melo Albuquerque

Brasília – DF

2011

Saueressig Neto, Edgar Elíbio.

Marketing esportivo: uma análise das expectativas dos consumidores do futebol brasileiro / Edgar Elíbio Saueressig Neto. – Brasília, 2011.

78 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Professor Vanauey Ferreira Vieira, Departamento de Administração.

1. Marketing. 2. Marketing esportivo. 3. Futebol. I. Título.

**EDGAR ELÍBIO SAUERESSIG NETO**

**MARKETING ESPORTIVO: uma análise das expectativas  
dos consumidores do futebol brasileiro**

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

**Edgar Elíbio Saueressig Neto**

Vanauey Ferreira Vieira  
Professor-Orientador

Professor(a)-Examinador(a)

Professor(a)-Examinador(a)

Brasília, 09 de abril de 2011

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo, por me conceder força e sabedoria para superar todas as dificuldades;  
Aos meus pais, Moacir e Thelma, símbolos de superação, por me proporcionarem as melhores oportunidades de estudo, vivendo comigo cada momento desta longa jornada;  
À Adriana, fonte de motivação e incentivo, por entender minha reclusão e, com seu amor e carinho, fazer tudo parecer mais fácil;  
Aos meus amigos, grandes companheiros, pelo apoio e respeito ao isolamento de vários meses;  
Ao tutor Vanauey, sempre solícito e prestativo, por sua ajuda incondicional;  
À UnB, ao Banco do Brasil, e a todas as instituições ou pessoas que contribuíram de alguma maneira para a elaboração deste trabalho.

O socialismo em que acredito não tem nada a ver com política. É um modo de vida. É uma questão de humanidade. Acredito que a única maneira de se viver e ter sucesso é através do esforço coletivo, com todos trabalhando por todos, todo mundo se ajudando e cada um colhendo a sua parte da recompensa no final. Pode ser pedir demais, mas é assim que eu vejo o futebol e é assim que eu vejo a vida.

Bill Shankly

## RESUMO

O marketing esportivo vive um momento de euforia no Brasil. Até então pouco explorado e desenvolvido no país, o setor tem passado por diversas transformações. No entanto, apesar da ascensão e do contexto favorável que se apresentam, a gestão do marketing esportivo brasileiro é defeituosa, as instituições mostram-se despreparadas e os profissionais são incapacitados. O futebol é o esporte que mais simboliza essa deficiência. Os clubes brasileiros não conseguem utilizar a difusão social e o potencial do mercado consumidor dos torcedores a seu favor, o que contribui para manter a precária situação financeira da maioria deles. A administração desses clubes, ainda tradicional e amadora, utiliza modelos de marketing ultrapassados, baseadas em dados incertos e de alcance apenas no curto prazo. Ante o cenário contextualizado, o presente trabalho buscou diagnosticar os principais problemas dos clubes brasileiros na tentativa de explorar o potencial mercadológico dos torcedores e estreitar o relacionamento com esse público alvo, atendendo às suas necessidades e expectativas e tornando essa relação mais sadia e benéfica para ambos os lados. A pesquisa foi exploratória, e a coleta de dados foi realizada por meio da revisão bibliográfica, da observação pessoal e de um questionário construído e validado. O tratamento das informações considerou o método quantitativo e a análise estatística. Foram explorados fatores considerados essenciais à estratégia de marketing esportivo, propostos nos objetivos específicos: perfil sócio-econômico e hábitos de consumo dos torcedores; necessidades, desejos e expectativas dos torcedores; percepção dos torcedores quanto à imagem e valores dos clubes; e aspectos que influenciam a disposição dos torcedores em contribuir financeiramente com os clubes. Os resultados mostraram que os torcedores são heterogêneos, o que indica a necessidade de segmentação do público consumidor dos clubes. Foi evidenciado que a satisfação das necessidades, desejos e expectativas dos torcedores são essenciais para aproximar os torcedores dos clubes, e que a imagem dos clubes ainda está atrelada ao desempenho esportivo. Quanto aos fatores que influenciam no comportamento do consumidor, fica evidente que motivos como a qualidade, o custo/benefício, as vantagens, e relacionamento impactam decisivamente a decisão de contribuir financeiramente com os clubes. Foi também observado que o marketing esportivo praticado atualmente nos clubes brasileiros não considera a propensão do consumidor em participar da vida do clube, nem sua capacidade de disseminação e defesa da marca e, muito menos, seu potencial de geração de valor ao longo da vida. Em conclusão, os clubes devem se conscientizar da importância do marketing esportivo na geração e na diversificação receitas; da tendência de intensificação na exploração de novos mercados, especialmente os emergentes; e da utilização de mídias alternativas. É importante que invistam em ações de relacionamento com os sócios, e ampliem suas redes de lojas franqueadas e licenciamentos, o que decorre da profissionalização do departamento de marketing. Os resultados do trabalho são úteis, portanto, para os profissionais de marketing esportivo, que tem à sua disposição material de referência, bem como para a sociedade em geral, que poderá dispor da oferta de produtos esportivos adequados às suas necessidades e expectativas.

Palavras-chave: Marketing. Marketing esportivo. Futebol.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As maiores torcidas do Brasil.....	12
Figura 2 – A função de marketing de uma organização.....	24
Gráfico 1 – Faixa etária.....	44
Gráfico 2 – Estado civil.....	45
Gráfico 3 – Nível de escolaridade.....	45
Gráfico 4 – Atividade remunerada.....	46
Gráfico 5 – Faixa de renda.....	47
Gráfico 6 – Local de compra.....	48
Gráfico 7 – Frequencia de compra.....	49
Gráfico 8 – Quantidade anual de compra.....	50
Gráfico 9 – Aspectos importantes para o torcedor.....	51
Gráfico 10 – Aspectos falhos dos clubes.....	53
Gráfico 11 – Sentimento de satisfação do torcedor.....	54
Gráfico 12 – Pontos positivos dos clubes.....	55
Gráfico 13 – Deficiências dos clubes.....	56
Gráfico 14 – Desempenho do setor de marketing dos clubes e suas atividades.....	57
Gráfico 15 – Motivos prejudiciais ao consumo de produtos.....	59
Gráfico 16 – Motivos prejudiciais à associação dos torcedores.....	60
Gráfico 17 – Possibilidade de incentivo ao consumo e à associação.....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNCP – Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual

EUA – Estados Unidos da América

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

UnB – Universidade de Brasília

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
1.1	Contextualização do assunto.....	11
1.2	Problema de pesquisa .....	14
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos .....	15
1.5	Justificativa .....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Marketing.....	17
2.1.1	Conceitos e definições .....	17
2.1.2	Necessidades, desejos e expectativas dos consumidores .....	18
2.1.3	Criação de valor, imagem e marca.....	20
2.1.4	Atividades e ferramentas de marketing .....	22
2.2	Marketing esportivo .....	24
2.2.1	A evolução do marketing esportivo.....	25
2.2.2	As vertentes do marketing esportivo .....	28
2.2.3	Marketing esportivo aplicado ao futebol .....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	32
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	33
3.2	Caracterização do mercado objeto de estudo .....	35
3.3	População e amostra.....	37
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	38
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	43
4.1	Perfil sócio-econômico dos torcedores.....	43
4.2	Hábitos de consumo dos torcedores .....	48

4.3	Necessidades, desejos e expectativas dos torcedores .....	51
4.4	Percepção quanto à imagem e valores dos clubes .....	55
4.5	Fatores de influência no consumo do torcedor.....	58
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	63
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICES.....	74
	Apêndice A – Questionário.....	74

# 1 INTRODUÇÃO

O marketing esportivo vive um momento de euforia no Brasil. Até então pouco explorado e desenvolvido no país, o setor vem sofrendo diversas transformações. Tornou-se alvo comum de pesquisas, estudos, debates e reportagens. Está em evidência nos veículos de comunicação, ocupando mais espaço nas linhas dos jornais e na programação da televisão e do rádio. Também se faz presente no cotidiano das pessoas, sendo o assunto das rodas de estudantes ou das mesas de bares e restaurantes. E são diversos os fatores que tem contribuído para isso.

Talvez o principal deles seja a escolha do Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. Tal fato agitou o setor e criou a expectativa de um grande crescimento para o país nos próximos anos. Os altos investimentos que serão realizados em infraestrutura – construção civil, rodovias, portos e aeroportos, saneamento básico, hotelaria e alimentação – despertaram o interesse de empresas nacionais e estrangeiras, que devem se beneficiar, direta ou indiretamente, desse cenário. Muitas já fecharam parcerias e acordos para o desenvolvimento de produtos, e novos negócios continuarão surgindo.

Aliados a isso, a estabilidade econômica do país, o aumento do nível de emprego, e a melhoria da renda e da capacidade de compra dos brasileiros ajudam na tendência de crescimento. Para Minadeo (2008), esses fatores, junto à abertura aos mercados externos, foram os responsáveis por uma mudança no ambiente econômico. Com a população aberta ao consumo, o Brasil ampliou sua visibilidade internacional e ganhou um alto nível de confiança para receber recursos, inclusive os relacionados ao esporte.

Grandes marcas têm apostado cada vez mais no patrocínio como forma de alavancar a exposição da marca, aumentar o reconhecimento e a simpatia junto ao público e atrelar a imagem da instituição ao espírito esportivo. O sucesso obtido pelo atleta, clube ou evento esportivo acaba transferido para o patrocinador, proporcionando retorno institucional e financeiro.

Também é notável o aumento, nos últimos anos, das transferências envolvendo esportistas de ponta para o país, como jogadores de futebol, atletas da natação, os campeões olímpicos do vôlei, dentre outros. A capacidade de atrair a atenção da mídia torna-os uma peça chave de marketing e vendas, que, somada à favorável situação econômica dos brasileiros, aptos e dispostos a consumir, representam um futuro promissor às empresas que apostam no mercado brasileiro. Os investidores estão enxergando aqui um grande potencial de crescimento e retorno financeiro. Di Giovanni (2005, p. 174) afirma:

Seja na forma de espetáculo esportivo, seja como práticas corporais individualizadas, é inegável o fato de que, nas últimas duas décadas, o esporte (e a atividade física, de um modo geral) tem se constituído num vasto e sempre crescente campo de investimento econômico. Tal crescimento está, como não poderia deixar de ser, associado aos *mass media* e ao surgimento de uma imensa rede de produção industrial de equipamentos, artefatos, academias, eventos e megaeventos, que dão a medida da importância destes fenômenos, quando comparados com períodos anteriores.

Tudo isso evidencia o momento de ascensão do marketing esportivo no Brasil. No entanto, apesar desse contexto positivo, a gestão do setor ainda apresenta defeitos graves. Muitos atletas ou agremiações esportivas não estão preparados para aproveitar as oportunidades de ganhos que se apresentam e enfrentar os desafios que surgem. O marketing esportivo brasileiro carece de instituições mais organizadas e gestores mais profissionais.

## 1.1 Contextualização do assunto

O despreparo em explorar o marketing esportivo tem seu maior expoente no futebol brasileiro. O esporte mais popular do país conta com uma enorme legião de seguidores, todos apaixonados e fiéis aos seus times de coração. O futebol mantém uma relação estreita com a emoção, os valores e os sentimentos das pessoas, e sua representatividade na sociedade brasileira é imensa. Para Franco Jr. (2007, p. 394), por “canalizar com eficácia as esperanças e frustrações da sociedade, ele desperta emoção tão envolvente e adesão tão intensa que claramente se destaca de qualquer outra manifestação contemporânea”.

O tamanho da popularidade do futebol no Brasil pode ser traduzido em números. De acordo com a pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), em parceria com o jornal Lance!<sup>1</sup>, os dez clubes com maior torcida do Brasil somam quase 125 milhões de torcedores:

POSIÇÃO	CLUBE	% DE TORCEDORES	MILHÕES DE TORCEDORES
1º	 Flamengo	17,2%	33,2
2º	 Corinthians	13,4%	25,8
3º	 São Paulo	8,7%	16,8
4º	 Palmeiras	6,0%	11,6
5º	 Vasco	4,1%	7,9
6º	 Grêmio	4,0%	7,7
7º	 Cruzeiro	3,5%	6,8
8º	 Santos	2,7%	5,2
9º	 Atlético-MG	2,6%	5,0
10º	 Internacional	2,5%	4,8

Figura 1 – As maiores torcidas do Brasil

Conforme Aidar, Oliveira e Leoncini (2002, p. 119) “o tamanho da torcida é o principal fator na determinação do potencial de receita que cada clube pode gerar”. Para se ter uma ideia do que esse público representa, só a torcida do Flamengo – clube em primeiro lugar na pesquisa – é formada por mais torcedores do que a população economicamente ativa de alguns países sulamericanos.

O que se vê, porém, é que os clubes brasileiros não conseguem utilizar esse cenário promissor a seu favor, e a situação financeira da maioria deles é precária. Talvez o motivo esteja na sua administração, ainda tradicional e amadora. Os modelos de marketing utilizados aqui no Brasil são ultrapassados e constituem obstáculos que comprometem a gestão profissional dos clubes. Além disso, as ações de marketing normalmente são paliativas, baseadas em dados incertos e de alcance apenas no curto prazo.

<sup>1</sup> A pesquisa, publicada em 31.05.2010, ouviu 7.109 pessoas em 141 municípios do Brasil. Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/noticias/10-05-31/763912.stm>>. Acesso em: 22 jan. 2011.

Bem diferente é a situação na Europa. Boa parte da renda dos clubes europeus vem dos seus torcedores. Lá, o futebol é tratado de uma forma mais moderna, sendo encarado como um negócio e fonte geradora de riquezas. Os principais clubes utilizam as ações de marketing como forma de aumentar receitas e subsidiar sua administração.

Mas então, o que falta aos clubes brasileiros? Como os profissionais de marketing dos clubes estão cuidando dessa área? Por que os clubes não conseguem transformar torcedores em consumidores rentáveis? E, por outro lado, o que querem os torcedores? Do que precisam, como consumidores do futebol? Por quais motivos não estão motivados a contribuir financeiramente com seus times?

O presente trabalho pretende buscar respostas a esses questionamentos, identificando as necessidades e expectativas do torcedor do futebol brasileiro quanto ao seu clube de coração, de maneira que essa relação possa tornar-se mais sadia e benéfica para ambos os lados.

Com essa premissa, são revisitados os conceitos mais importantes acerca do tema, que fornecem a base teórica e o suporte para a investigação do problema. Para tanto, é comparada e criticada uma razoável amostragem de trabalhos publicados na área de marketing esportivo.

A próxima etapa do estudo descreve como o método contribuiu para o tratamento da situação problemática, com identificação do tipo de pesquisa, sua abordagem fundamental, o método e o instrumento utilizado para a coleta de dados, bem como a técnica escolhida para analisá-los.

A seguir, por meio da pesquisa realizada com a amostra selecionada, os resultados são apresentados e discutidos frente à literatura revisada.

Em conclusão, o estudo recebe uma avaliação crítica. São destacadas as conseqüências e implicações da obra, assim como a sua importância e utilidade para outras abordagens, suas limitações, recomendações e contribuições para a teoria e a prática.

## 1.2 Problema de pesquisa

O futebol, nos dias de hoje, transcende a esfera esportiva. Mediante a exploração da paixão dos torcedores, principalmente a partir da década de 80, o esporte voltou-se para o mercado e cresceu como atividade comercial mundo afora.

Soares (2007, p. 10) entende que o futebol é responsável por “uma grande parcela do movimento econômico do mercado esportivo e de entretenimento no Brasil e no mundo, ocupando não apenas técnicos, atletas ou dirigentes, mas todo um universo de pessoas, direta e indiretamente ligadas ao espetáculo”.

Os torcedores constituem o mercado consumidor do futebol, e o maior diferencial destes consumidores comparativamente aos demais está no relacionamento: o torcedor é fiel ao seu clube. Mas, apesar de fiéis, os consumidores do futebol, como quaisquer outros, têm necessidades, desejos e expectativas.

Mesmo diante da condição favorável que se apresenta – perspectiva de crescimento para o país, estabilidade econômica, popularidade do futebol, consumidores fiéis e potencial mercadológico do setor – a gestão do marketing esportivo nos clubes nacionais ainda deixa a desejar e não consegue satisfazer os anseios dos seus torcedores. Existe uma lacuna de experiência da maior parte dos profissionais que gerenciam o marketing esportivo desses clubes, que firmam o interesse em atender primordialmente os contratos de televisão, de patrocínio e de negociação de jogadores – principais fontes de renda – deixando os interesses dos torcedores de lado.

A situação problemática se apresenta, então, na defasagem entre o potencial de arrecadação que oferecem os milhões de torcedores brasileiros e a incapacidade dos clubes do país em atendê-los, capitalizá-los e estimulá-los ao consumo, o que reflete negativamente na realidade econômica desses clubes.

Portanto, face ao cenário contextualizado, questiona-se: por quais motivos os clubes de futebol brasileiros não conseguem aproveitar o potencial de mercado dos seus torcedores, satisfazendo-os, tornando-os consumidores ativos e disseminadores da sua marca, de maneira a aumentar a arrecadação e a maximização de suas receitas?

### **1.3 Objetivo Geral**

Diagnosticar quais os principais problemas enfrentados pelos clubes de futebol brasileiros na tentativa de explorar o potencial mercadológico dos torcedores, superar suas expectativas, estimular o seu consumo e estreitar o relacionamento com esse público-alvo, transformando-os em fonte de renda crescente para a manutenção das atividades.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- a) identificar o perfil sócio-econômico e os hábitos de consumo dos torcedores;
- b) especificar quais são as necessidades, os desejos e as expectativas dos torcedores, enquanto consumidores;
- c) conhecer a percepção dos torcedores quanto à imagem e valores dos clubes, inclusive quanto ao desempenho do departamento de marketing;
- d) descrever os fatores que influenciam na disposição dos torcedores em contribuir financeiramente com os clubes.

### **1.5 Justificativa**

Semelhante a Castro (1978), Martins e Lintz (2007) ensinam que a pesquisa científica justifica-se atendendo simultaneamente a três quesitos: viabilidade, importância e originalidade.

Segundo os autores (2007, p. 10), a viabilidade do tema está relacionada às evidências empíricas que permitem observações, bem como “às condições de prazo, custos e potencialidade do pesquisador”; a importância se dá quando o tema “está relacionado a uma questão que polariza, ou afeta, um

segmento substancial da sociedade”; e a originalidade está presente na inovação da escolha ou na capacidade potencial para surpreender.

No presente estudo, a viabilidade advém da possibilidade plena de se alcançar o objetivo da pesquisa. O problema é verificável e não oferece riscos ou margem para imprevistos que possam comprometer o andamento da pesquisa.

A importância associa-se ao significado e relevância social do tema. O futebol tem apelo popular, envolve sentimentos, provoca emoções, e desperta paixões. O marketing esportivo, por seu turno, está em evidência, sendo este o momento ideal e a oportunidade adequada para abordar essa relação.

Sua originalidade está na realização de uma pesquisa diferenciada em relação àquelas encontradas na bibliografia, por considerar as opiniões espontâneas dos torcedores como base para as ações de marketing inovadoras.

Além disso, o interesse pessoal do autor pela área temática, sua familiaridade com os assuntos e sua motivação em desenvolver a pesquisa são fatores que contribuíram para a escolha.

A contribuição acadêmica do trabalho está na ampliação dos conhecimentos no campo do marketing esportivo, contribuindo para a produção científica e servindo de estímulo e incentivo para novos estudos nesta área.

Destaca-se também a contribuição social da investigação, tendo em vista que os resultados obtidos possibilitam a segmentação de um mercado específico e facilitam o planejamento estratégico de marketing dos clubes brasileiros, podendo contribuir para sua consolidação ou expansão.

Os resultados do trabalho são úteis, portanto, para os profissionais de marketing esportivo, que tem à sua disposição material de referência, bem como para a sociedade em geral, que pode dispor da oferta de produtos melhores.

Assim, dada a relevância e atualidade do tema, a escassez de trabalhos que tratam o futebol como negócio no Brasil, e o pouco conhecimento acerca das expectativas dos torcedores brasileiros, torna-se necessária a investigação científica proposta.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico constitui uma etapa essencial para a pesquisa científica. Trata-se da fundamentação conceitual que proporciona sustentação ao estudo (MATIAS-PEREIRA, 2006).

Para sua elaboração, foi adotado o método da pesquisa bibliográfica, que se baseia na análise da literatura publicada sobre a área temática e permite uma estruturação teórica que ampare o desenvolvimento do trabalho.

Desse modo, a revisão da literatura comparara uma razoável quantidade de publicações, fornecendo informações sobre a atual situação do problema e servindo de subsídio para a análise, crítica e discussão dos resultados encontrados na investigação.

### **2.1 Marketing**

Existe uma grande dificuldade na compreensão exata do que seja o marketing. As pessoas costumam confundir o seu conceito ou distorcer as suas aplicações. Marketing e propaganda, por exemplo, são frequentemente vistos como sinônimos. Na realidade, o marketing é muito mais extenso do que o conhecimento popular preconiza e, devido à sua importância para este estudo, faz-se necessário descrever corretamente o seu significado e a sua utilidade.

#### **2.1.1 Conceitos e definições**

Para Kotler (2000, p. 30), principal referência mundial sobre o tema, o marketing constitui “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Uma definição com essa mesma abrangência já era apresentado por Holloway e Hancock (1973), quando diziam que o marketing sugeria uma abordagem sistemática e técnica das atividades de troca e, portanto, preocupava-se com o desenvolvimento e a manutenção das relações que envolviam produtos, organizações, pessoas, lugares, e tudo aquilo onde o benefício obtido com a troca pudesse ser maximizado para as partes envolvidas.

Rocha e Christensen (1999, p. 15), por sua vez, conceituaram o marketing como “uma função gerencial que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas”. Para os autores, a tarefa primordial da organização é satisfazer o consumidor, desde que respeitadas suas condições de sobrevivência e continuidade de seus trabalhos.

Opinião semelhante compartilha McDonald (2004, p. 2), quando expõe que “a idéia central do marketing é a da compatibilização entre as capacidades de uma empresa e os desejos dos consumidores de modo a atingir os objetivos de ambas as partes”.

Ainda nessa linha, Cobra (2006), conclui que no marketing os profissionais de negócios devem adotar o ponto de vista do consumidor, e as decisões estratégicas das instituições precisam estar apoiadas no que o cliente necessita e deseja.

### 2.1.2 Necessidades, desejos e expectativas dos consumidores

As necessidades dos consumidores decorrem de um estado de privação, ou seja, surgem quando constatada a diferença entre uma situação atual e a situação ideal ou almejada. O desejo, um pouco mais além, é uma necessidade que sofre influência externa. Para Menck e Moriguchi (2008), enquanto a necessidade é inerente ao ser humano, a forma pela qual o consumidor procura satisfazer essa necessidade, ou seja, o comportamento do consumidor, é influenciável pela cultura, pela sociedade, pelo conhecimento, pela motivação, pelos grupos de referência e até pelo marketing, dando origem aos desejos.

Esse aspecto é convergente com o que afirma Minadeo (2008). De acordo com o autor, o comportamento do ser humano, enquanto consumidor, não é previsível; e o seu sentimento de satisfação é associado a diversos fatores externos:

A satisfação é o sentimento de prazer resultante da comparação do desempenho percebido do produto com as expectativas do consumidor, que são influenciadas pelas experiências anteriores, recomendações de amigos, informações e promessas da empresa e dos concorrentes, através de comunicação, propaganda e promoções. Expectativas muito altas dificilmente são atendidas, e geram insatisfação, mesmo quando a empresa considera que o seu desempenho é satisfatório. (MINADEO, 2008, p. 61-62)

Menck e Moriguchi (2008, p. 70) complementam:

Uma definição precisa de satisfação usa a comparação entre as expectativas que o consumidor faz do produto e o seu real desempenho. A satisfação do consumidor pode ser definida como o sentimento de que o produto (bem ou serviço) atendeu (ou superou) as expectativas do consumidor.

Consumidores satisfeitos aumentam seu envolvimento com a empresa, se identificam com ela e com seus produtos, os divulgam quando possível e os defendem quando sofrem críticas.

No entanto, Schneider e Bowen (*apud* MENCK; MORIGUCHI, 2008, p. 85), ressaltam que as necessidades de nível fundamental são mais importantes para as pessoas do que as suas expectativas de consumo:

[...] expectativas podem ser satisfeitas; já necessidades são tais que sua contínua gratificação leva a um estado de melhor bem-estar – prazer ou encantamento. Não atender às expectativas pode levar ao desapontamento, enquanto necessidades são tão centrais para um estado íntimo de bem-estar que a falha no seu atendimento pode levar à indignação.

Kotler (1998) já enfatizava que, embora a função do marketing fosse, basicamente, a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores, a tarefa de reconhecê-los é complexa, sujeitando a organização a falhas.

Assim, a área responsável pelo marketing de uma instituição não deve perder o foco no atendimento aos anseios dos seus consumidores:

Marketing pode ser entendido como uma orientação da administração baseada em que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, os desejos e os valores de um mercado visado, e adaptar-se para promover a satisfação do consumidor de forma mais eficaz que os seus concorrentes. Em outras palavras, o papel do marketing é conquistar e manter clientes. (MINADEO, 2008, p. 9)

Posição compatível apresenta Toledo (2007). Para o autor, o marketing praticado pelas organizações não pode ser estático, pois as necessidades e os desejos dos consumidores não o são:

O marketing é dinâmico, em razão, principalmente, de dois fatos: as necessidades e desejos dos clientes modificam-se permanentemente e cada vez com mais velocidade; a competição a cada dia está se tornando mais intensa e agressiva. Em consequência disso, uma empresa deve procurar acompanhar sistematicamente a evolução das necessidades, hábitos, desejos e outros aspectos que caracterizam a demanda, e, simultaneamente, buscar mecanismos de conquistar e manter de forma sustentável vantagem sobre os competidores. (TOLEDO, 2007, p. 16)

Evita-se, dessa forma, o que Levitt (1960) chamou de “miopia do marketing”, quando as organizações estão orientadas para o produto e não enxergam aquilo que o mercado realmente necessita.

### 2.1.3 Criação de valor, imagem e marca

Como visto na seção anterior, o consumidor busca produtos para a satisfação de suas necessidades e desejos. Para usufruir desse produto, ele sabe que terá custos. O conceito de valor para o consumidor advém dessa relação: a diferença ou razão por ele percebida entre os benefícios obtidos com a troca e os custos envolvidos nesse processo.

Para uma organização, apenas atender as necessidades do seu consumidor pode não ser o suficiente; o bem ou serviço precisa ter outros elementos que os clientes valorizem (benefícios funcionais e emocionais). O marketing deve, então, agregar valor aos produtos, superando as expectativas dos consumidores.

Para Las Casas (2008), em razão da criação de valor e da necessidade de uma relação mais próxima e duradoura com seus consumidores, as organizações vem utilizando novas formas de gestão, como o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes.

Conforme McKenna (1992) e Bretzke (2000), o marketing de relacionamento preconiza que as organizações devem buscar a construção de interações de longo prazo com seus clientes, visando benefícios para ambas as

partes. O relacionamento é tratado como um processo contínuo, que deve prevalecer durante o tempo em que esse cliente tenha potencial para consumir o produto ofertado pela organização.

Para tanto, Menck e Moriguchi (2008) expõem que o marketing de relacionamento vai identificar os clientes e o que eles valorizam, para estabelecer a criação ou modificação de produtos com base nesses valores, garantindo a satisfação contínua de suas necessidades e desejos. A contrapartida dos clientes aparece em termos de fidelização e disseminação do produto/organização para outras pessoas.

Dessa forma, ao atender/superar as expectativas dos clientes, o marketing de relacionamento proporciona ganho de imagem e fortalecimento da marca da organização.

Segundo Kotler e Keller (2006), “imagem” é o modo como os consumidores percebem a empresa ou seus produtos. Quanto melhor for a imagem da organização, mais confiança e credibilidade ela passa ao mercado.

Por seu turno, Colombo (2005) explica que a marca deve ser o ponto central da gestão organizacional, transmitindo uma mensagem objetiva e relevante para o cliente. Ainda de acordo com o autor, os atributos essenciais da marca – credibilidade, identidade, benefícios, valores, cultura e personalidade – devem estar presentes em todos seus produtos e processos, devendo ser percebidos pelo público em todas as ações da organização e de seus gestores.

Para Aaker (1998, p. 48), “a lealdade à marca dos consumidores existentes representa um ativo estratégico que, se adequadamente gerenciado e explorado, tem o potencial de proporcionar valor de diversas maneiras”.

Como se vê, a credibilidade da marca é uma das principais forças de venda do produto. É o que a maioria dos autores chama de *brand equity*, ou valor financeiro e agregado da marca. Aaker (1998, p. 16-17) conceituou o *brand equity* como o “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela”.

## 2.1.4 Atividades e ferramentas de marketing

Toledo, Prado e Petraglia (2007) defendem que o marketing, para ser efetivo e permitir o alcance dos objetivos da organização, deve seguir uma sequência de tarefas: primeiro, identificar as características, exigências e demandas dos clientes, internalizando essas informações. Depois, determinar o posicionamento competitivo, ajustando as capacidades e objetivos da empresa às necessidades diversificadas dos clientes. Por fim, o papel do marketing está na implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para executar a entrega de valor ao cliente e satisfazer suas necessidades.

Lambin (2000) já acreditava nesse entendimento. Segundo o autor, as atividades de marketing carecem de prévio exame e delineamento do mercado, considerando as tendências, demandas e oportunidades de longo prazo. Trata-se do planejamento estratégico de marketing: o trabalho de análise e desenvolvimento de estratégias antecede a execução das atividades de marketing.

Para viabilizar a correta e proveitosa utilização do marketing, algumas ferramentas são de vital importância. Campomar e Ikeda (2006) mencionam que um Sistema de Informações permite à organização conhecer o mercado oscilante em que atua e preparar-se para melhor atendê-lo:

Para que a organização saiba quais as necessidades do mercado e quais as condições do ambiente interno e externo a ela e, portanto, possa provocar as trocas adequadamente, é necessário que haja um Sistema de Informações de Marketing (SIM), que compreenda não só as informações em si, mas as formas de recuperação, apresentação e análise destas informações. (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 12)

Kotler e Keller (2006) acrescentam que o SIM é formado por pessoas, equipamentos e procedimentos aptos a coletar e tratar as informações úteis, de maneira precisa e oportuna, para os tomadores de decisão da organização.

Depois de conhecido o mercado, é preciso dividi-lo em segmentos, cada qual com tratamento específico, para que os resultados da troca sejam maximizados às partes. Segundo Campomar e Ikeda (2006, p. 13):

As organizações devem estudar a melhor maneira de criar valor para seus clientes e avaliar quais clientes elas têm melhores condições de atender. Para isso, fazem uso da segmentação de mercado.

Tomanari (2003) esclarece que a segmentação agrupa os consumidores em função de suas semelhanças, auxiliando na decisão estratégica das empresas. Ou seja, os mercados são heterogêneos, formados por integrantes com preferências e necessidades diversas, e a segmentação auxilia os profissionais de marketing a empregar os recursos da melhor forma possível.

Outra ferramenta fundamental, na esfera do planejamento de marketing, é a análise situacional da organização, conhecida como matriz *SWOT* – do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* – ou matriz FOFA – em bom português, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Essa avaliação contempla o ambiente externo, composto por variáveis incontroláveis pela empresa (mas passíveis de monitoramento para identificação de oportunidades e ameaças); e o ambiente interno, composto por fatores controláveis dentro da organização (que são seus pontos fortes e pontos fracos).

Destaque também deve ser dado às decisões sobre o composto de marketing, ou marketing *mix*. Proposto por McCarthy (*apud* CAMPOMAR; IKEDA, 2006), o modelo indica que uma organização pode influenciar as trocas e atingir seus objetivos mediante a manipulação de quatro ferramentas de marketing: produto, preço, praça e promoção – os 4 P's.

Para Menck e Moriguchi (2008), os 4 P's representam as variáveis controláveis pela organização. Ela prepara um produto (bem ou serviço), estabelece o preço a ser cobrado, determina onde e como vai vendê-lo e escolhe os meios de comunicação e divulgação mais adequados para atingir o mercado-alvo, com o intuito de gerar valor para o consumidor.

Ainda de acordo com Menck e Moriguchi (2008), toda essa função de marketing da organização pode ser representada em um esquema (Figura 2).

O início ocorre com a identificação das necessidades dos consumidores potenciais, por meio das informações coletadas. Conhecidas essas necessidades, devem ser desenvolvidos conceitos de produtos, por meio da segmentação, escolha e posicionamento de mercado. A próxima etapa é criar a melhor combinação do composto de marketing (4 P's), de maneira a atender os anseios do mercado. A seguir, desenvolvem-se as estratégias de administração de marketing (planejamento, coordenação, avaliação e controle) e põe-se em prática o

plano de marketing (resultado do planejamento estratégico de marketing). Os produtos (bens, serviços e idéias) são, finalmente, colocados no mercado:

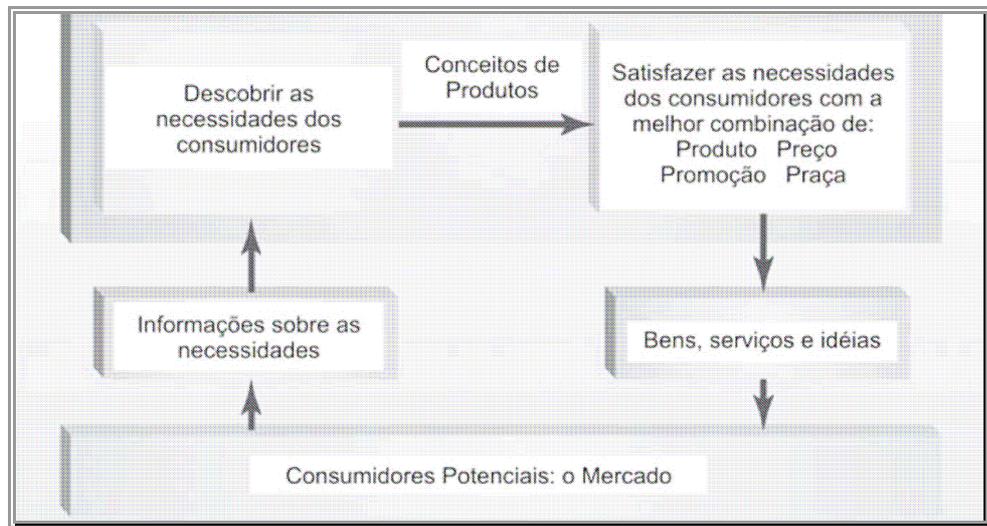


Figura 2 – A função de marketing de uma organização

Fonte: BERKOWITZ; et. al. (*apud* MENCK; MORIGUCHI, 2008), com adaptações do autor

Diante do que foi exposto até aqui, a utilização do marketing mostra-se como a maneira mais adequada para que uma organização ofereça valor e satisfaça as necessidades e expectativas de seus consumidores.

## 2.2 Marketing esportivo

Para Cardia (2004), a definição do marketing esportivo não pode ser muito diferente do marketing tradicional, devendo apenas estar voltado para o esporte. O autor ensina que produto, demanda, necessidade, desejo, valor, expectativa, satisfação, qualidade e mercado, elementos fundamentais do marketing, também se fazem presentes na esfera do marketing esportivo.

Nesse mesmo sentido, Pitts e Stotlar (2002) apresentam uma definição muito próxima à do marketing. Os autores entendem o marketing esportivo como um processo de elaboração e execução das atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo, que satisfaça as necessidades e desejos dos consumidores, ao mesmo tempo em que contribui para o alcance dos objetivos da organização.

Campomar (1992) já considerava o marketing esportivo como um campo de atividades com características próprias, voltado para disciplinar as relações entre o marketing, o esporte e o mercado consumidor.

Bertoldo (2000) também abordara o tema como um conjunto de ações voltadas à prática e à divulgação de modalidades esportivas, clubes, equipes, associações, eventos e torneios esportivos.

Em uma definição abrangente, o termo marketing esportivo pode ser utilizado para designar toda e qualquer forma de satisfação de necessidades e desejos de consumo no esporte (CONTURSI, 1996).

O importante é ressaltar que todas as ferramentas, atividades e funções do marketing também podem ser usadas e/ou adaptadas para os produtos do marketing esportivo, não havendo uma grande separação entre estas matérias.

Mullin, Hardy e Sutton (2004), por exemplo, criaram um modelo de gestão aplicável ao marketing esportivo semelhante ao planejamento estratégico de marketing tradicional, que utiliza os componentes táticos e operacionais do marketing puro e baseia-se nas práticas administrativas propostas por Kotler (2000).

### 2.2.1 A evolução do marketing esportivo

Para Proni (1998, p. 87), o esporte se desenvolveu junto a uma sociedade de consumo, e, por isso, sua raiz histórica como atividade cultural foi substituída por uma estrutura mercantil:

A partir do momento em que assume a forma de espetáculo, praticado para uma assistência pagante e ligado a um capital comercial, com vistas à reprodução deste mesmo capital, o esporte passa a ter características de uma mercadoria e a possuir um valor de troca que será determinante para sua história.

De acordo com Somoggi (2003), o esporte mostrou, por diversas vezes e em diferentes épocas, ser peculiar em relação a qualquer outra atividade de entretenimento. As empresas, atentas a tal fato, enxergaram nele uma forma alternativa para alcançar o consumidor em seu momento de lazer, justamente quando ele está menos submetido à razão e mais influenciado pela emoção.

Proni (2000) também considerou que todos os processos que relacionam o esporte ao marketing – a mercantilização, a valorização do investimento, a concorrência entre equipes e atletas, os altos salários e os grandes valores dos direitos de transmissões – afetam diretamente a população, na medida em que alteram significativamente as relações sociais, políticas, econômicas e culturais.

Nessa mesma linha, Teitelbaum (1997, p. 2) já havia mencionado que o esporte representava:

[...] um fato social sedimentado e estabelecido, com ampla penetração e influência no comportamento das mais diversas classes e segmentos de consumidores. Em consequência disto, este campo vem estabelecendo uma forte ligação com as atividades empresariais e, por isso, passa a ser um ponto de interesse para quem estuda e trabalha o marketing.

Atualmente, cada vez mais relacionado às atividades comerciais e mercantis, o esporte usa sua penetração social para firmar-se como meio de comunicação eficaz em disseminar estratégias de mercado com potencial lucrativo.

Contudo, Pitts e Stotlar (2002) esclarecem que nem sempre foi assim. Até 1880, era mínima a atenção aos desejos ou necessidades dos consumidores esportivos. As ações de marketing aplicadas ao esporte eram meras adaptações das técnicas bem sucedidas utilizadas para produtos não esportivos. Na transição para o novo século, entre os anos 1880 e 1920, as necessidades desses consumidores começaram a ser consideradas; e somente após esse período, os primeiros fundamentos do marketing esportivo foram desenvolvidos, ganharam importância e receberam aprimoramentos.

Segundo Proni (1998), foi principalmente nos EUA que as primeiras relações entre esporte e marketing apareceram e ganharam força. Naquele país, as atividades esportivas cresceram moldadas em estruturas empresariais, formando uma cultura de consumo e impulsionando a mercantilização do esporte.

Conforme o autor (1998, p. 83), uma ascensão do marketing esportivo pode ser observada nos anos 70, quando “grandes empresas multinacionais começaram a adotar estratégias globais de marketing e encontraram na promoção de eventos esportivos internacionais uma forma de alcançar um número enorme de mercados consumidores”.

Em consequência, várias modalidades e clubes esportivos criaram departamentos especializados de marketing, valorizando a prática do esporte e melhorando as condições de comercialização dos seus produtos.

Esse cenário levou Proni (1998) a considerar o esporte como uma das atividades econômicas que mais cresceram nos mercados globalizados, exigindo a aplicação de métodos mais modernos de administração.

Para Teitelbaum (1997, p. 12), essa moderna administração dos clubes esportivos deveria observar a interação e correspondência entre diversos agentes econômicos:

Em outras palavras, a ligação do esporte ao composto promocional das organizações não se restringe a sustentar atletas e clubes ou simplesmente promover o crescimento de uma modalidade. Abrange, isto sim, o aproveitamento de espetáculos esportivos e de seus atores como um catalisador entre os interesses empresariais, as necessidades dos atletas e associações e, acima de tudo, os desejos do público consumidor.

No Brasil, segundo relatou Melo Neto (1995), inexistia uma definição precisa do momento em que surgiram as primeiras práticas de marketing esportivo.

Mas Guaragna (2005) afirma que o aumento da cobertura do esporte pela mídia, no início da década de 80, foi determinante para chamar a atenção de empresas com disposição para investir no esporte, em busca de um maior retorno institucional e de vendas.

Conforme o autor (2005), os primeiros investimentos se deram no vôlei, no basquete e no atletismo. No futebol, os grandes investimentos apareceram somente nos anos 90, por intermédio do patrocínio das equipes e publicidade nos estádios.

Para Proni (2000, p. 157), o assunto era novo e despertava interesse, mas os gestores ainda não estavam preparados para aproveitar aquela tendência e tratar o marketing esportivo com a devida importância:

Na época, sendo uma novidade por aqui, era entendido simplesmente como uma forma de utilizar o esporte como instrumento de publicidade. Ainda não havia um consenso de que o marketing aplicado ao esporte implicava melhorar o conceito do produto, assim como implementar um gerenciamento profissional e mais racional. E muito menos se imaginava que o desenvolvimento do marketing esportivo pudesse imprimir mudanças profundas na estrutura do futebol brasileiro.

## 2.2.2 As vertentes do marketing esportivo

Para Contursi (1996), o marketing esportivo se desenvolveu em dois sentidos: o marketing do esporte (gestão, divulgação e comercialização de produtos esportivos); e o marketing através do esporte (atividades e produtos que empregam o esporte como veículo promocional).

Seguindo essa linha de raciocínio, Afif (2000) também viu o marketing relacionado ao esporte sob duas formas distintas: uma por meio do marketing de produtos voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte; e a outra que faz uso do esporte como meio de divulgar produtos, sem que estes, necessariamente, tenham ligação direta com atividades esportivas – os patrocínios, por exemplo.

Corroborando o entendimento de Teitelbaum (1997), Pitts e Stotlar (2002) defendem que uma ampla variedade de negócios no âmbito do marketing esportivo se apresenta, dentro da chamada indústria do esporte. Essas atividades incluem patrocínios, criação e exploração de eventos, licenciamentos e franquias, material esportivo e promoção de vendas.

Retomando as ideias de Teitelbaum (1997, p. 3-4), ainda pertinentes, a utilização do marketing esportivo busca incentivar transações com foco no esporte e seus atores, seguindo dois caminhos distintos para essa relação:

[...] de um lado, com empresas investidoras — voltadas tanto para o fomento à geração de um produto no terreno esportivo quanto para a obtenção de resultados junto ao público — e, de outro, com o próprio público — interessado em consumir eventos e produtos do esporte em si e, conseqüentemente, sensível às mensagens daquelas organizações que demonstram uma clara identidade com suas preferências.

Diante dessas correntes teóricas, vale ressaltar que esta pesquisa está orientada para apenas um desses caminhos, qual seja, aquele representado pelas ligações entre os clubes esportivos e seu público consumidor.

### 2.2.3 Marketing esportivo aplicado ao futebol

O futebol tem sua origem na Inglaterra do século XIX. No princípio, sua prática era restrita à elite do país, representando uma atividade cultural burguesa. Porém, num curto espaço de tempo, as massas operárias inglesas incorporaram sua prática. Financiados pelos proprietários das indústrias, os primeiros times começaram a participar de campeonatos, os quais cresciam rapidamente e ganhavam um público cada vez mais apaixonado. Mediante a acentuada difusão social que aquele esporte desfrutava, os times começaram a contratar melhores jogadores e investir em estrutura. Eram os primeiros passos da noção empresarial que envolveria o futebol (LEONCINI; SILVA, 2005).

Charles Miller foi o responsável por trazer o jogo para o Brasil, em 1894. Nascido em São Paulo, Miller voltou de uma viagem à Inglaterra trazendo na bagagem os instrumentos essenciais: duas bolas, uma bomba de ar para enchê-las, um par de chuteiras, uniformes usados, e um livro de regras do futebol.

Também por aqui, o esporte jogado com os pés popularizou-se de maneira incrivelmente rápida. Para Negreiros (1997), parte desse avanço popular deveu-se ao momento político que atravessava o país. Com a instauração da República, o futebol foi utilizado para construir uma identidade nacional.

Antes mesmo da década de 30, o futebol se tornara uma grande paixão popular. As partidas eram acompanhadas por multidões. Conforme Negreiros (1997), o desenvolvimento da rádio e da imprensa escrita permitiu alcançar lugares distantes, difundindo o esporte e inserindo-o no cotidiano das pessoas.

Com o passar dos anos, o futebol foi protagonista de inúmeras transformações históricas: modificou o lazer da população, serviu de mecanismo de manobras governistas, constituiu ferramenta de poder dos dirigentes dos clubes e impulsionou o consumo de produtos esportivos.

Mas, para Bourdieu (1983), o surgimento do mercado consumidor do futebol não se tratava de um processo histórico, e sim um evento ligado à popularização de sua prática. A disseminação da prática do esporte é que estabelecia as bases da demanda de consumo.

Segundo Kim (*apud* LEONCINI; SILVA, 2005), essa demanda por produtos esportivos e respectiva satisfação dos consumidores do futebol estão associadas a fatores como o resultado dos eventos e a sua administração. Mais especificamente:

Enquanto para os clubes de futebol os fatores associados ao resultado do evento (principalmente as vitórias do time) sempre foram os principais fatores relacionados à satisfação e ao aumento (a longo prazo) dos chamados torcedores fiéis, a transformação ou a transição no perfil dos espectadores esportivos dentro dos estádios tem aumentado a importância dos fatores associados às condições do estádio, ou seja, ao que Kim (1997) chamou de fatores associados à administração do evento (LEONCINI; SILVA, 2005, p. 18).

Leoncini e Silva (2005) também discorrem sobre a importância do desempenho esportivo e suas relações com os salários dos jogadores e a geração de receitas para o clube de futebol. Para os autores, contratações caras, altos salários e jogadores melhores, a longo prazo, provavelmente devolverão um bom desempenho esportivo; e bom desempenho esportivo, certamente atrai maior receita, além de fortalecer a marca dos clubes.

Os dirigentes brasileiros sempre mantiveram a preocupação em montar bons times, mas nunca deram muita atenção para a geração de receitas do clube. Melo Neto (1998) afirmava, à sua época, que a solução para equilibrar os gastos e receitas dos clubes brasileiros seria um processo mais amplo de profissionalização da gestão dos clubes, introduzindo a dimensão empresarial nos seus negócios.

Conforme o autor (1998), o marketing dos clubes deveria buscar receitas alternativas, por intermédio de várias ações direcionadas: promoções envolvendo a transmissão dos jogos; comercialização da marca do clube; concessão de franquias de escolinhas; parcerias para a construção de atrativos nos estádios; publicidade no estádio; patrocínio do clube; produtos diversos para seus associados e torcedores; títulos de sócios; contratos financeiros de arrendamento, leasing e concessão com fornecedores e prestadores de serviço; e venda de jogadores.

Na Europa, em países como Itália, Espanha, França e Alemanha, a dimensão empresarial se faz presente há bastante tempo, com resultados significativos. As principais equipes transformaram-se em empresas e lançaram ações nas bolsas de valores, multiplicando suas fontes de receitas (PRONI, 1998).

Carravetta (2006) compartilha a opinião de Melo Neto (1998), quando afirma que o mercado atual continua exigindo uma mudança política e estrutural nos clubes brasileiros. Para aumentar suas receitas, os clubes precisam profissionalizar a sua gestão, uma vez que as estruturas existentes, centralizadoras e obsoletas, não são compatíveis com as novas demandas do mercado.

O problema torna-se grande nesse aspecto: além de estruturas antiquadas e rígidas, também os gestores do marketing esportivo dos clubes brasileiros são, em sua maioria, amadores, vinculados emocionalmente aos clubes, e distantes do caráter racional que a administração requer.

Soares (2007, p. 13) considera também que existe uma “miopia” nas ações de marketing da maioria dos clubes de futebol do país, que “dedicam uma pequena parcela de seu exíguo e limitado orçamento de marketing para propostas estratégicas de curto prazo, com ênfase demasiada nas vendas e promoções”.

A esse contexto, somam-se diversos fatores que historicamente têm prejudicado o potencial de geração de receita do futebol, evidenciando a necessidade de mudanças dos clubes e gestores. Dentre os fatores, estão o descaso com o torcedor, a violência e precariedade dos estádios, as manobras políticas de dirigentes, e a falta de transparência na gestão esportiva.

Guaragna (2005) acrescenta que as constantes alterações da legislação, a desorganização nos calendários das competições, a corrupção e a má administração dos clubes, a desqualificação das equipes e os preços fora da realidade do país também são fatores que indicam a necessidade de mudança.

Todas as situações descritas traduzem políticas administrativas e/ou posicionamentos estratégicos equivocados, que contribuem para o descrédito do futebol brasileiro e reduzem a identificação dos torcedores com seus clubes.

Portanto, verifica-se que o controle de gastos, o desempenho esportivo, a satisfação dos consumidores, a geração de receitas, a exploração eficaz do mercado potencial, a mudança de postura dos administradores e a aplicação de uma gestão profissional são quesitos essenciais para fomentar o negócio futebol dos clubes brasileiros.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A partir dos fundamentos teóricos apresentados, esta seção descreve como a pesquisa foi operacionalizada, constituindo a parte mais importante do exercício científico. São identificados o tipo de pesquisa e sua abordagem fundamental; caracterizados o mercado objeto de estudo, a população e a amostra; descritos os métodos e os instrumentos de pesquisa, bem como a técnica e os procedimentos para coleta e de análise de dados.

Antes, faz-se necessária a compreensão do que são métodos e técnicas de pesquisa.

Trujillo Ferrari (1982) conceituou método como um instrumento que ordena o procedimento do cientista ao longo de um percurso, com vistas a alcançar um objetivo.

De acordo com Zanella (2006), método é um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação, ou seja, um caminho a ser percorrido para chegar a um objetivo, de forma sistemática e ordenada.

Ainda conforme a autora (2006), as diversas etapas para a realização da pesquisa constituem as técnicas: ferramentas específicas subordinadas ao método, que auxiliam a pesquisa a percorrer o caminho proposto.

Segundo Lakatos e Marconi (2008, p. 46):

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para definir a metodologia adequada para esta pesquisa, são consideradas as tipologias propostas por Trujillo Ferrari (1982), Vergara (1997), Mattar (1999), Gil (2006) e Lakatos e Marconi (2008).

### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Inicialmente, cabe enquadrar o presente estudo como uma pesquisa científica aplicada, que tem a finalidade de gerar soluções aos problemas humanos. Trujillo Ferrari (1982, p. 171) argumentou que a premissa dessa pesquisa é “contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas, ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Vergara (1997) propõe dois critérios básicos para a classificação das pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. A autora (1997) enfatiza que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, existindo a possibilidade da utilização simultânea de mais de um deles.

Nesse sentido, quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como exploratória, pois tem a finalidade de ampliar o conhecimento acerca das expectativas do torcedor de futebol, investigando a realidade do marketing esportivo praticado nos clubes brasileiros e auxiliando-os a melhorar a oferta de produtos para seus consumidores.

A maioria dos trabalhos disponíveis sobre o assunto é de origem estrangeira, produzida em um cenário diferente da realidade brasileira. A literatura produzida no Brasil, além de escassa, reflete experiências profissionais, opiniões de dirigentes esportivos e estudos de casos aplicáveis a clubes específicos. Pouco foi explorado sobre a percepção dos torcedores em relação às dificuldades dos clubes.

Ainda de acordo com Vergara (1997), no que se refere aos meios de investigação, a presente pesquisa classifica-se como bibliográfica e de campo.

É bibliográfica porque foi realizada uma extensa revisão da literatura especializada sobre marketing, comportamento do consumidor, marketing esportivo, administração esportiva e futebol.

É também pesquisa de campo por ser aplicada em ambiente real, com pessoas reais, inseridas num contexto considerado normal. Pela tipologia apresentada por Mattar (1999), essa classificação refere-se ao ambiente em que a pesquisa ocorre.

Com sustentação nos conceitos de Lakatos e Marconi (2008, p. 93), dentro dos métodos específicos das ciências sociais, a pesquisa faz uso do método estatístico:

Os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. Assim, o método estatístico significa redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado.

Gil (2006) complementa que o método estatístico consiste em uma descrição quantitativa de determinada realidade; e busca agrupar em classes ou categorias as características comuns e/ou variáveis. Assim, a manipulação estatística e conseqüente generalização formam uma metodologia passível de ser descrita e analisada.

A coleta de dados considerou fontes secundárias e primárias. Em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica fez um levantamento dos dados secundários, disponíveis na literatura publicada em livros, artigos, anais de congresso, revistas, jornais, dissertações, teses e internet.

Conforme Malhotra (2006), a análise dos dados secundários é uma etapa fundamental para a pesquisa, pois o ideal é coletar dados primários somente depois que os dados secundários disponíveis tenham sido analisados por inteiro.

Em um segundo momento, a pesquisa de campo obteve dados primários, por meio da observação pessoal do autor e do levantamento de informações diretamente dos respondentes.

O instrumento utilizado para levantar as informações dos respondentes foi um questionário estruturado com questões fechadas de respostas múltiplas, que buscou dados comportamentais, preferenciais e descritivos da amostra selecionada. Esse questionário está fielmente caracterizado em uma próxima subseção e integralmente apresentado no Apêndice deste trabalho.

Quanto à abordagem e tratamento dos dados coletados, ou natureza das variáveis, a pesquisa utiliza o método quantitativo, que tem como finalidade a medição objetiva e a quantificação dos resultados. É caracterizada pela aplicação de métodos dedutivos, e procura a objetividade, a validade e a confiabilidade.

Para Minayo (2002, p. 102), a pesquisa quantitativa busca “um critério de representatividade numérica que possibilite a generalização dos conceitos teóricos que se quer testar”.

Zanella (2006, p. 89) menciona que o objetivo desse método é “generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela”. Para a autora (2006), a pesquisa quantitativa é adequada para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos.

As variáveis observadas no estudo foram mistas; ou seja, qualitativas, quando apuraram atributos ou características dos torcedores; e quantitativas, quando obtiveram números de escala do questionário.

### **3.2 Caracterização do mercado objeto de estudo**

Os torcedores de futebol não podem ser tratados como consumidores tradicionais. O ato de torcer por um clube é uma manifestação de amor e lealdade, conferindo à relação entre torcedor e clube aspectos de ordem e magnitude diferentes daquelas entre os consumidores tradicionais e as demais organizações do mercado.

Uma particularidade do consumidor do futebol é o seu permanente relacionamento com o clube, independente da qualidade do serviço prestado ou do desempenho esportivo da equipe. O desconforto e falta de segurança nos estádios, ou ainda os maus resultados competitivos, por exemplo, apesar de causarem a insatisfação dos torcedores, não são condições para o fim de sua lealdade ao clube, o que atribui certo caráter de irracionalidade a essa relação.

Porém, ainda que tenham características próprias, os consumidores de futebol não são todos iguais. A torcida de um clube de futebol é extremamente heterogênea, possuindo diferenças demográficas, necessidades e expectativas particulares, visões e opiniões contraditórias em relação ao clube e diversos graus de fanatismo e fidelidade.

A empresa de consultoria *A. T. Kearney* (2003) classificou os torcedores em seis categorias, de acordo com a forma e grau de consumo e fanatismo, após analisar fatores demográficos, psicográficos e comportamentais:

- a) *sports fanatics* (fanáticos por esportes): são os torcedores que apresentam maior fidelidade ao clube e à sua marca. Esse grupo possui enorme interesse em esportes, conhece as estatísticas da equipe, compra produtos licenciados e acessam informações por meio da televisão, jornais, rádio, internet e telefones celulares;
- b) *club and team loyalists* (leais ao clube e equipe): são torcedores muito fiéis ao clube. Depois dos fanáticos, é o grupo que mais comparece aos eventos esportivos;
- c) *star-struck spectators* (caçadores de estrelas): acompanham um super-atleta mais do que o clube ou o esporte;
- d) *social viewers* (espectadores sociais): usam eventos esportivos para interação social, encontrar amigos, clientes ou parceiros comerciais. Não são necessariamente fiéis a algum time, mas utilizam os serviços de hospitalidade disponíveis nos eventos esportivos.
- e) *opportunistic viewers* (espectadores oportunistas): acompanham o esporte através dos canais tradicionais, como a televisão, e só vão a eventos esportivos quando convidados. O consumo se limita a alimentação nos eventos, e o esporte é apenas uma forma de entretenimento.
- f) *sports indifferent* (indiferentes aos esportes): este grupo só se interessa por grandes eventos esportivos, onde toda a comunidade esteja envolvida – olimpíadas e copa do mundo, por exemplo.

Vale ressaltar que não foi encontrada nenhuma tipologia em língua portuguesa para classificação de torcedores esportivos e/ou de futebol.

Assim, considerando a classificação apresentada, apenas os torcedores pertencentes às duas categorias mais envolvidas com o futebol – os “fanáticos” e os “leais” – foram objeto de estudo, por apresentarem características semelhantes entre eles e possuírem maior propensão ao consumo contumaz.

### 3.3 População e amostra

Vergara (1997) 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 os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas".

Na presente pesquisa, a população consiste nos torcedores/consumidores dos clubes de futebol brasileiros.

Dado o tamanho da população – quase 125 milhões de torcedores, apenas nos dez clubes de maior torcida do Brasil<sup>2</sup> – e sua enorme abrangência, os custos, o tempo e a dificuldade de acesso a todos os elementos que a compõem impossibilitariam a realização da pesquisa.

Conforme 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 este estudo foi do tipo não-probabilística por conveniência (MATTAR, 1999) ou por acessibilidade (VERGARA, 1997).

Esse tipo de amostragem oferece boas estimativas dos dados da população, assim como economia de tempo e recursos, e facilidade de execução da pesquisa. Mas, 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 estabelecidos alguns critérios de exclusão e inclusão, de modo a atingir um número satisfatório de respondentes que permitisse a realização da pesquisa e também conferisse representatividade da população.

---

<sup>2</sup> De acordo com a pesquisa realizada em 2010 pelo IBOPE, em parceria com o jornal Lance, já apresentada na introdução deste trabalho.

Foi definido, então, que os potenciais participantes deveriam ser da cidade do autor, Brasília/DF. Ainda assim, eram muitos e continuavam inacessíveis. Para restringir definitivamente os respondentes e facilitar a obtenção dos dados primários, a amostra foi limitada aos praticantes de futebol com os quais o pesquisador mantém relacionamento e possui fácil acesso.

A escolha considerou o fato de que todos esses praticantes eram torcedores de algum clube, e também consumidores de futebol que poderiam ser classificados como “fanáticos” e “leais”, tamanho o seu envolvimento com o esporte, o que garantiu a representatividade da amostra. Além disso, o acesso e a proximidade do autor com a amostra proporcionaram segurança aos participantes, que, por sua vez, forneceram respostas precisas, completas e confiáveis, conferindo maior credibilidade aos resultados da pesquisa.

Esses praticantes/torcedores/consumidores selecionados pertencem a três grupos diferentes:

- a) grupo de colegas de trabalho: composto por aproximadamente 70 (setenta) membros, com encontros semanais, às terças-feiras;
- b) grupo de amigos de infância: composto por aproximadamente 30 (trinta) membros, com encontros semanais, às quintas-feiras;
- c) grupo de colegas e amigos de escola e faculdade: composto por aproximadamente 50 (cinquenta) membros, com encontros semanais, aos sábados.

O tamanho da amostra, portanto, totaliza aproximadamente 150 (cento e cinquenta) torcedores, que também representa a quantidade de questionários aplicados.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Considerando o método adotado na pesquisa, a coleta de dados primários foi realizada por meio da observação pessoal do autor e de um

questionário estruturado; além da revisão da literatura, utilizada para levantar dados secundários na fase inicial deste trabalho.

Para Gil (2006), o questionário é um instrumento formado por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e na presença do pesquisador, preferencialmente.

De acordo com Zanella (2006), o questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas que buscam informações descritivas, comportamentais e preferenciais dos respondentes.

A construção do questionário desta pesquisa se iniciou com a introdução, constituída por um texto informando o curso e a instituição de nível superior a que se destina o estudo, o objetivo, a amostra selecionada, a valorização da participação do respondente, a importância do resultado, a garantia sobre a confidencialidade e integridade dos dados obtidos, e as orientações para preenchimento e devolução.

Quanto ao formato das perguntas, o questionário foi estruturado com questões fechadas de respostas múltiplas, onde o respondente assinala graficamente uma ou mais dentre as opções oferecidas, incluindo a opção de preenchimento livre, caso sua resposta não estivesse dentre as alternativas apresentadas.

Quanto à sequência das perguntas, foram propostas categorias e indicadores de análise, de acordo com os objetivos específicos deste estudo, de maneira a facilitar a sistematização e interpretação dos dados. A ideia foi produzir um documento básico, direto e não muito extenso, de maneira que se mantivesse a motivação e o interesse do respondente durante a aplicação do questionário.

Também foi empregada a verificação de confiabilidade de resposta, onde o mesmo item aparece de maneira diferente em outra parte do questionário, conferindo maior credibilidade às respostas.

As variáveis descritivas – gênero, idade, escolaridade, profissão, dentre outras – que correspondem ao perfil sócio-econômico dos respondentes, foram inseridas na última parte do questionário.

Mattar (1999) enfatiza que o instrumento utilizado em uma pesquisa deve medir corretamente aquilo que se propõe a medir, ou seja, precisa ser adequado, fidedigno e válido.

Para conferir esse caráter ao questionário, sua validação semântica correu paralelamente à sua construção. O processo de validação envolveu a pesquisa e análise preliminar a respeito do tema e da população alvo da pesquisa; a elaboração do rascunho; o pré-teste; a revisão, ajuste e aperfeiçoamento do instrumento; e a construção da sua versão final.

Assim, o instrumento traduziu os objetivos da pesquisa em perguntas claras e concisas, de forma a medir a percepção geral do respondente acerca do marketing praticado por seu clube de coração.

O questionário elaborado encontra-se no Apêndice deste trabalho.

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

Após a construção do questionário, é preciso submetê-lo a um teste antes de sua utilização definitiva. Para tanto, foram escolhidos aleatoriamente 10 torcedores da amostra selecionada para a realização do pré-teste, buscando avaliar a clareza da linguagem empregada na versão inicial do instrumento.

Conforme Martins e Lintz (2007), como resultado desse trabalho, é possível identificar falhas, inconsistências, complexidade de questões, ambiguidades, linguagem inacessível, entre outros problemas. Para os autores (2007, p. 49), “o que se deseja no pré-teste, que pode ser aplicado mais de uma vez, é o aprimoramento e o aumento da confiabilidade e validade, ou seja, garantias de que o instrumento se ajuste totalmente à finalidade da pesquisa”.

Na sessão de pré-teste, registraram-se as dificuldades e as sugestões dos respondentes. O próximo passo foi analisar e reformular o instrumento, ajustando os itens necessários para seu aprimoramento. Algumas afirmativas foram alteradas e outras acrescentadas, para torná-lo mais objetivo.

Construído e validado, o questionário foi aplicado em março/2011.

A forma de aplicação do questionário foi auto-administrada, sendo o autor da pesquisa responsável por entregá-los pessoalmente aos respondentes. Quando da entrega dos questionários, o autor reforçou o entendimento de que se tratava de uma pesquisa científica, e que a resposta era facultativa, não sendo obrigatória a devolução do instrumento preenchido.

Os respondentes selecionados para a amostra que não compareceram ao local nos dias programados para os encontros (terças, quintas e sábados), receberam o questionário via *e-mail* (correio eletrônico), com as mesmas orientações presenciais, acrescidas da estimativa do prazo de uma semana para preenchimento do instrumento e devolução do correio.

Dentre os 150 (cento e cinquenta) questionários impressos e distribuídos, 79 (setenta e nove) foram respondidos durante os encontros semanais. Outros 32 (trinta e dois) retornaram via correio eletrônico, totalizando 111 (cento e onze) questionários devolvidos. Esse número corresponde a uma taxa de resposta de 74% do total da amostra selecionada.

Realizada a coleta, as informações levantadas foram agrupadas, quantificadas e ordenadas em uma planilha do programa *Excel*, conforme as categorias e indicadores escolhidos, permitindo a interpretação e análise dos dados.

Segundo Zanella (2006, p. 125), o processo de análise de dados “tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável”.

O tratamento e análise de dados para a presente pesquisa consideraram, além da observação pessoal do autor, a técnica da análise estatística. Conforme Zanella (2006), esse tipo de análise mostra a relação entre variáveis por meio de gráficos, classificados por categorias diferentes e medidos por cálculos de parâmetros.

Para Lakatos e Marconi (2008, p. 284):

Na análise do conteúdo quantitativo, a ênfase deve recair na quantificação de seus ingredientes, ou seja, na frequência da aparição no texto de certas palavras, expressões, frases, temas, etc. e não nos aspectos semânticos do texto. Essa quantificação deve ser de forma sistemática e objetiva.

Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2008, p. 285), o enfoque quantitativo vale-se do levantamento de dados baseados na medida numérica, bem como “da análise estatística para estabelecer padrões de comportamento. Ele procura principalmente a expansão dos dados, ou seja, a informação[...]”.

Finalmente, os dados obtidos nos questionários foram organizados em escala de medição ordinal, onde uma ordem de classificação é estabelecida entre as diferentes categorias, por meio de comparação crítica (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Quanto às medidas de posição, a análise estatística utilizou, além da moda, que consiste no valor mais frequente em uma distribuição, também a porcentagem das variáveis, calculada por fórmula simples.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, os resultados da pesquisa são apresentados e discutidos frente à literatura, de maneira a verificar a correspondência entre as informações obtidas da amostra, a teoria revisada sobre o tema e os objetivos estabelecidos para o estudo.

Para tanto, a análise dos dados coletados fez uso dos métodos e técnicas descritos na seção anterior deste trabalho, com a elaboração de gráficos que evidenciaram as variáveis encontradas e auxiliaram na interpretação dos resultados.

Assim, tendo como base o problema de pesquisa, a discussão explorou fatores considerados essenciais à estratégia de marketing esportivo, os quais foram propostos nos objetivos específicos: perfil sócio-econômico e hábitos de consumo dos torcedores; necessidades, desejos e expectativas dos torcedores; percepção dos torcedores quanto à imagem e valores dos clubes; e aspectos que influenciam a disposição dos torcedores em contribuir financeiramente com os clubes.

### **4.1 Perfil sócio-econômico dos torcedores**

Em relação ao gênero, a totalidade dos respondentes dos questionários foi do sexo masculino. Tal fato está diretamente ligado à composição da amostra selecionada: os praticantes/torcedores de futebol pertencentes aos grupos estudados são todos homens.

Essa particularidade, porém, não confere a exclusividade do consumo futebolístico ao universo masculino. Apesar de não serem objeto deste estudo, as mulheres cada vez mais acompanham o futebol, o praticam e também consomem os produtos relacionados aos seus clubes de coração. É o que afirmam Boschilia e Meurer (2006):

[...] percebe-se nos estádios brasileiros um número cada vez maior de mulheres que procuram os eventos futebolísticos. Mais que isso, mesmo que timidamente, elas deixam as arquibancadas, abandonando o papel de meras espectadoras, e assumem funções específicas na realização e promoção dos eventos, seja jogando, cobrindo jornalisticamente ou, como vem ocorrendo recentemente no Brasil, arbitrando partidas masculinas de futebol.

No que diz respeito à idade, os torcedores foram classificados em 6 faixas etárias distintas: até 20 anos; de 21 a 25 anos; de 26 a 30 anos; de 31 a 35 anos; de 36 a 40 anos; e acima de 40 anos. O Gráfico 1 revela o percentual de cada faixa etária da amostra:

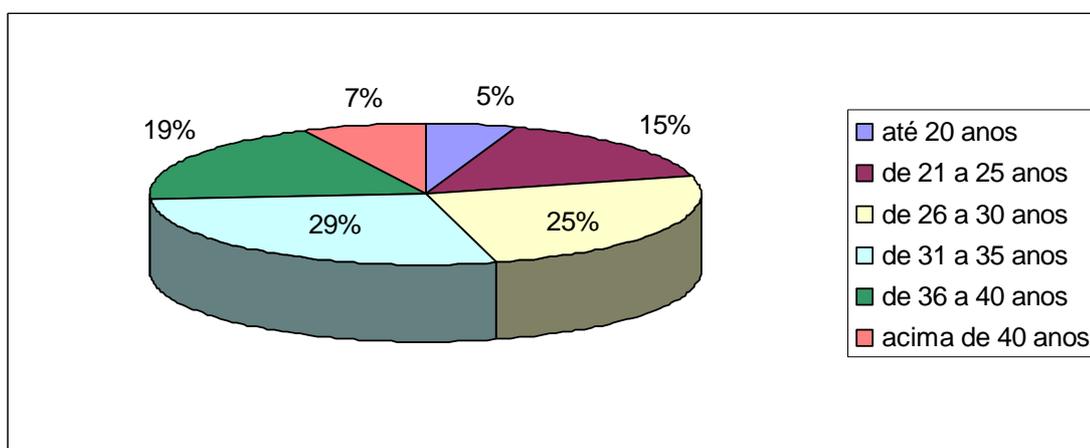


Gráfico 1 – Faixa etária

Observa-se uma variação gradual e moderada da porcentagem entre as faixas etárias, não sendo evidenciadas diferenças desproporcionais. Os torcedores estão bem distribuídos, demonstrando a heterogeneidade da amostra.

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (2004), essa heterogeneidade requer a segmentação do mercado, sendo este o procedimento ideal para oferecer produtos adequados a torcedores com necessidades e desejos variados.

Interessante observar a diminuição do percentual de respondentes na faixa etária acima de 40 anos, fato que está relacionado à condição física exigida para a prática do esporte. Com o avanço da idade, os torcedores deixam de jogar futebol com seus grupos, mas continuam acompanhando seus clubes e ainda propensos ao consumo de produtos esportivos.

Quanto ao estado civil, os respondentes foram distribuídos de acordo com o Gráfico 2. Destaca-se nele o fato de que 46% dos torcedores são casados, e apenas 26% solteiros:

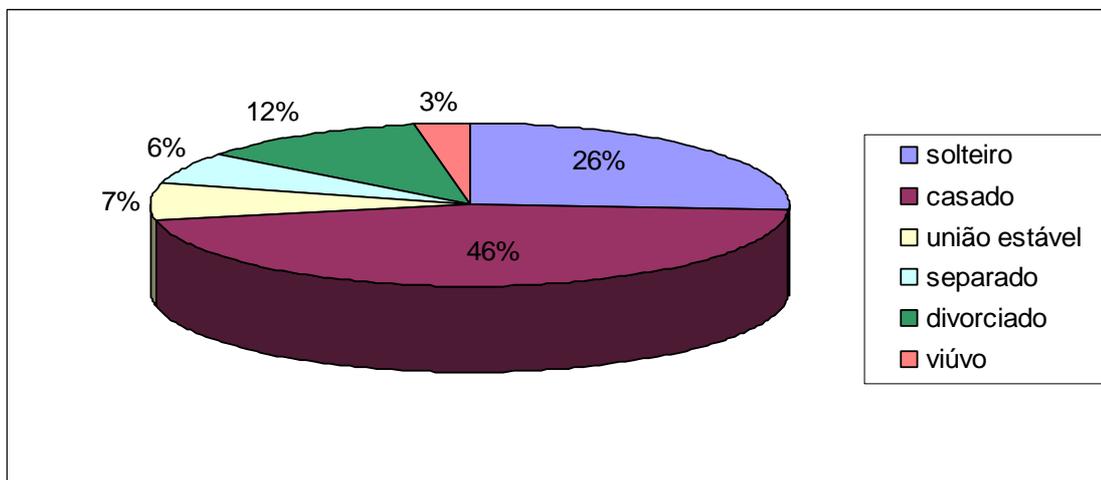


Gráfico 2 – Estado civil

Por meio da observação pessoal, infere-se que a maior representatividade dos torcedores casados encontra explicação no ritmo de vida. Estabelecidos profissionalmente, esses torcedores possuem rotinas fixas, o que os permite melhor organização e maior compromisso com os grupos de futebol.

Os solteiros, por sua vez, estão sempre divididos entre estudos, amizades, relacionamentos e outras atividades de lazer. Apesar de interessados, o ritmo de vida agitado e a falta de rotinas determinadas diminuem o seu envolvimento e a sua dedicação aos encontros semanais.

O Gráfico 3 apresenta o nível de escolaridade dos torcedores:

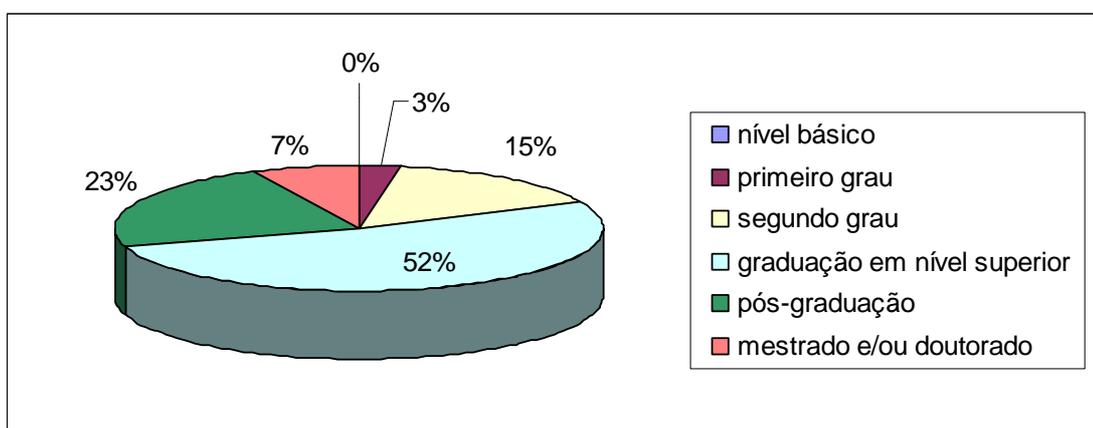


Gráfico 3 – Nível de escolaridade

Os números demonstram que 82% do total de respondentes possuem, no mínimo, graduação em nível superior, o que lhes confere excelente nível intelectual. São, portanto, torcedores esclarecidos e mais exigentes, aptos a opinarem sobre seus clubes e dispostos a fazerem as melhores escolhas de acordo com suas necessidades de consumo.

A teoria de Menck e Moriguchi (2008) sustenta essa análise. Para os autores, o comportamento do consumidor é influenciável pela cultura, pela sociedade, pelo conhecimento, pela motivação, pelos grupos de referência e pelo marketing, potencializando suas expectativas.

O problema é que, segundo Minadeo (2008), exigências e expectativas muito altas dificilmente podem ser atendidas por completo, gerando a insatisfação do torcedor, mesmo quando o clube considera que o seu desempenho é satisfatório.

Já o Gráfico 4 mostra que 79% dos respondentes mantêm atividade profissional ou estágio remunerado, contra 21% de torcedores que apenas estudam e não possuem atividades assalariadas:

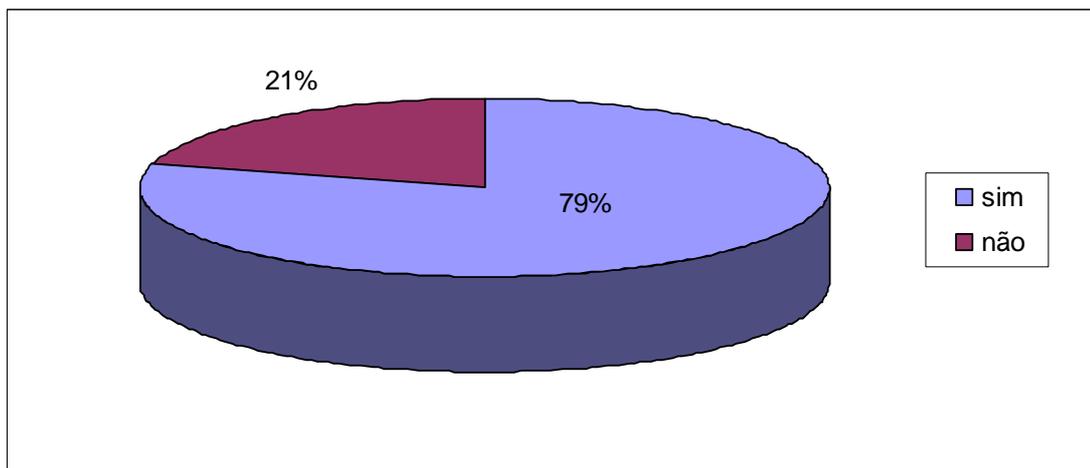


Gráfico 4 – Atividade remunerada

A grande maioria dos respondentes, então, é remunerada e integra o mercado consumidor potencial; pois podem utilizar uma parte de seus ganhos na aquisição de bens e serviços esportivos, principalmente aqueles relacionados à modalidade praticada, o futebol.

Nesse sentido, Minadeo (2008) afirma que a estabilidade econômica do país, o aumento do nível de emprego, e a melhoria da renda e da capacidade de compra dos brasileiros ajudam na possibilidade de crescimento do consumo.

A faixa de renda da amostra está representada no Gráfico 5:

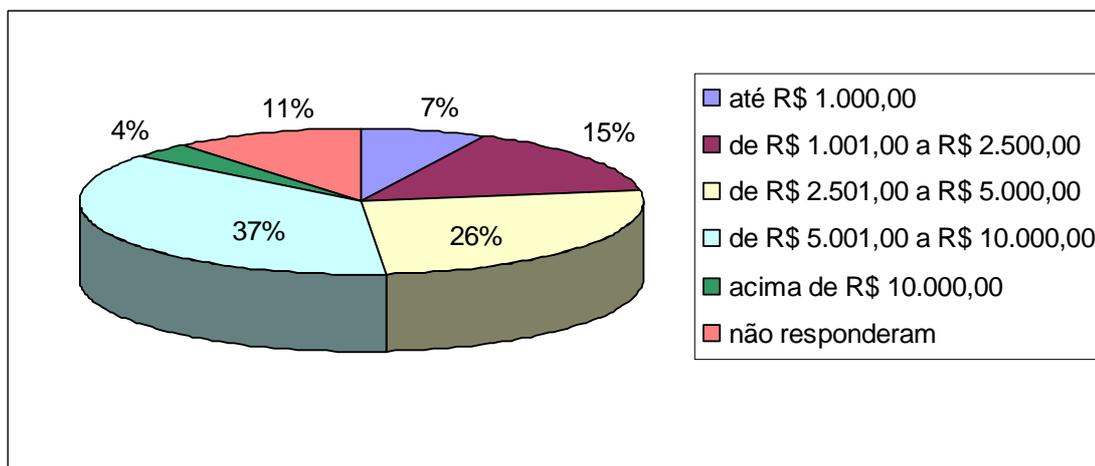


Gráfico 5 – Faixa de renda

Os dados obtidos evidenciam que 67% dos respondentes possuem renda acima de R\$ 2.500,00, o que denota o grande poder de consumo desses torcedores. Esses números estão alinhados aos indicadores observados sobre o nível de escolaridade e atividade remunerada: conhecimentos acumulados, somados a possibilidade e a capacidade de consumo dos respondentes implicam em alto nível de exigência e maior expectativa acerca dos produtos de seus clubes.

A lógica de mercado que domina o esporte, em nível mundial, indica que os clubes devem focar nos consumidores de maior poder aquisitivo, ou seja, devem direcionar seus produtos para aqueles torcedores que podem pagar mais, aumentando a arrecadação e diminuindo o risco de falência.

Portanto, a análise do perfil sócio-econômico identificou que os componentes da amostra são, em sua maioria, torcedores experientes, instruídos e bem remunerados. Eles constituem um mercado com amplo potencial de consumo, mas por serem exigentes, necessitam de ações de marketing esportivo diferenciadas, adequadas e atraentes.

## 4.2 Hábitos de consumo dos torcedores

O questionário também buscou informações sobre os hábitos de consumo dos torcedores, considerando a oferta de seus clubes de coração.

No Gráfico 6, estão representados os locais mais utilizados pelos respondentes para aquisição dos produtos esportivos relacionados aos clubes:

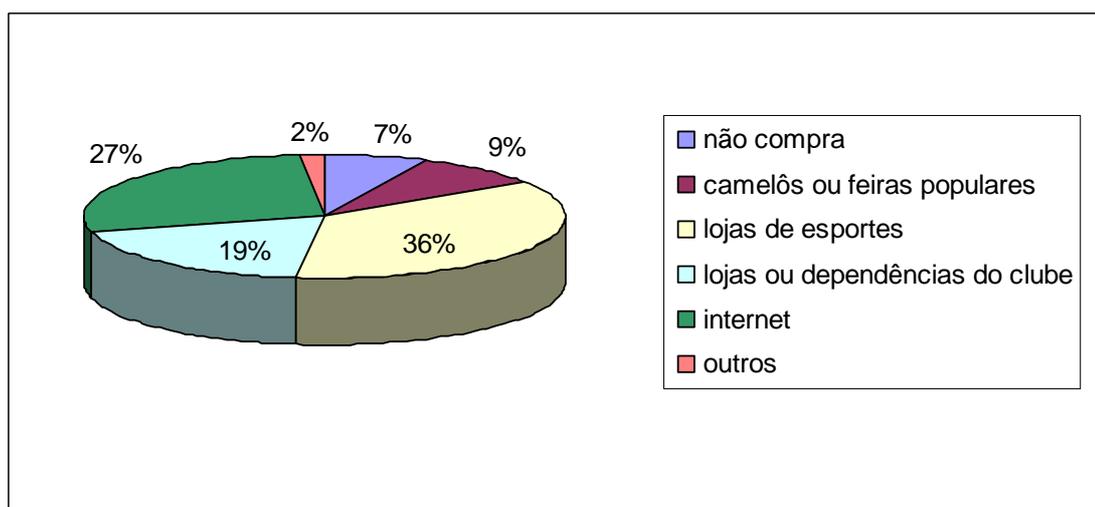


Gráfico 6 – Local de compra

Percebe-se aqui que 36% dos torcedores realizam a compra em lojas de materiais esportivos. Esses locais normalmente são grandes, bem localizados, com enorme variedade de opções e atendimento especializado, o que favorece o torcedor e estimula o consumo.

Em seguida, a internet aparece como meio preferido por 27% dos torcedores para efetuar suas compras. A tendência natural é que a internet se transforme na melhor opção para as compras, dada a facilidade e comodidade que proporciona. Os clubes podem pulverizar seus produtos nas mais diversas e distantes localidades, e o torcedor não precisa sair da sua casa para consumir.

Ainda em relação à internet, uma interessante observação é a relação entre a faixa etária e local de compra. Pela comparação dos questionários, percebe-se que os respondentes com idades mais avançadas ainda desconfiam da tecnologia e pouco utilizam a internet para suas compras, preferindo os meios convencionais. Os mais jovens, por sua vez, utilizam-na em larga escala.

Outros 7% da amostra simplesmente não compram produtos dos clubes, e 2% relataram, usando o livre preenchimento da resposta, que são presenteados com os produtos dos clubes, em vez de comprá-los.

Uma análise mais ampla permite observar que 82% dos torcedores consomem os produtos oficiais ou licenciados dos clubes (compram nas lojas esportivas, internet ou lojas próprias dos clubes), contrapondo uma minoria de 9% que adquire os produtos piratas ou falsificados (por meio do comércio ilegal e/ou feiras populares).

Tal fato pode estar relacionado à faixa de renda dos respondentes – o poder aquisitivo elevado é utilizado para comprar produtos de qualidade – e ao nível de escolaridade – os mais instruídos tendem a rejeitar produtos ilegais, primando pelos oficiais.

Em relação à frequência de compra dos produtos, o Gráfico 7 explicita que 31% dos respondentes o fazem uma vez por ano, seguidos dos 26% que compram esporadicamente. Essas duas categorias, somadas aos 13% que não compram os produtos, representam o elevado percentual de 70% de torcedores que não são compradores freqüentes:

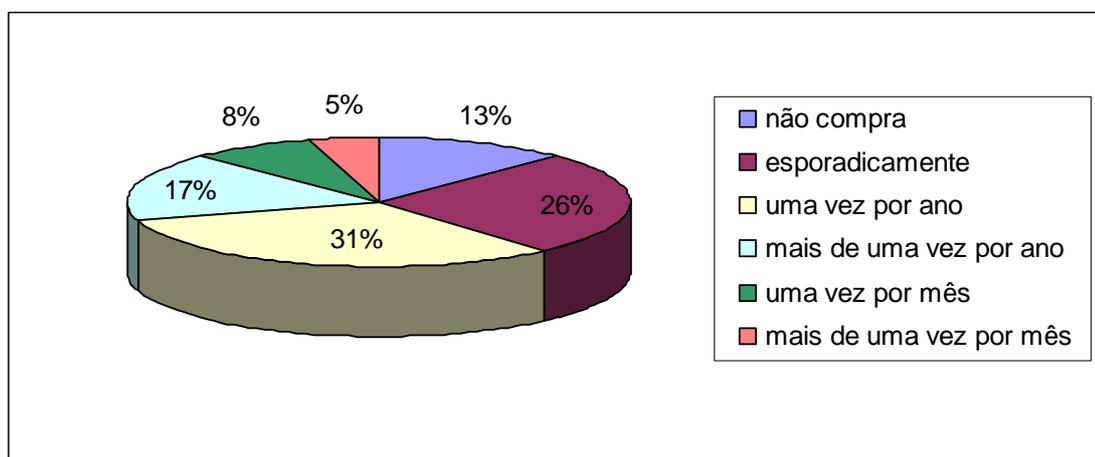


Gráfico 7 – Frequência de compra

A baixa frequência de consumo pode estar ligada à satisfação com a compra. Conforme Menck e Moriguchi (2008), a satisfação usa a comparação entre as expectativas que o consumidor faz do produto e o seu real desempenho. Assim, se o produto não atendeu as expectativas e necessidades do torcedor, ele provavelmente deixará de consumir ou reduzirá a frequência de compra do produto.

Já os consumidores satisfeitos aumentam seu envolvimento com os clubes, se identificando com eles e com seus produtos. Passam a consumir mais vezes, a recomendá-los quando possível e a defendê-los quando recebem críticas.

Fica claro, portanto, que existe espaço para o crescimento da intensidade de consumo do público-alvo, e ações de marketing esportivo direcionadas e concentradas devem ser desenvolvidas para aproveitamento das oportunidades desse mercado.

O Gráfico 8, por sua vez, mostra que 48% dos respondentes que consomem os produtos dos clubes gastam, no máximo, R\$ 100,00 por ano, o que não configura um consumo significativo, ainda que em grande escala de torcedores:

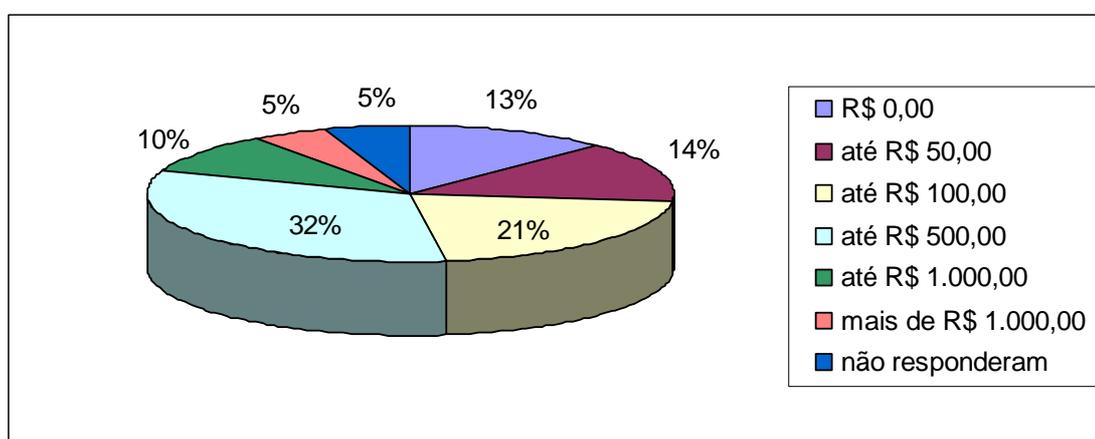


Gráfico 8 – Quantidade anual de compra

O resultado desse gráfico corrobora o entendimento apresentado sobre a frequência de compra. Aqui também é evidenciada a necessidade de ampliar a participação financeira do torcedor, tornando-o consumidor ativo e disseminador da marca, possibilitando a maximização da arrecadação do clube.

Mas, se os torcedores não estão consumindo como poderiam, certamente existem motivos que fundamentam esse comportamento. Os indicadores analisados nas próximas subseções deste trabalho esclarecem tais motivos, permitindo aos clubes tomarem decisões certas e disponibilizarem soluções aos problemas visualizados pelos torcedores.

### 4.3 Necessidades, desejos e expectativas dos torcedores

Os torcedores foram questionados quanto às suas necessidades, desejos e expectativas em relação aos clubes de futebol.

Em uma primeira análise, verifica-se no Gráfico 9 que os resultados e conquistas do time constituem os fatores mais importantes para 31% dos respondentes. A gestão administrativa do clube aparece logo depois, como opção de 24% dos respondentes, seguida da estrutura e patrimônio do clube, com 21%, e do relacionamento clube/torcedor, com 15%:

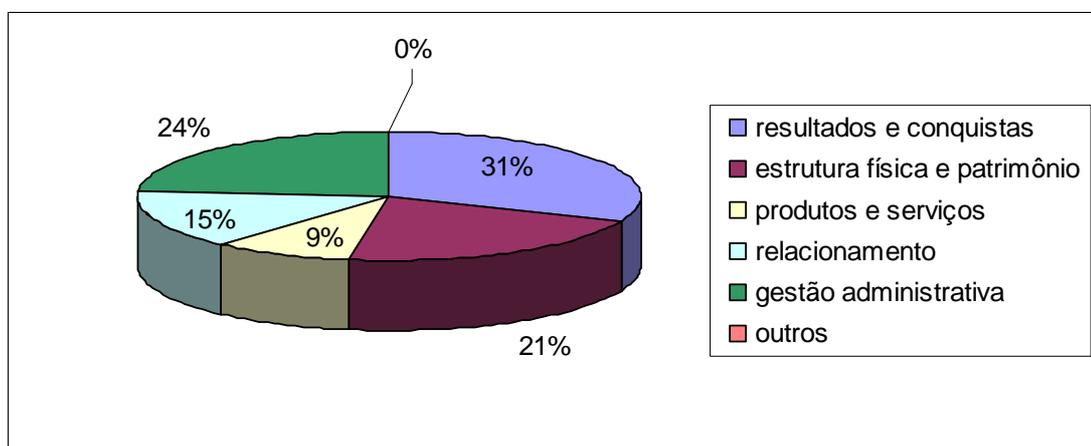


Gráfico 9 – Aspectos importantes para o torcedor

Fica evidente que o torcedor ainda prioriza o desempenho esportivo dos clubes frente a qualquer outro aspecto. Em outras palavras, a expectativa e satisfação dos torcedores em relação aos clubes estão atreladas às vitórias e títulos, em detrimento do oferecido em termos de gestão, estrutura, patrimônio, relacionamento, lazer, comodidade ou qualidade de produtos.

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2004), o grau de envolvimento com o esporte determina qual o nível de comprometimento e interação emocional com a prática esportiva. Assim, como os respondentes são praticantes do esporte e torcedores com amplo envolvimento, a maioria deles considera as vitórias da equipe essenciais.

No entanto, a tendência é de que, quanto mais qualificados e esclarecidos forem os torcedores, mais eles considerem importantes outros fatores –

como a gestão ou a estrutura – pois compreendem que o suporte às atividades fins dos clubes é que proporciona os bons resultados dentro de campo.

Sobre esse aspecto, Leoncini e Silva (2005) citam Kim (1997), quando afirmam que os resultados dos eventos (vitórias do time) sempre foram relacionados à satisfação e ao aumento dos chamados torcedores fiéis; mas a evolução e o amadurecimento do perfil dos torcedores aumentam a importância dos outros fatores, associados à administração do evento.

Ainda no Gráfico 9, percebe-se que os produtos receberam pouca importância dos respondentes, o que demonstra a necessidade de ampliar sua variedade, qualidade e divulgação. Os produtos precisam ter elementos adicionais que os torcedores valorizem, tais como benefícios funcionais e emocionais; e o marketing esportivo deve agir no sentido de agregar valores a esses produtos, superando as expectativas dos consumidores.

Loverlock e Wirtz (2006) defendem que, quanto mais importante um produto for para o indivíduo, maior seu envolvimento e maior será a rede de significados associada a ele.

Além disso, os produtos também precisam ser adequados às necessidades que os torcedores apresentam. Para McDonald (2004), Cobra (2006) e Minadeo (2008), a área responsável pelo marketing de uma instituição deve identificar as necessidades dos seus consumidores, adaptando suas capacidades de produção aos desejos deles, de modo a atingir os objetivos de ambas as partes.

Toledo (2007) ressalta que as necessidades e desejos dos consumidores modificam-se veloz e constantemente, e em consequência disso, a empresa deve acompanhar a evolução dos hábitos, necessidades, desejos e demais aspectos caracterizadores da demanda.

Assim, os clubes evitam o posicionamento chamado por Levitt (1960) de “miopia do marketing”, quando se orientam apenas para o produto, não enxergando o que o mercado realmente necessita.

No Gráfico 10 são expostos os aspectos que os torcedores consideram como falhos, ou seja, aqueles pontos que os decepcionam e frustram suas expectativas em relação aos clubes:

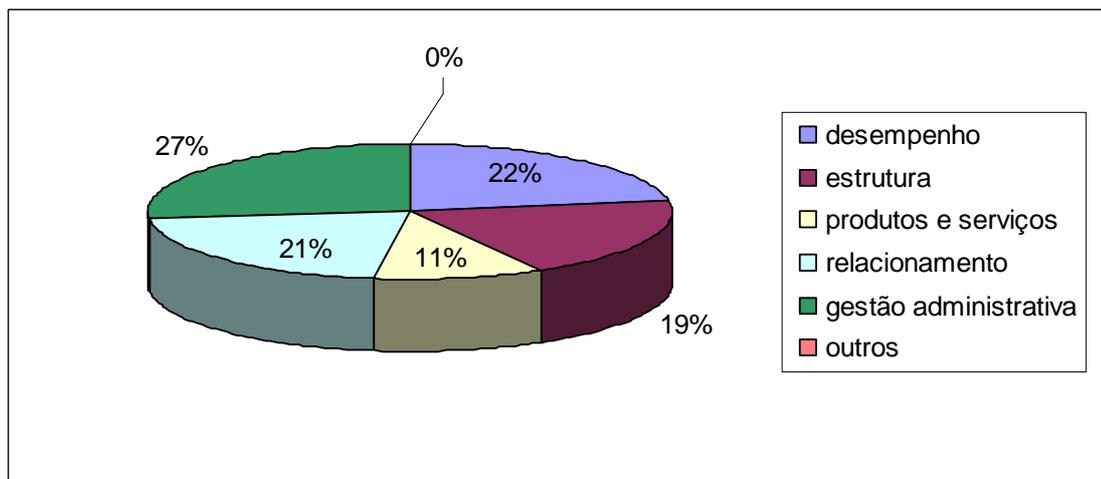


Gráfico 10 – Aspectos falhos dos clubes

Para 27% dos respondentes, a gestão do seu clube deixa a desejar, enquanto 22% estão insatisfeitos com o desempenho esportivo do clube. Nota-se neste gráfico uma inversão de indicadores em comparação aos aspectos importantes para o torcedor, abordados no Gráfico 9. Ou seja, apesar de considerarem o desempenho esportivo como fator mais importante, a gestão administrativa dos clubes aparece como o fator de maior descontentamento dos respondentes.

De acordo com Teitelbaum (1997), a gestão administrativa dos clubes deveria observar a interação e correspondência entre os interesses empresariais, as necessidades dos esportistas e do próprio clube e, mais importante, os desejos dos consumidores. Porém, o que se constata é que o modelo de marketing utilizado pelos clubes, em sua maioria, é ultrapassado e constitui um obstáculo que compromete sua gestão profissional.

Novos modelos de gestão devem ser capazes de atrair recursos e inverter o processo de saída dos principais jogadores do país, aumentando a qualidade dos campeonatos locais e a identificação dos torcedores com seus clubes.

Houve também uma troca entre os indicadores relativos à estrutura e relacionamento. Em que pese os respondentes considerarem mais importante a estrutura e o patrimônio dos clubes do que o relacionamento destes com o torcedor, as respostas mostram que eles estão mais insatisfeitos com o tratamento que recebem dos clubes (21%) do que com a estrutura deles (19%).

Conforme os preceitos de McKenna (1992) e Bretzke (2000), o relacionamento deve ser tratado como um processo contínuo, que subsista durante todo o tempo em que o cliente tenha potencial para consumir o produto ofertado pela organização. Portanto, os clubes devem construir relacionamentos de longo prazo com seus torcedores, buscando benefícios para ambas as partes.

Para Menck e Moriguchi (2008), essa tarefa pertence ao marketing de relacionamento, que identifica os consumidores e o que eles valorizam, criando ou modificando produtos para garantir a satisfação contínua de suas necessidades e desejos. Quanto mais próximo for o relacionamento do clube com o torcedor, maior será sua capacidade de satisfazê-lo e maior seu potencial para geração de receitas.

O retorno para o clube vem em forma de fidelização e disseminação do produto e da organização para outros consumidores. Assim, ao atender as necessidades e superar as expectativas dos torcedores, o relacionamento confere ganho de imagem e fortalece a marca do clube.

Ainda pela observação do Gráfico 10, mais uma vez nota-se que os produtos dos clubes foram pouco lembrados pelos respondentes, com 11%. Isso demonstra que eles estão insatisfeitos com a oferta dos clubes, mas que ainda consideram outros fatores como primordiais para melhoria dos clubes.

O Gráfico 11 sintetiza o resultado dos gráficos anteriores (Gráfico 9 e Gráfico 10) e mostra uma tendência de insatisfação com os clubes. Para 57% dos respondentes, o seu clube não oferece soluções satisfatórias às necessidades, desejos e expectativas dos torcedores, enquanto 43% mostram-se satisfeitos:

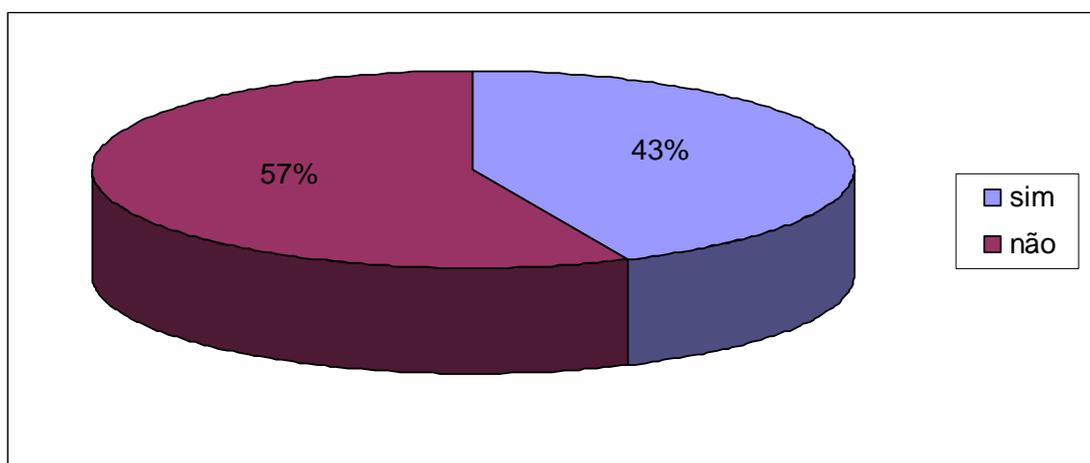


Gráfico 11 – Sentimento de satisfação do torcedor

#### 4.4 Percepção quanto à imagem e valores dos clubes

A análise da opinião dos torcedores quanto à imagem e valores dos clubes trouxe resultados significativos.

Inicialmente, foi avaliada a percepção positiva dos torcedores quanto ao clube, quais seus pontos fortes e o que eles representam, conforme dispõe o Gráfico 12:

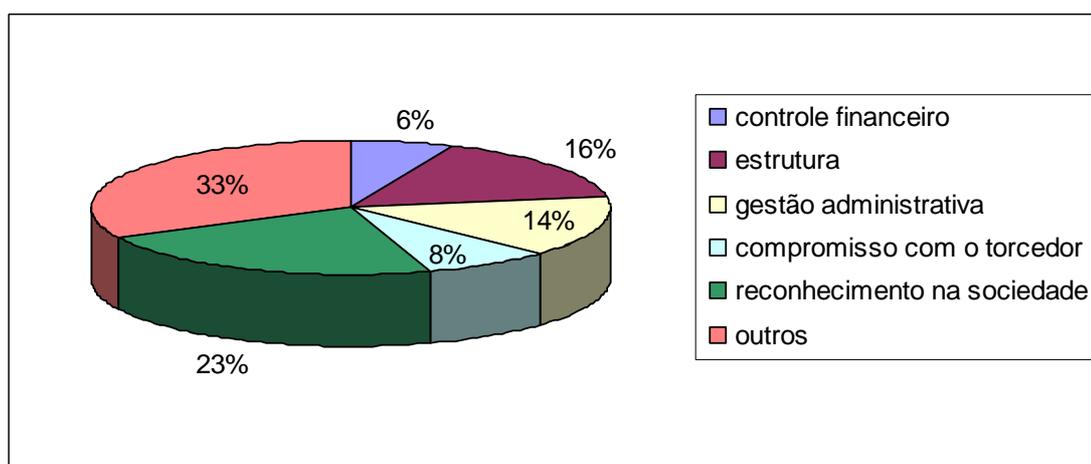


Gráfico 12 – Pontos positivos dos clubes

A maior parte dos respondentes (33%) escolheu outras opções de respostas dentre as disponíveis, utilizando o livre preenchimento. A tradição e o histórico de títulos e conquistas foram os fatores mais citados como pontos positivos dos clubes, capazes de gerar orgulho no torcedor. Esse resultado reafirma o entendimento de que o desempenho esportivo é mais importante para o torcedor, conforme exposto no Gráfico 9.

Porém, a busca por resultados imediatos promove ações paliativas e de curto prazo. A priorização dos resultados obtidos dentro de campo, em detrimento dos resultados extra-campo, compromete qualquer tipo de planejamento a médio e longo prazo, o que desgasta a imagem do clube.

Interessante abordar que, dentro desse percentual de 33%, também foram observadas respostas onde o torcedor afirma que o seu clube não possui pontos fortes, o que significa uma péssima percepção quanto à imagem do clube.

Também fica evidente no Gráfico 12 o posicionamento de concordância de 23% dos respondentes com o reconhecimento e respeito dos clubes perante a sociedade e meio futebolístico, considerando isso um diferencial competitivo. Esse resultado está diretamente associado à força da marca do clube.

Segundo Kotler e Keller (2006), imagem é o modo como os consumidores percebem a empresa e seus produtos. Portanto, quanto melhor for a imagem do clube, mais confiança e credibilidade ele passa ao mercado e à sociedade.

Outros 16% dos respondentes consideram a estrutura um aspecto positivo do seu clube, enquanto 14% gostam da gestão administrativa. Essas respostas podem ser consideradas conflitantes com os aspectos de satisfação do torcedor, pois, como verificado na subseção anterior deste trabalho, 27% dos respondentes estão insatisfeitos com a gestão e outros 19% com a estrutura.

A análise do Gráfico 13 ressalta que os pontos negativos dos clubes representam deficiências que afetam sua imagem, prejudicando-o. Os valores percentuais estão muito próximos entre si, com 25% dos respondentes considerando a credibilidade e transparência como ponto fraco dos clubes, 23% o controle sobre receitas e despesas, 22% a corrupção e má administração e 19% o relacionamento deficiente com o torcedor:

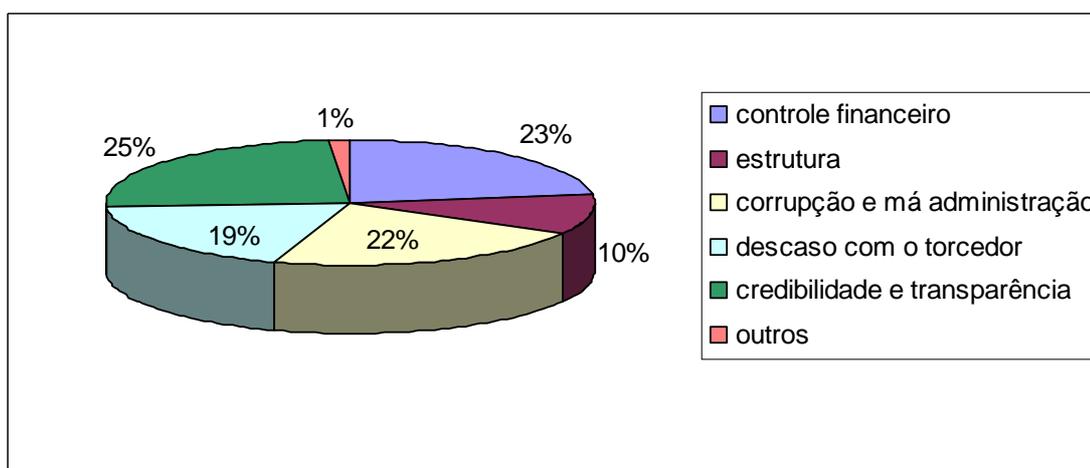


Gráfico 13 – Deficiências dos clubes

Como era permitido ao torcedor escolher mais de uma opção de resposta, especialmente nessa pergunta o número total de respostas superou em muito o número de respondentes. Quase a totalidade deles marcou duas ou mais opções, o que surpreende negativamente e revela a insatisfação geral dos torcedores com os clubes.

Infere-se que não faltam pontos negativos na percepção do torcedor. Os respondentes reconhecem a necessidade de melhoria de vários aspectos da imagem, marca e valores dos clubes, que estão desgastados.

Para vários autores, a exemplo de Aaker (1998), a credibilidade da marca é uma das principais forças de venda do produto, também conhecido por valor financeiro e agregado da marca. Se a lealdade do torcedor à marca for adequadamente gerenciada e explorada, representa um ativo estratégico com potencial de gerar valor de maneiras diversas.

O Gráfico 14 traz a percepção e avaliação dos respondentes sobre o desempenho do departamento de marketing e suas ações para divulgação e valorização do clube. O total de 29% dos respondentes considera o desempenho ruim, outros 23% o consideram péssimo, e 21 % regular:

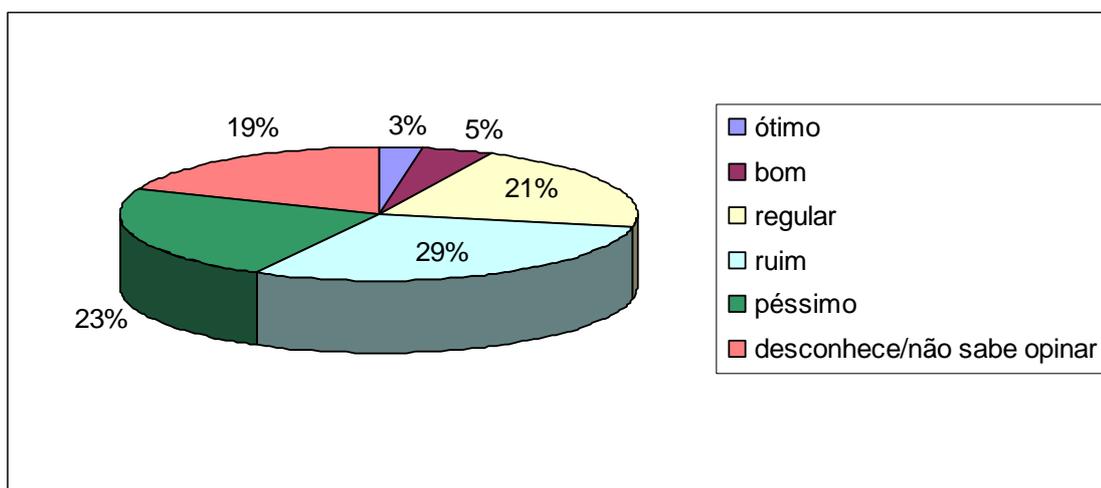


Gráfico 14 – Desempenho do setor de marketing dos clubes e suas atividades

Como afirmam Kotler e Keller (2006), o marketing deve captar, manter e fidelizar os clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Para Afif (2000), o departamento de marketing de um clube de futebol deve ser capaz de criar fontes de receita, cuidar da imagem do clube e atender as necessidades dos seus torcedores.

Guaragna (2005) também discorre nesse sentido, quando afirma que o departamento de marketing de um clube deve procurar alternativas de receitas que possibilitarão futuros investimentos. Segundo o autor, é nesse ponto que uma gestão do marketing esportivo eficaz se mostra importante para a geração de recursos para os clubes.

Os respondentes, de maneira geral, consideram que o departamento de marketing dos clubes não é eficiente, e percebem a necessidade de melhoria da divulgação dos produtos e ações do clube.

O percentual de 19% dos respondentes que não souberam opinar ou desconhecem o departamento de marketing dos clubes reforça essa ideia. Esses torcedores não entendem o que faz o marketing de um clube e quais as ações utilizadas, o que ressalta a conclusão de que o marketing adotado é ineficiente na comunicação e divulgação dos clubes e de seus produtos.

Portanto, percebe-se que os modelos de marketing utilizados pelos clubes de futebol brasileiros estão ultrapassados e comprometem sua gestão profissional. Além disso, suas práticas são primárias e obsoletas, atendendo parcialmente as necessidades dos clubes.

#### **4.5 Fatores de influência no consumo do torcedor**

Finalmente, os torcedores foram perguntados a respeito dos fatores capazes de influenciar o comportamento de consumo, ressaltando os aspectos que desestimulam a contribuição financeira com os clubes.

O Gráfico 15 mostra quais são os principais motivos que prejudicam o consumo de produtos do clube. Para 33% dos respondentes, o custo/benefício dos produtos é baixo; 18% acreditam que os produtos não estão adequados às suas necessidades; 20% acham que a qualidade e variedade é limitada; 16% consideram que falta divulgação; e 13% sentem falta de promoções associadas aos produtos:

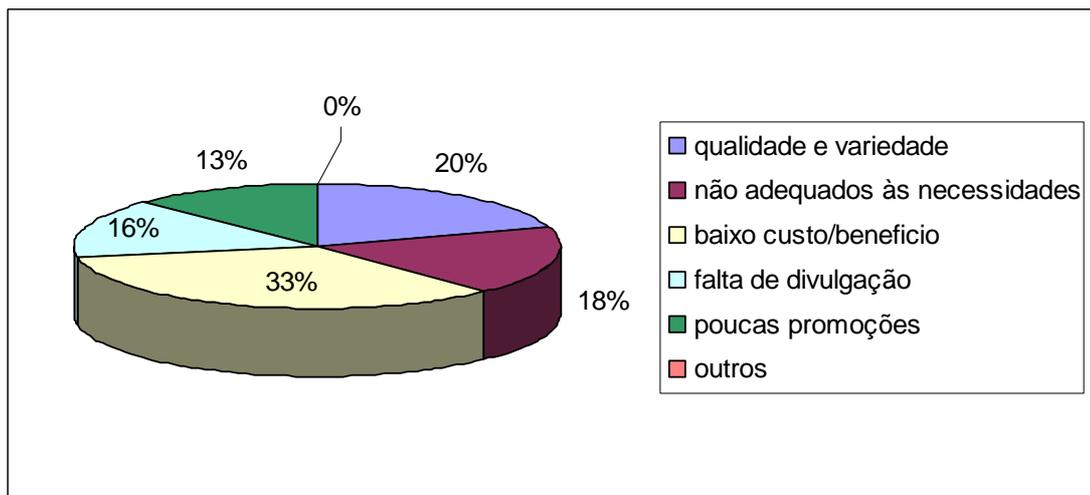


Gráfico 15 – Motivos prejudiciais ao consumo de produtos

É possível concluir que os clubes precisam melhorar e ampliar a oferta de produtos aos torcedores. Há uma tendência em acreditar que os preços cobrados pelos produtos são elevados para os benefícios que oferecem.

Uma boa estratégia é utilizar o vínculo dos torcedores com os clubes, associando a marca e o produto aos componentes emocionais dessa relação. A utilização de personalidades, por exemplo, atraem o público e transmitem uma imagem identificada com seus desejos, estimulando o consumo.

Conforme definiu Guaragna (2005, p. 32):

O uso de celebridades do esporte (endosso) é uma prática promocional de grande impacto no público-alvo, pois através de seus atributos (valores, comportamento, competência) as empresas e entidades esportivas visam obter credibilidade junto ao seu produto.

Interessante ressaltar um aspecto que não pode ser medido pelo questionário, mas é de extrema influência na arrecadação de receitas dos clubes: o comércio ilegal e não autorizado de produtos (camisas, bandeiras, ingressos, etc.). O combate ineficiente pelos órgãos competentes impulsiona o seu crescimento, dificultando a entrada de receitas para os cofres dos clubes.

Segundo o Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual (CNCP), órgão ligado ao Ministério da Justiça, o comércio ilegal não atinge apenas as organizações que têm seus produtos

falsificados, mas também imputa prejuízos diretos para a indústria brasileira e para o consumidor<sup>3</sup>.

Como já adotado em alguns clubes, a oferta de produtos de segunda linha, visando atender os consumidores de baixo poder aquisitivo, pode ser uma estratégia para desestimular o consumo de produtos piratas.

As razões que impedem o torcedor de tornar-se sócio contribuinte do clube são apresentados no Gráfico 16:

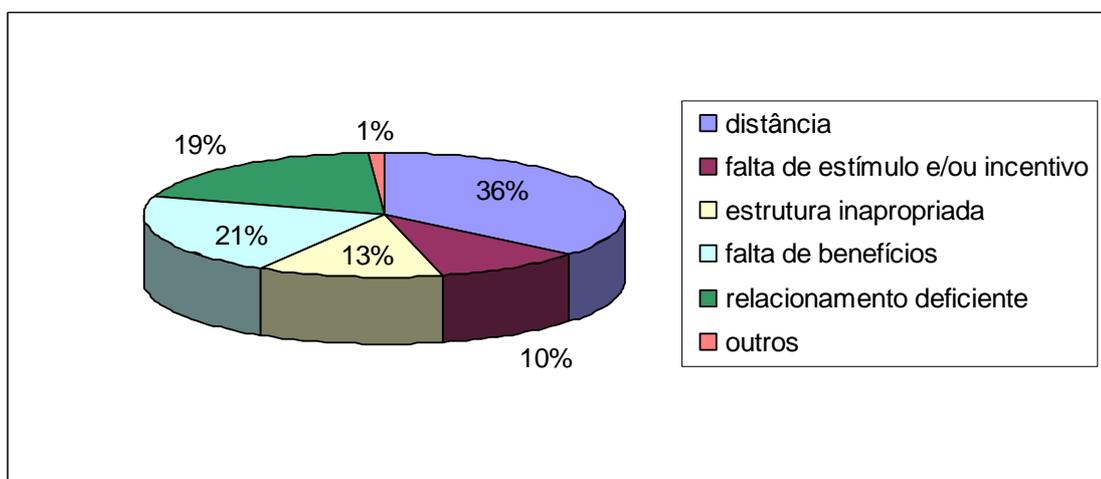


Gráfico 16 – Motivos prejudiciais à associação dos torcedores

Para 36% dos respondentes, a distância física da cidade onde mora em relação à cidade sede do clube é o fator que mais impede a associação. Os torcedores estão longe dos clubes e não podem desfrutar da maioria dos benefícios dos sócios, como frequentar a sede social, votar nas eleições da diretoria, participar da rotina do clube, entrar gratuitamente nos jogos, entre outros.

O fator é condizente com a segunda opção mais escolhida, a falta de benefícios, com 21% dos respondentes. Já que não tem acesso aos mesmos benefícios dos sócios que estão perto dos clubes, os torcedores gostariam de contar com outros tipos de vantagens que compensassem o custo da associação ao clube. Nota-se que o torcedor, ainda que distante, não se importa muito com o valor da mensalidade, desde que obtenha algum retorno satisfatório do seu clube.

<sup>3</sup> Conforme a estratégia de atuação do órgão. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJF3D9F395ITEMIDCD8BA37314944CF3B03096AB53A89074PTBRIE.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2011.

Esse é o grande problema a ser superado para a ampliação da base de associados dos clubes, uma vez que o maior benefício percebido sempre foi a possibilidade de acompanhar o clube de perto. Portanto, a solução para a captação de novos sócios e fidelização dos atuais está em oferecer outros tipos de vantagens.

Conforme Melo Neto (1998) afirmou à sua época, o marketing dos clubes brasileiros deveria utilizar ações direcionadas para buscar receitas variadas e, ao mesmo tempo, oferecer mais vantagens ao torcedor, tais como: promoções envolvendo a transmissão dos jogos; parcerias para a construção de atrativos nos estádios; produtos diversos para seus torcedores, dentre outros.

Também o relacionamento deficiente clubes/torcedores, com 19%; a estrutura inapropriada, com 13%; e falta de estímulo e incentivo à associação, com 10%, são fatores indicados pelos respondentes como desestimulantes a novas associações aos clubes.

Apesar do percentual baixo de 1%, alguns respondentes citaram outros motivos relevantes para a não associação aos clubes, como a insatisfação e descontentamento. Tais razões denotam certa revolta, que pode ter sido causada por experiências anteriores negativas, como mau atendimento ou constrangimento.

Quanto à possibilidade de incentivar outros torcedores a comprar bens, utilizar serviços ou se associar ao clube de coração, o Gráfico 17 mostra que 51% dos respondentes não incentivaria outros torcedores, enquanto que 32% incentivariam, e 17% não opinaram:

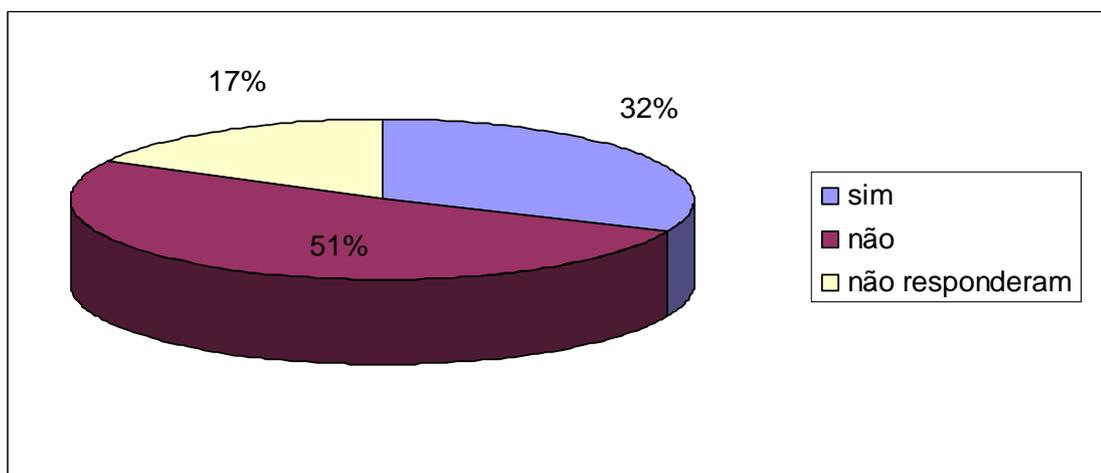


Gráfico 17 – Possibilidade de incentivo ao consumo e à associação

A opinião dos respondentes e suas justificativas reforçam as conclusões evidenciadas pela discussão dos gráficos anteriores.

Motivos como falta de bens e serviços adequados às necessidades dos torcedores; baixa relação custo/benefício; falta de publicidade e divulgação; falta de incentivo; poucas promoções associadas aos produtos; distância da sede do clube em relação à cidade onde mora; estrutura e instalações físicas inapropriadas; falta de relacionamento próximo com o clube; má administração; e falta de transparência da gestão, estão dentre os mais citados como influência para a escolha de não incentivar ao consumo e a associação de outros torcedores.

Como afirmam Melo Neto (1998), Mullin, Hardy e Sutton (2004), e Soares (2007), a maioria dos clubes de futebol brasileiros, equivocadamente, orienta-se para o produto e não para o torcedor, focando no desenvolvimento de estratégias que geram resultados imediatos e de curto prazo. Assim, as vitórias e pequenas conquistas escondem as incapacidades dos clubes de criar valor para seus torcedores e atender suas reais necessidades e desejos.

Em suma, a discussão dos resultados evidenciou que alguns fatores essenciais ao sucesso dos clubes precisam de melhoria e reformulação. Por meio de ações adequadas de marketing, itens como o controle de gastos, o desempenho esportivo, a estrutura, a satisfação dos consumidores, a geração de receitas, a ampliação de benefícios, a mudança de postura dos administradores e a aplicação de uma gestão profissional podem ser otimizados, de modo a fomentar o futebol como negócio nos clubes brasileiros.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve o propósito de diagnosticar quais os principais problemas enfrentados pelos clubes de futebol brasileiros na tentativa de explorar o potencial mercadológico dos torcedores, superar suas expectativas, estimular o seu consumo e estreitar o relacionamento com esse público-alvo, transformando-os em fonte de renda crescente para a manutenção das atividades.

Classificada como exploratória, a pesquisa foi importante para ampliar o conhecimento acerca das necessidades do torcedor de futebol brasileiro. Por meio da investigação da realidade do marketing esportivo praticado nos clubes do país, sob a ótica do torcedor, o estudo auxilia os clubes a melhorar a oferta de produtos a seus consumidores, tornando essa relação mais benéfica para ambos.

Os métodos e técnicas utilizados foram adequados, uma vez que a variedade deles empregada na pesquisa proporcionou maior consistência ao trabalho. De maneira geral, as perguntas do questionário foram fidedignas e válidas, pois coletaram as informações necessárias para alcançar os objetivos do estudo. Os respondentes pouco utilizaram o livre preenchimento como opção de resposta.

A amostra selecionada para o estudo foi do tipo não-probabilística, o que representa a primeira limitação deste estudo. Em amostras não-probabilísticas, as constatações não podem ser generalizadas para toda a população, muito embora os resultados tenham fornecido uma visão ampla das expectativas dos torcedores. As conclusões obtidas, no entanto, podem servir como estímulo para novas pesquisas, permitindo uma análise mais aprofundada em outros tipos de amostras.

Outra limitação do trabalho está relacionada ao tamanho da amostra. Ainda assim, a representatividade da população foi garantida pelo questionário, objetivo e conciso, de maneira que a sua aplicação em amostras de tamanhos diferentes traria resultados proporcionais aos encontrados. Além disso, o acesso e a proximidade do autor com a amostra proporcionaram segurança aos participantes; que, interessados e comprometidos em ajudar, forneceram respostas precisas, completas e confiáveis, conferindo credibilidade aos resultados da pesquisa. Esse fato talvez não pudesse ser obtido em amostras maiores.

A apresentação e discussão dos resultados considerou a técnica da análise estatística, mostrando a relação entre variáveis por meio de gráficos, que auxiliaram na interpretação dos resultados.

Quanto ao perfil sócio-econômico dos torcedores, a análise permitiu identificar a heterogeneidade, diferenças demográficas, e desejos e expectativas particulares, o que indicou a necessidade de segmentação do público-alvo dos clubes. Os respondentes foram, em sua maioria, torcedores experientes, instruídos e bem remunerados, constituindo um mercado com amplo potencial de consumo, mas carente de ações de marketing esportivo diferenciadas, adequadas e atraentes.

Nesse mesmo sentido, a análise dos hábitos de consumo dos torcedores verificou que a possibilidade e a capacidade de compra dos respondentes implicam em alto nível de exigência e maior expectativa acerca dos produtos de seus clubes. Ficou claro que os torcedores não consomem o quanto poderiam, e que existe espaço para crescimento dessa atividade. Ações de marketing esportivo direcionadas e concentradas devem ser utilizadas para aproveitar as oportunidades do mercado.

A discussão dos resultados sobre as necessidades, desejos e expectativas dos torcedores evidenciou que eles ainda priorizam o desempenho esportivo frente a qualquer outro aspecto dos clubes. O problema é que a *performance* esportiva influencia decisivamente no consumo, conferindo a instabilidade ao mercado.

Com isso, uma das principais consequências desta pesquisa é a constatação de que deve ser desenvolvida uma relação que traga o sócio para perto do clube, gerando experiências mais consistentes com a marca. Ou seja, o relacionamento deve considerar a importância do desempenho esportivo como estímulo aos torcedores, mas quebrar o vínculo existente entre resultados e fidelidade dos sócios.

Os clubes devem, portanto, construir relacionamentos de longo prazo com seus torcedores, buscando benefícios para ambas as partes. Conforme Menck e Moriguchi (2008), o marketing de relacionamento do clube precisa identificar os consumidores e o que eles valorizam, criando ou modificando produtos para garantir a satisfação contínua de suas necessidades e desejos. Quanto mais

próximo for o relacionamento do clube com o torcedor, maior será sua capacidade de satisfazê-lo e maior seu potencial para geração de receitas. O retorno virá em forma de fidelização e disseminação do produto e do clube, conferindo ganho de imagem e fortalecendo a marca do clube.

Em relação aos produtos, os torcedores entendem que eles precisam de maior variedade, qualidade e divulgação; possuir elementos adicionais que agreguem valor, tais como benefícios funcionais e emocionais; além de adequar-se às suas necessidades e expectativas.

Já a análise da percepção dos torcedores quanto à imagem e valores dos clubes constatou que há um excessivo desgaste, constituindo uma dificuldade para o estímulo do mercado consumidor. Também se evidenciou que a imagem dos clubes ainda depende do desempenho esportivo para se fortalecer.

Porém, a marca do clube, para se manter competitiva, não pode ser dependente exclusivamente dos resultados esportivos. A priorização dos resultados obtidos dentro de campo (visão de curto prazo), em detrimento dos resultados extra-campo, compromete qualquer tipo de planejamento a médio e longo prazo, e desgasta ainda mais a imagem do clube. O departamento de marketing dos clubes deve planejar benefícios a curto, médio e longo prazos, e conscientizar os torcedores acerca dessa nova visão.

Os respondentes, de maneira geral, consideram que o departamento de marketing dos clubes não é eficiente, e percebem a necessidade de melhoria na divulgação dos produtos e ações do clube. Pode-se constatar, então, que os modelos de marketing utilizados pelos clubes brasileiros são ultrapassados e comprometem sua gestão profissional; e suas práticas, primárias e obsoletas, atendem apenas parcialmente as necessidades dos clubes e dos torcedores.

O mercado atual continua exigindo uma mudança política e estrutural nos clubes brasileiros. Para aumentar as receitas, os clubes precisam profissionalizar a sua gestão, uma vez que as estruturas existentes, centralizadoras e estáticas, não são compatíveis com as novas demandas do mercado. Além disso, a maioria dos gestores do marketing esportivo dos clubes brasileiros são, conforme Melo Neto (1998), amadores, vinculados emocionalmente aos clubes, e distantes do caráter racional que a administração requer.

Sobre o último indicador proposto nos objetivos específicos – os aspectos que influenciam a disposição dos torcedores em contribuir financeiramente com os clubes – conclui-se que é preciso melhorar e ampliar a oferta de produtos aos torcedores. Há uma tendência em acreditar que os preços cobrados pelos produtos são elevados para os benefícios que oferecem. Outros fatores, como a qualidade dos produtos, o custo/benefício, as vantagens atreladas, e intensidade do relacionamento com o clube influenciam decisivamente o comportamento do consumidor.

Nessa linha, podem ser sugeridas aos clubes brasileiros algumas alternativas àqueles benefícios tradicionalmente oferecidos, como forma de estimular o consumo e a associação dos torcedores. Entre elas, estão a criação de categorias de sócios diferenciadas, para adaptar as diferentes faixas de renda; envio de revistas informativas e brindes; sorteios, promoções e descontos; convênios com empresas parceiras do comércio; programas de fidelidade; eventos com ex-jogadores; jogos transmitidos pela internet ou por televisão paga; conteúdo exclusivo para sócios no site do clube; incremento das ações de aproximação e convivência em dias de jogo; e carnês de ingressos anuais.

Além disso, a transformação de estádios em arenas multiuso, capazes de gerar receita o ano todo, oferece mais conforto e opções diferenciadas para o torcedor. Com lojas, lanchonetes e serviços disponíveis durante a semana, as arenas podem ser atrativos centros comerciais, gerando renda ao clube.

Diante do exposto, verifica-se que a pesquisa atingiu os objetivos a que se propôs, considerando que identificou a percepção dos torcedores quanto às estratégias e ações de marketing utilizadas por seus clubes de coração. Em outras palavras, foi capaz de diagnosticar os problemas encontrados nos clubes brasileiros que dificultam a aproximação de seu torcedor e o atendimento de suas expectativas. Os resultados obtidos e as análises realizadas foram consistentes e satisfatórios, medindo o que foi pretendido e verificando a ocorrência da teoria na prática.

Em suma, o marketing esportivo praticado atualmente em boa parte dos clubes brasileiros não considera a propensão do consumidor em participar da vida do clube, nem sua capacidade de disseminação e defesa da marca e, muito menos, seu potencial de geração de valor ao longo da vida.

Os clubes, para modificar sua gestão, precisam considerar modelos flexíveis e a adaptabilidade constante da estrutura. Com a implementação de um modelo gerencial mais profissional, os clubes desenvolvem uma maior capacidade de aprendizagem organizacional, pela transmissão da experiência, sendo essa a chave para a identificação das oportunidades de mercado e consequente aperfeiçoamento das práticas de marketing. O primordial é a conscientização acerca da importância do marketing esportivo na geração e na diversificação receitas

De início, deve ser implantado um planejamento estratégico de marketing, por meio de uma análise situacional (Matriz *SWOT*), da utilização dos Sistemas de Informação de Marketing (SIM), da segmentação do mercado, e das decisões sobre o composto de marketing, aplicando, ao final, o plano de marketing.

Na Europa, até os pequenos clubes dão exemplos de gestões modernas e bem sucedidas; mas isso não significa que devem ser copiados pelos clubes brasileiros. Como o Brasil possui uma cultura futebolística própria, é necessário que os clubes encontrem modelos de gestão e adotem práticas condizentes com a realidade social e econômica nacional.

O assunto, portanto, é atual e tende a se tornar ainda mais relevante, na medida em que os clubes de futebol o tratem como parte de suas estratégias corporativas. O tema está em evidência, sendo este o momento ideal e a oportunidade adequada para abordá-lo.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído com a compreensão do tema proposto. A pretensão não foi esgotá-lo ou pesquisá-lo em toda sua profundidade e complexidade.

A contribuição acadêmica do trabalho está na ampliação dos conhecimentos no campo do marketing esportivo, contribuindo para a produção científica e servindo de estímulo e incentivo para novos estudos nesta área.

Recomenda-se, por exemplo, a realização de pesquisas com amostras maiores, para verificação e comparação com os resultados encontrados nesta pesquisa. Também como sugestão, a possibilidade de realização de pesquisa com uma amostra que apresente menor renda e escolaridade, o que pode trazer resultados diferentes.

Outra possibilidade de pesquisa surge pela necessidade de se definir uma classificação brasileira para os diversos segmentos de torcedores, baseada nos seus hábitos ou comportamentos de consumo.

Também cabem pesquisas futuras no sentido de se reduzir os problemas decorrentes do conflito entre o profissionalismo dos investidores e o amadorismo dos dirigentes de clubes brasileiros.

Quanto à contribuição social da investigação, destaca-se que os resultados obtidos facilitam o planejamento estratégico de marketing dos clubes brasileiros, podendo contribuir para sua consolidação ou expansão.

Os resultados da pesquisa são úteis, portanto, para os profissionais de marketing esportivo, que tem à sua disposição material de referência, bem como para a sociedade em geral, que poderá dispor da oferta de produtos esportivos adequados às suas necessidades e expectativas.

Finalmente, vale ressaltar que o conhecimento científico produzido nesta pesquisa está em constante renovação e, portanto, é falível, ou seja, não é definitivo, absoluto e/ou final.

## REFERÊNCIAS

A. T. KEARNEY. **The new sports consumer**, 2003. Disponível em: <<http://www.ekospor.com/Sports-Marketing/New%20Sports%20Consumer.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

AAKER, D. A. **Marcas: “brand equity” gerenciando o valor da marca**. Tradução André Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.

AFIF, A. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. (Org.). **A nova gestão do futebol**. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

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

BERTOLDO, C. P. **Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais**. São Paulo: Umesp, 2000.

BOSCHILIA, B.; MEURER, S. S. Refletindo sobre a participação da mulher no esporte moderno: algumas relações entre gênero e mídia impressa. **EFDeportes.com**, Buenos Aires, ano 11, n. 97, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd97/mulher.htm>>. Acesso em: 29 mar. 2011.

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual. **Estratégia de atuação**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJF3D9F395ITEMIDCD8BA37314944CF3096AB53A89074PTBRIE.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMPOMAR, M. C. Relações entre marketing e esporte. **Marketing**, São Paulo, v. 26, n. 233, p. 6-54, dez. 1992.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos:** dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARRAVETTA, H. S. **Modernização na gestão do futebol brasileiro.** Porto Alegre: Porto Alegre, 2006.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Cobra, 2006.

COLOMBO, S. N. **Marketing educacional em ação:** estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

CONTURSI, E. B. **Marketing Esportivo.** Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

DI GIOVANNI, G. Mercantilização das práticas corporais: o esporte na sociedade de consumo de massa. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 1, n. 1, p. 167-176, 2005.

FRANCO JR., H. **A dança dos deuses:** futebol, sociedade, cultura. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

GUARAGNA, F. M. **A gestão do marketing esportivo no futebol:** caso Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

HOLLOWAY, R. J.; HANCOCK, R. S. **Marketing para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Ed. de Livros Técnicos e Científicos, 1973.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. São Paulo: Ernesto Reichmann, 2000.

LANCE!NET. **Veja os números da 4ª Pesquisa LANCE!-Ibope de torcidas**, 2010. Disponível em: <<http://www.lancenet.com.br/noticias/10-05-31/763912.stm>>. Acesso em: 22 jan. 2011.

LAS CASAS, A. L. **Marketing educacional**: da educação infantil ao ensino superior no contexto brasileiro. São Paulo: Saint Paul, 2008.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, São Paulo, v.12, n.1, p. 11-23, jan./abr. 2005.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1960.

LOVERLOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Metodologia de pesquisa**. Brasília: INEPAD/CEAD/UnB, 2006.

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

MCDONALD, M. **Planos de marketing**: planejamento e gestão estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO NETO, F. P. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração e marketing de clubes esportivos**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

MENCK, A. C. M.; MORIGUCHI, S. N. **Marketing**. Brasília: UnB/UAB, 2008.

MINADEO, R. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MULLIN, J. B.; HARDY, S.; SUTTON, A. W. **Marketing Esportivo**. 2. ed. São Paulo: Bookmann, 2004.

NEGREIROS, P. J. L. C. Futebol e identidade nacional. In: ENCONTRO DE HISTÓRIA DO ESPORTE, LAZER E EDUCAÇÃO FÍSICA, 1997, Ijuí. **Trabalhos...** Ijuí: UnIJUÍ, 1997.

PITTS, B. B.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PRONI, M. W. Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. **Conexões**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 82-94, jul./dez. 1998.

\_\_\_\_\_. **A metamorfose do futebol**. Campinas: UniCamp, 2000.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOARES, M. L. **A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOMOGGI, A. **As características singulares do esporte como produto de marketing**, 2003. Disponível em: <[http://www.arenasports.com.br/colunas\\_amir.asp](http://www.arenasports.com.br/colunas_amir.asp)>. Acesso em: 05 fev. 2011.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo: um estudo exploratório**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

TOLEDO, L. A. **A internet e o composto de marketing: os casos Banco do Brasil e Unimed Seguros**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TOLEDO, L. A.; PRADO, K. P. L. A.; PETRAGLIA, J. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **eGesta**, Santos, v. 3, n. 2, abr./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/107.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2011.

TOMANARI, S. A. A. **Segmentação de mercado com enfoque em valores e estilos de vida: um estudo exploratório**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

Prezado(a) Colega,

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

Sua participação é fundamental devido ao envolvimento que você possui com o futebol: é praticante do esporte e também um torcedor fiel do seu time de coração.

As respostas que você fornecer no questionário anexo serão importantes para medir a percepção geral do torcedor acerca das ações de marketing praticadas pelos clubes de futebol do Brasil, de maneira a auxiliá-los a melhorar seus produtos, buscando satisfazer as necessidades e os desejos de seus torcedores/consumidores.

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

Por favor, preencha o questionário anexo até o fim deste nosso encontro, e deposite-o no envelope fixado no portão de entrada do campo.

Certo de sua colaboração, desde já agradeço.

Edgar Elíbio Saueressig Neto

## Questionário

**Nas questões abaixo, marque um “X” no espaço referente à(s) alternativa(s) que melhor expressa(m) sua opinião ou mais se aproxima(m) de seu comportamento (assinale mais de uma alternativa, se necessário):**

a) Hábitos de consumo:

a.1) Onde você compra os produtos do seu clube de coração?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> não compro        | <input type="checkbox"/> camelôs ou feiras populares   |
| <input type="checkbox"/> lojas de esportes | <input type="checkbox"/> loja ou dependências do clube |
| <input type="checkbox"/> internet          | <input type="checkbox"/> outros. Especifique:_____     |

a.2) Com qual frequência você compra os produtos do seu clube?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> não compro      | <input type="checkbox"/> esporadicamente         |
| <input type="checkbox"/> uma vez por ano | <input type="checkbox"/> mais de uma vez por ano |
| <input type="checkbox"/> uma vez por mês | <input type="checkbox"/> mais de uma vez por mês |

a.3) Quanto você gasta anualmente com o clube, incluindo bens, serviços, ingressos, mensalidades, etc.?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> R\$ 0,00 (não gasto) | <input type="checkbox"/> até R\$ 50,00        |
| <input type="checkbox"/> até R\$ 100,00       | <input type="checkbox"/> até R\$ 500,00       |
| <input type="checkbox"/> até R\$ 1.000,00     | <input type="checkbox"/> mais de R\$ 1.000,00 |

b) Necessidades, desejos e expectativas:

b.1) O que é mais importante pra você, em relação ao seu clube de coração?

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> resultados e conquistas do time                        |
| <input type="checkbox"/> estrutura física e patrimônio do clube                 |
| <input type="checkbox"/> produtos oferecidos                                    |
| <input type="checkbox"/> proximidade e participação ativa no cotidiano do clube |
| <input type="checkbox"/> administração eficiente                                |
| <input type="checkbox"/> outros. Especifique:_____                              |

b.2) Em quais aspectos o clube para o qual você torce deixa a desejar?

desempenho esportivo

condições do estádio, estrutura e instalações do clube

qualidade, variedade e preço dos produtos oferecidos

relacionamento com os torcedores

gestão administrativa

outros. Especifique: \_\_\_\_\_

b.3) O seu clube oferece soluções satisfatórias àquilo que se espera dele?

sim

não

c) Percepção quanto à imagem e valores:

c.1) O que você considera mais forte no seu clube?

controle de gastos e geração de receitas

instalações físicas e estrutura

profissionalismo da gestão

demonstração de compromisso com o torcedor

respeito e reconhecimento do meio esportivo e da sociedade

outros. Especifique: \_\_\_\_\_

c.2) Quais os fatores que representam deficiências e prejudicam o clube?

despesas elevadas e receitas insuficientes

falta de estrutura esportiva para treinamento e lazer

corrupção e má administração

descaso e abandono do torcedor

falta de credibilidade e transparência da gestão do clube

outros. Especifique: \_\_\_\_\_

c.3) Como você vê o setor de marketing e suas ações utilizadas no clube?

ótimo  bom

regular  ruim

péssimo  desconheço/não sei opinar

d) Fatores que influenciam a disposição de contribuir financeiramente:

d.1) Quais os motivos que prejudicam o consumo de produtos do clube?

qualidade e variedade limitada

falta de correspondência com as necessidades dos torcedores

baixa relação custo/benefício

falta de publicidade e divulgação do clube e de seus produtos

poucas promoções associadas aos produtos

outros. Especifique: \_\_\_\_\_

d.2) Por quais motivos você acha que um torcedor não adquire o título de sócio e contribui com o clube?

distância da sede do clube em relação à cidade onde mora

falta de estímulo e incentivo do clube

estrutura de lazer e instalações físicas inapropriadas

poucos descontos e benefícios para os sócios

informações escassas e falta de relacionamento próximo com o clube

outros. Especifique: \_\_\_\_\_

d.3) Você incentivaria outros torcedores a comprar bens, utilizar serviços ou se associar ao clube de coração?

sim                       não

Justifique: \_\_\_\_\_

**Nas questões abaixo, marque um “X” no espaço referente à alternativa que corresponde ao seu perfil:**

a) Perfil sócio-econômico:

a.1) Qual a sua idade?

até 20 anos               de 21 a 25 anos

de 26 a 30 anos         de 31 a 35 anos

de 36 a 40 anos         acima de 40 anos

a.2) Qual o seu estado civil?

- solteiro                       casado                       união estável  
 separado                       divorciado                       viúvo

a.3) Qual a sua escolaridade?

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

a.4) Você trabalha ou faz estágio remunerado?

- sim                       não

a.5) Qual a sua renda?

- até R\$ 1.000,00  
 de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00  
 de R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00  
 de R\$ 5.001,00 a R\$ 10.000,00  
 acima de R\$ 10.000,00

**Obrigado pela sua participação!**