



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**A PERCEÇÃO DE TORCEDORES DE FUTEBOL FRENTE ÀS AÇÕES  
DO MARKETING ESPORTIVO**

**GUSTAVO KREMER SELISTER**

Campina Grande - 2011

**GUSTAVO KREMER SELISTER**

**A PERCEPÇÃO DE TORCEDORES DE FUTEBOL FRENTE ÀS AÇÕES  
DO MARKETING ESPORTIVO**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Federal de Campina  
Grande, em cumprimento parcial das exigências para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Francisco Nery Leal, Mestre

Campina Grande - 2011

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Gustavo Kremer Selister  
**Aluno**

---

Francisco Nery Leal, Mestre  
**Professor Orientador**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2011

**GUSTAVO KREMER SELISTER**

**A PERCEPÇÃO DE TORCEDORES DE FUTEBOL FRENTE ÀS AÇÕES DO  
MARKETING ESPORTIVO**

**Monografia aprovada em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Francisco Nery Leal, Mestre  
Orientador

---

Vinícius Farias Moreira, Mestre  
Examinador

---

Roberto Mendoza, Mestre  
Examinador

Campina Grande - 2011

*Dedico este trabalho à  
minha esposa e à minha  
filha*

*"Aquele que obtém uma vitória sobre outros é forte, mas aquele que obtém uma vitória sobre si próprio é todo - Poderoso."  
(Lao-Tsé)*

## **AGRADECIMENTOS**

O homem é fruto de suas relações sociais, então gostaria de homenagear todas as pessoas que ao longo de minha vida contribuíram para que eu pudesse estar vivenciando este momento mágico. Como não seria possível agradecer a todas, agradecerei a Deus por ter cuidado delas e as colocado em meu caminho.

À minha amada esposa. Este agradecimento foi pensado e repensado algumas vezes e em diferentes momentos ao longo desses 11 anos de companheirismo. Pois é, agora chegou a hora de te homenagear, por tudo que representas pra mim, por todas as vezes que me estendesse a mão e me disseste: tu podes, tu consegues, acredita! Agradeço pela tua capacidade de motivação que desperta o leão habita em mim. Agradeço a Deus por ter recebido de presente alguém tão especial, repleta de qualidades e que me proporcionou a alegria de ser pai. Te amo!

À minha pequena e adorável filha, Maria Eduarda, pelo imenso aprendizado que ela me proporciona diariamente.

À minha mãe, por ter me dado a oportunidade de nascer, pelos cuidados, pela educação e por, desde pequeno, ter despertado em mim o gosto pelo esporte, o espírito de competidor e o prazer pela vitória!

Ao meu pai, que neste momento deve estar transbordando de orgulho, pelo exemplo de luta, trabalho, dedicação, honestidade, responsabilidade e bom caráter. Valeu Pai! Sei que isso tudo é um sonho teu também!

Aos meus irmãos por tudo que aprendi com eles durante minha vida! Que isto sirva de inspiração. Amo vocês!

À minha vó Gilda, pelo simples fato de existir, pela sua eterna paciência e sabedoria, pelos ensinamentos, pelo amor incondicional. Te amo vó!

À minha vó Zélia, que não poderá ler estas palavras, agradeço profundamente o carinho. Por ter ensinado a nós todos, o valor da união na família. Serei sempre grato!

Ao meu vô Flávio, pela extrema dedicação à família, pelo carinho de sempre e principalmente por me levar aos jogos do Esporte Clube Pelotas e fazer nascer este amor!

Ao meu saudoso bisavô Tito, por tudo que representou na nossa família! Que Deus o acompanhe sempre!

A incrível Família dos Selisnautas, pelas inúmeras e indescritíveis emoções ao longo dos anos e pelos 50 minutos no último Natal! Valeu Galera!

A todos meus amigos e companheiros de curso, em especial, George, Anderson, Henderson, Djanilson, Felipe, Rodolfo, Bolinha, Kaion, Gustavo, Alisson, Talles, Vitor, Igor, Thiago e Zão.

Ao meu cunhado, pelo aprendizado, pelas noites que passávamos em claro conversando, pela ajuda e conselhos que me motivou a escolher o curso de Administração! Valeu colega!

A minha sogra, que de sogra nunca teve nada, agradeço por ter me acolhido como filho, pela ajuda, cuidados e dedicação, principalmente neste último semestre. Sem ela não poderia ter me dedicado tanto a este trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Francisco Nery Leal, por ter acreditado que seria possível realizar um trabalho dessa dimensão. Muito obrigado Mestre!

A todos os professores e funcionários do curso de Administração, pela presteza, simpatia e dedicação. Um forte abraço!

Aos 4838 torcedores brasileiros que acreditaram na pesquisa e abriram mão do seu tempo respondendo o questionário. Aos 1080 torcedores que além de responderem, sugeriram, elogiaram, apoiaram e acreditaram que fosse possível realizar esta pesquisa.

**SELISTER, G. K., A PERCEPÇÃO DE TORCEDORES DE FUTEBOL FRENTE ÀS AÇÕES DO MARKETING ESPORTIVO.** 87 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

## Resumo

As ações de marketing esportivo desempenham um papel importante sobre os torcedores enquanto consumidores, atuando diretamente sobre sua paixão. Com ações eficazes, os clubes podem melhorar o relacionamento com seus torcedores, mantendo-os satisfeitos, para que assim aumente a demanda pelo consumo de produtos dos clubes. A pesquisa teve como objetivo geral diagnosticar a percepção dos torcedores de clubes de futebol - participantes do campeonato brasileiro da série A e B do ano de 2011- diante das ferramentas de marketing utilizadas no futebol e o envolvimento deles nos clubes. Para isto foi realizada uma pesquisa do tipo survey, isto é, a utilização de questionários, disponibilizados online através da ferramenta Google Docs, em comunidades relacionadas aos clubes de futebol, no site de relacionamento Orkut. A amostra foi de 4.838 torcedores, onde cada um respondeu cerca de 40 questões, sendo 28 perguntas fechadas obrigatórias, 16 perguntas fechadas não obrigatórias, um espaço para o torcedor colocar seu e-mail, se desejasse receber os resultados dos trabalhos, e um espaço para suas considerações, se porventura considerasse pertinente. O trabalho fornece potenciais formas para os clubes de futebol aumentarem a fidelidade dos clientes, e fortalecer sua compreensão para o papel das ferramentas de marketing esportivo; para a percepção e a satisfação do cliente.

Palavras-chave: Marketing Esportivo; Satisfação de Torcedores; Ações de Marketing.

**SELISTER, G. K., THE FO FOOTBAL FANS PERCEPTION ACCORDING SPORTS MARKETING ACCTIONS.** 87 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2011.

### Abstract

Actions of sports marketing play an important role on the fans as consumers, acting directly on your passion. With effective action clubs can improve relationships with their football fans, keeping them happy, so that raises the demand for consumption of products from clubs. The research aimed to diagnose the perception of the fans of football clubs - participants of the Brazilian championship series A and B of 2011 - before the marketing tools used in soccer and their involvement in clubs. To this was carried out a survey research, that is the use of questionnaires, made available through the online tool Google Docs in communities related to football clubs, in the social networking site Orkut. The sample consisted of 4,838 football fans, where each one answered about 40 questions, 28 closed questions mandatory, not mandatory 16 closed questions, a space for the fans to put your e-mail, if it wished to receive the results of the work, and a space for its consideration, if indeed consider relevant. The work provides potential means for football clubs to increase customer loyalty and strengthen your understanding of the role of sports marketing tools, to the perception and customer satisfaction.

**Keywords:** Sports Marketing; Fan Satisfaction; Marketing Actions

# Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Identificação do problema de pesquisa .....	15
1.2. Objetivo .....	16
1.3. Objetivos específicos .....	16
1.4. Justificativa.....	16
1.5. Relevância- contribuições .....	17
1.6. Estrutura do trabalho .....	18
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1. Definição de Marketing.....	19
2.2. Marketing Esportivo .....	22
2.3. Marketing de Relacionamento.....	24
2.3.1. CRM - Customer Relationship Marketing .....	25
2.4. Futebol.....	25
2.5. Clientes x Torcedores.....	26
2.6. Satisfação dos Clientes.....	28
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>32</b>
3.1. População e amostra .....	34
3.2. Instrumentos de coleta de dados .....	34
3.3. Procedimentos de coleta de dados .....	35
3.4. Limitações do Estudo.....	35
3.5. Tratamento dos dados .....	36
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
4.1. Identificação do perfil do torcedor.....	37
4.2. Investigação de como os torcedores obtém informações sobre seus clubes .....	44
4.3. Mensuração do grau de satisfação dos torcedores com relação aos serviços disponibilizados pelos clubes .....	45
4.4. Análise da comunicação direta do clube com o torcedor.....	49
4.5. Avaliação da satisfação dos torcedores quanto ao <i>website</i> .....	50
4.6. Verificação dos fatores que deixam os torcedores satisfeitos com relação as lojas dos clubes e a qualidade dos produtos .....	53
4.7. Avaliação dos torcedores quanto ao de marketing do seu clube; .....	54
4.8. Distribuição dos participantes .....	60
4.9. Diagnóstico da percepção dos torcedores diante das ferramentas de marketing utilizadas no futebol e o envolvimento deles nos clubes.....	62
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
5.1. Sugestões de Melhorias.....	68
5.1.1. Utilizar redes sociais para melhorar a comunicação com o torcedor .....	69
5.1.2. Realizar pesquisas de marketing com o torcedor .....	69
5.1.3. Utilizar ferramentas do marketing de relacionamento.....	70
5.1.4. Atualização diária dos sites dos clubes .....	70
5.1.5. Redução dos preços dos ingressos.....	71
5.1.6. Propor um programa de fidelidade .....	71
5.1.7. Oferecer mais atrativos para os sócios e divulgá-los exaustivamente.....	72
5.1.8. Criar estratégias de marketing para aumentar a satisfação .....	72
5.1.9. Criar estratégias de marketing para aumentar o número de sócios .....	73
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>

<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>78</b>
-------------------------	-----------

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Representação do sexo dos torcedores.....	37
Gráfico 2 - Representação da idade dos torcedores.....	38
Gráfico 3 - Representação da escolaridade dos torcedores.....	39
Gráfico 4 - Representação da renda mensal dos torcedores.....	39
Gráfico 5 - Identificação da cidade dos torcedores.....	40
Gráfico 6 - Representação dos torcedores que são sócios.....	41
Gráfico 7 - Representação da frequência nos estádios.....	41
Gráfico 8 - Representação do tipo de torcedor.....	43
Gráfico 9 - Fonte de informações sobre os clubes.....	44
Gráfico 10 - Satisfação dos Torcedores de Futebol.....	45
Gráfico 11 - Satisfação geral dos Torcedores.....	47
Gráfico 12 - Fatores motivacionais que levariam torcedores aos estádios.....	48
Gráfico 13 - Comunicação entre clube e torcedor via e-mail.....	49
Gráfico 14 - Percepção dos torcedores quanto à possível comunicação do clube via e-mail..	50
Gráfico 15 - Frequência de acesso ao <i>website</i> dos clubes.....	51
Gráfico 16 - Percepção quanto o <i>website</i> dos clubes.....	51
Gráfico 17 - Compra de produtos no <i>website</i> .....	52
Gráfico 18 - Última compra na loja do clube.....	53
Gráfico 19 - Julgamento sobre a qualidade dos produtos.....	53
Gráfico 20 - fatores que deixam os torcedores satisfeitos nas lojas dos clubes.....	54
Gráfico 21 - Avaliação do departamento de marketing dos clubes da série A.....	55
Gráfico 22 - Percepção do marketing dos clubes.....	56
Gráfico 23 - Avaliação do departamento de marketing dos clubes da série B.....	57
Gráfico 24 - Percepção do marketing dos clubes.....	58
Gráfico 25 - Torcedores que participaram da pesquisa.....	60
Gráfico 26 - Torcedores que participaram em porcentagem.....	61
Gráfico 27 - Ação de marketing 1.....	62
Gráfico 28 - Ação de marketing 2.....	63
Gráfico 29 - Ação de marketing 3.....	63
Gráfico 30 - Ação de marketing 4.....	64
Gráfico 31 - Ação de marketing 5.....	64
Gráfico 32 - Ação de marketing 6.....	65
Gráfico 33 - Percepção dos torcedores das ações de marketing.....	65

## Índice de Tabela

Tabela 1 – Percepção dos torcedores de futebol.....	46
---	----

## 1. INTRODUÇÃO

O futebol está na mídia! Está na boca do povo! Está na paixão que o torcedor sente pelo seu time. Sem dúvida vivemos no país do futebol, e grande parte dos brasileiros está envolvida com o futebol, seja ao torcer, seja ao assistir televisão ou até mesmo presenciando a conversa de alguém sobre o assunto. O fato é que o esporte está presente todos os dias do ano na mídia. Para muitos é mais do que uma religião, para outros, possibilidade de ganhos financeiros.

Para Helal (1990, p. 11), “o esporte é um fenômeno mundial que impregna profundamente a vida cotidiana do homem moderno”. De acordo com dados da FIFA, 2,63 bilhões de pessoas assistiram pela televisão aos jogos da Copa do Mundo da Alemanha, sendo transmitida para 214 países. Uma expressiva massa de pessoas que se interessa pelo esporte e aquece a economia de seus países.

Para se ter uma ideia, no Brasil o futebol movimenta R\$ 16 bilhões por ano, tendo 800 clubes profissionais, 13 mil times amadores e 11 mil atletas federados. Com tanto interesse e com o grande potencial mercadológico, ele se torna um negócio muito atrativo, porém a gestão desse tipo de negócio requer habilidades para o alcance do sucesso, e consequentemente, o retorno do capital investido.

No futebol brasileiro, segundo matéria publicada no site da revista Exame.com (Exame, 2011) em 10 de maio de 2011, os 25 times de maior sucesso em 2010 alcançaram uma receita consolidada de R\$ 1,88 bilhão, um aumento de 14% sobre o resultado de 2009.

De acordo com os dados da auditoria BDO, o Corinthians foi o que mais contribuiu com o montante, chegando a R\$ 212,6 milhões em receita. Em seguida aparecem, Internacional (R\$ 200,8 milhões), São Paulo (R\$ 195,7 milhões), Palmeiras (R\$ 148,3 milhões) e Flamengo (R\$ 128,5 milhões). (GLOBO, 2011).

Mesmo com tantas receitas milionárias, no geral, os clubes apresentaram

endividamento consolidado de R\$ 3,61 bilhões, cifra 16% maior que a de 2009, sendo o Clube Atlético Mineiro o primeiro desta indesejável lista, com R\$ 527,8 milhões em dívidas, seguido de Botafogo (R\$ 378,2 milhões), Vasco da Gama (R\$ 373,3 milhões), Fluminense (R\$ 368,4 milhões) e Flamengo (R\$ 342,9 milhões). Dessa lista dos 25 times de maior receita, apenas o Atlético Paranaense fechou o ano com saldo positivo – com R\$ 1,5 milhão em caixa.

Muitos clubes que disputam a série A ou B do campeonato brasileiro possuem visão de empresa. A grande vantagem que um clube tem perante uma empresa é a de que seu consumidor é um torcedor e este não optará pela concorrência se estiver insatisfeito, pois a relação dele com o clube é de paixão e fidelidade, isto é, ele nunca vai deixar de torcer pelo clube do coração. Além disso, AIDAR (2002, p.138) afirma que “não se conhecem casos de torcedores que mudam de clube porque ele não conquista campeonatos ou foi relegado a divisões inferiores”.

Já as empresas dificilmente conseguem este feito, pois fidelizar clientes é uma das tarefas mais difíceis da administração moderna, visto a constante mudança de hábitos e o crescente acesso a informação. Os clientes de empresas buscam vantagens e não possuem a mesma ligação que um torcedor tem com seu clube.

Kotler (1997) define que: "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa". A empresa deve buscar constantemente a satisfação de seus clientes, pois eles constituem o capital mais precioso que ela pode ter.

A oportunidade de satisfazer os torcedores e gerar receitas com produtos dos clubes de futebol é enorme. PITTS e STOTLAR (2002) afirmam que a demanda por produtos dos clubes cresceu impulsionada pelo orgulho, lealdade e desejo do fã de apoiar a equipe usando suas cores. Segundo estes autores os torcedores desejam um meio pelo qual expressar seus sentimentos, seja pela equipe ou pelo seu jogador favorito.

É para trabalhar esta vantagem que um clube de futebol necessita de um departamento de marketing ativo, com ações voltadas para a satisfação do torcedor, para que ele se sinta valorizado e, conseqüentemente, se faça presente na vida cotidiana do seu clube, gerando receitas.

Muitos clubes possuem uma série de itens que estão á disposição de seus torcedores, é o clube gerando receitas através do licenciamento ou da própria venda direta. Os produtos vão desde camisetas, passando por toalhas, até porta copos, tudo é comercializado pelo interesse que os torcedores tem em possuir algo que externe sua paixão pelo clube.

Muitos clubes não conseguem equilibrar suas contas, acabam tendo as despesas maiores que as receitas, o que é prejudicial para o bom desempenho organizacional. Para aumentar as receitas os clubes tem uma ferramenta importante: o marketing esportivo; através dele pode-se desenvolver planos para licenciamentos de produtos, de patrocínios, de mídia, *website* na internet, promoções, relacionamento com o torcedores/sócios, dentre outras ações.

Segundo Mullin, Hardy & Sutton (2000), marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender as necessidades e os desejos dos consumidores do esporte por meio de um processo chamado intercambio.

Já Kotler (1997) afirma que o entendimento da representatividade do fã e a conexão dele com um esporte é o passo decisivo para identificar, atrair e manter torcedores/consumidores.

Estes autores concordam que o primeiro passo para o desenvolvimento de ações de marketing é a satisfação dos torcedores, alcançada através da identificação de suas necessidades, ou mesmo, através de análises de preferências, comportamentos, intenções e preferências de consumo. Esta análise é capaz de direcionar a criação dos produtos que atendam as necessidades dos consumidores no tempo certo, no local adequado e com preço justo.

O foco marketing esportivo é manter o torcedor satisfeito com seu clube para que estabeleça uma relação duradoura e rentável. Torcedores motivados tornam-se consumidores mais ativos.

### **1.1. Identificação do problema de pesquisa**

Com a competitividade e a rivalidade cada vez mais acirrada, os clubes de futebol são quase que obrigados a investir alto em contratações, para que possam usufruir de vantagem competitiva perante seus adversários.

Algumas vezes estas contratações são realizadas sem um planejamento prévio. Os dirigentes vislumbram o retorno financeiro rápido que uma boa temporada proporciona e acabam esquecendo os perigos que a falta de planejamento pode acarretar nas finanças do clube.

Se o time vai bem os estádios estão cheios, ocorre um aumento na demanda de patrocinadores, a mídia espontânea é potencializada, os torcedores tornam-se associados, as vendas de produtos crescem, além de uma série de benefícios.

Mas nem sempre estes investimentos em contratações geram o retorno esperado e os ganhos em curto prazo se transformam em dívidas, que vão se perpetuando através de gestões ineficientes em clubes de futebol.

A falta de profissionalismo e, conseqüentemente, as ações de marketing equivocadas podem gerar insatisfação dos torcedores, inadimplência ou até mesmo afastamento por parte dos sócios além da redução no valor da marca do clube. Por isso surge o problema: Ações de marketing tem o poder de ajudar na satisfação do torcedor e motivá-lo a se tornar sócio de seu clube?

## **1.2. Objetivo**

Diagnosticar a percepção dos torcedores diante das ferramentas de marketing utilizadas no futebol e o envolvimento deles nos clubes.

## **1.3. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar o perfil do torcedor;
- ✓ Investigar como os torcedores obtêm informações sobre seus clubes;
- ✓ Mensurar o grau de satisfação dos torcedores com relação aos serviços disponibilizados pelos clubes;
- ✓ Analisar se existe uma comunicação direta do clube com o torcedor;
- ✓ Avaliar a satisfação dos torcedores quanto ao *website* do clube e frequência de acesso;
- ✓ Verificar os fatores que deixam os torcedores satisfeitos com relação às lojas dos clubes e a qualidade dos produtos.

## **1.4. Justificativa**

O marketing esportivo é baseado nos fundamentos do marketing tradicional, iniciando com um mercado bem definido, focando as necessidades dos consumidores, coordenando todas as atividades que afetarão os clientes e produzirão lucros através da obtenção de satisfação dos mesmos.

O marketing revela que o consumidor deve estar satisfeito, e que a empresa deve procurar estabelecer relacionamentos duradouros, mas no futebol existe a necessidade de obter o retorno financeiro rápido.

Em virtude do imediatismo por geração de receitas, os administradores esportivos acabam esquecendo-se de buscar a satisfação de seu torcedor como cliente e não se

preocupam com alguns fatores que acabam gerando insatisfação. Por exemplo, um torcedor acha o preço praticado na loja do clube abusivo, mas este fato isolado não acarreta problemas no relacionamento entre ambas as partes. São as seguidas experiências negativas que acabam afastando tais torcedores do cotidiano do clube.

Muitos clubes focam suas preocupações nos quadros sociais e acabam esquecendo-se dos torcedores comuns, que tem um enorme potencial de consumo. E são justamente estes torcedores, os não sócios, que necessitam de estratégias de marketing para desenvolver um relacionamento duradouro e satisfatório com o clube e que num curto prazo passem a integrar os quadros sociais dos clubes.

Os clubes ditos como menores enfrentam dificuldade de competir com os grandes, isso acaba gerando uma disparidade, tanto em termos técnicos como: organizacionais, administrativos e estruturais.

Com base no exposto, a justificativa para o desenvolvimento deste trabalho está na necessidade de aprimoramento na relação entre torcedores e clubes, objetivando que ambos usufruam de um relacionamento lucrativo. Para o torcedor o lucro vem em forma de benefícios e para a instituição em forma de receita.

## **1.5. Relevância- contribuições**

Pensando no futebol como uma paixão nacional, elevar a satisfação dos torcedores com seus clubes é facilitar essa relação. Por isso, esse trabalho além de diagnosticar as principais falhas no relacionamento entre torcedor e clubes, ele também apresenta um conjunto de ações de marketing capazes de elevar a satisfação dos torcedores e, conseqüentemente, a renda dos times de futebol.

Para a academia este trabalho pode contribuir de forma significativa para o surgimento de novos trabalhos, visto o interesse despertado por diversos torcedores que se manifestaram

de forma positiva sobre o tema, demonstrando que também pretendem fazer pesquisas nesta área, além disso, a utilização de estratégias de questionário para fundamentarem futuros trabalhos.

Tendo em vista este campo de estudo ser pouco desbravado, os conhecimentos teóricos pesquisados aqui apresentados podem ser levados até o campo prático, principalmente pela enorme aceitação por parte dos torcedores que as ações de marketing propostas obtiveram.

Existe também a possibilidade de inúmeros outros estudos serem desenvolvidos com os dados coletados nesta pesquisa, visto que é possível analisar com enfoques individuais para cada clube ou por cada item respondido pelos 4.838 torcedores.

## **1.6. Estrutura do trabalho**

Este estudo será apresentado em cinco capítulos, sendo que o primeiro capítulo apresenta a parte introdutória do trabalho, mostrando a relevância do estudo, a identificação do problema de pesquisa, sua importância, seus objetivos, justificativa, desafios e contribuições.

No segundo capítulo será abordada a fundamentação teórica com os conceitos de marketing, marketing esportivo, futebol como negócio, clientes/torcedores e satisfação de clientes.

O capítulo três apresenta a parte metodológica da pesquisa, contendo informações sobre o tipo, o tamanho da amostra e os instrumentos da coleta de dados.

No quarto capítulo serão apresentados os resultados e a análise dos dados, e no capítulo cinco as considerações finais e trabalhos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo limita-se à apresentação dos conceitos teóricos que contribuirão para o desenvolvimento deste trabalho, tendo como objetivo ressaltar a importância e a necessidade da aplicação do marketing no mundo do futebol.

### **2.1. Definição de Marketing**

Normalmente quando se fala em marketing paira no ar uma grande incerteza por grande parte das pessoas, algumas erroneamente acreditam se tratar única e exclusivamente de vendas, outras de propaganda, mas na verdade o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua, conhecendo tão bem o cliente que o produto ou o serviço se adapte a ele e se venda por si só.

Marketing é uma palavra de origem inglesa, derivada de market, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado (DIAS, 2003).

Peter Drucker, um dos maiores especialistas em administração, expõe marketing da seguinte maneira:

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço em vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente a ponto de comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível. Drucker (1973 apud KOTLER, 2000, p. 30).

Um dos maiores estudiosos da área é Philip Kotler (2000), ele revela que é preciso que a organização identifique as necessidades e os desejos do consumidor, pois assim poderá oferecer soluções desejadas de maneira mais eficaz que a concorrência, sendo primordial para atingir as metas organizacionais.

Para que seja possível entender o conceito descrito por Kotler, é fundamental compreender que necessidade é o indispensável, essencial, e desejo é o anseio ou vontade de se ter algo. (DICIONÁRIO ONLINE PORTUGUÊS).

Para identificar as necessidades, desejos e até mesmo o comportamento do consumidor

deve ser desenvolvidas pesquisas de marketing. Tendo em mãos os resultados o ideal é desenvolver produtos de maneira a suprir tais anseios dos consumidores, buscando desenvolver relacionamentos duradouros e sua satisfação total.

No que se refere à importância do marketing McCarthy e Perreault (1997) afirmam: Os mesmos princípios básicos de marketing utilizados pelas empresas são também empregados para vender idéias, políticos, transporte de massa, serviço de saúde, conservação, museus e até faculdades.

Dias afirma que:

Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (Dias, 2006, p. 2).

A filosofia do marketing visualiza nos clientes oportunidades de relações duradouras, trabalhando de forma individualizada, pesquisando e identificando suas necessidades, e até mesmo despertando-os para desejos que eles não imaginavam que possuíam.

Conforme Bogmann (2000) os clientes também mudaram e a todo o momento querem novos produtos e serviços a sua disposição para suprir a suas necessidades, o cliente cria e inseri novos produtos e serviços no seu dia-dia, cabe ao profissional de marketing identificar as necessidades e desejos dos clientes e por meio delas criar o produto ou serviço certo e depois motivar a compra.

Para atingir os clientes é necessário que os profissionais da área utilizem algumas ferramentas. Elas são divididas em quatro variáveis: produto, praça, preço, e promoção. Também são chamados de 4P's e compõem o mix de marketing.

A primeira variável do mix é o produto, segundo Kotler (2000) um produto é tudo aquilo capaz de atender a um anseio ou necessidade. O mais importante em um produto é o serviço que ele presta, isto é, como ele pode atender a uma necessidade ou desejo. Portanto, todo objeto ou serviço pode ser considerado como um produto, isto pode ser: pessoas que

prestam serviços, lugares, organizações e idéias.

A segunda variável é a praça, isto é, o local onde o produto ficará exposto. Em relação à exposição, ela deve ser próxima ao mercado consumidor proporcionando uma facilitação ao acesso a primeira variável, que é o produto.

A terceira variável do mix é o preço, que deve ser adequado a realidade do mercado, o ideal é realizar uma pesquisa de mercado para identificar o preço ideal e justo, para todos os envolvidos.

KOTLER (2000) afirma ainda que, “o preço ainda responde como um importante elemento no mix de marketing. Muitos fatores internos e externos influenciam nas decisões de preço das organizações”.

A quarta variável é a promoção. Segundo Cobra (1997), o elemento promocional do produto ou serviço, compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o merchandising. Todos precisam saber da existência do produto que pretende ser vendido.

Segundo Crescitelli e Costa (2007), é a promoção que visa divulgar e dar conhecimento de um determinado produto e com isso provocar a decisão e ação de comprar o produto disponibilizado pela empresa.

Hoje em dia, além da satisfação individual dos consumidores, o marketing está buscando atender as necessidades da sociedade. Esta tendência está sendo chamada de marketing societal que busca definir a tarefa da organização como sendo determinar necessidades, desejos e interesses de participação de mercado e proporcionar a satisfação desejada mais efetiva e eficientemente do que a concorrência de forma a preservar ou aumentar o bem-estar do consumidor e da sociedade.

O mercado está em constante mudança, devido aos avanços tecnológicos, globalização os consumidores passam a apresentar novos comportamentos e com isso acaba ocorrendo uma

mudança em suas necessidades e seus desejos.

Atualmente é extremamente fácil pesquisar a reputação de uma empresa ou de um produto na internet, o que acaba permitindo ao consumidor comprar de modo mais racional, e isso tem mostrado sua maior sensibilidade em relação ao preço.

Os clientes exigem também mais qualidade e serviço superiores, inclusive a customização. Entre os torcedores percebe-se uma demanda crescente em busca de personalização, como nos casos das camisetas de alguns clubes onde eles tem a opção de estampar seus nomes em cima do número, ao invés do nome do jogador.

## **2.2. Marketing Esportivo**

Vários autores definem marketing esportivo, mas seus conceitos são bastante restritos a patrocínios, ou a forma que as empresas utilizam o esporte para aumentar o reconhecimento de sua marca perante o público.

Segundo Pitts & Stotlar (2002) Marketing Esportivo é a aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares e idéias) da indústria do esporte.

Os autores acima não restringem nem delimitam o objeto de estudo do marketing esportivo, mas a definição mais adequada para incorporar este trabalho é a de Contursi (1996), que afirma que o Marketing Esportivo abrange o marketing do esporte e o marketing através do esporte.

Então Contursi (1996) explica que o marketing no esporte é utilizado por empresas que procuram comercializar seus produtos e serviços realizando promoção de atividades, utilizando o esporte como veículo promocional.

Já o Marketing do esporte são as entidades esportivas os seus principais agentes, elas utilizam o esporte como produto e o vendem para empresas patrocinadoras, anunciantes, investidoras, mídia e torcedores. (CONTURSI, 1996).

Segundo Afif (2000), o marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o esporte para atingir suas metas, fazendo por intermédio do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, se relacionam com o esporte, ou utilizando o esporte para divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas, com é o caso dos patrocínios.

Afif (2000), afirma que para os profissionais desta área diferenciarem-se dos demais, é necessário muita criatividade, sempre buscando inovar com algo que tenha o poder de influenciar as pessoas, podendo assim atingir o consumidor no seu momento de lazer, onde ele é mais receptivo.

O exemplo acima mostra de forma clara o poder que o marketing esportivo bem realizado desempenha sobre o consumidor, visto que ele age sobre a paixão dos torcedores, e é aproveitando estes momentos que os clubes podem angariar maiores patrocínios, aumentando os rendimentos do clube e posteriormente investindo no departamento de marketing para criar ações de relacionamento com os torcedores, buscando sempre a satisfação dos mesmos, o que acarretará no aumento do consumo de produtos do clube.

No Brasil até 1970 somente o futebol, ocupava espaço na mídia, o que caracterizou ainda mais isso foi à conquista do tricampeonato mundial, onde começaram a surgir empresas utilizando técnicas de merchandising nos uniformes das equipes. (CORRÊA, 2008).

Nesse período o esporte brasileiro começou a despertar interesse da juventude, conseqüentemente a mídia passou a intensificar sua divulgação, aproveitando-se de novos talentos, dando origem assim ao marketing esportivo.

O marketing esportivo evoluiu de maneira tão rápida, que pode-se dizer que economia mundial foi quem mais perdeu em não trabalhar esta ferramenta de marketing de maneira, mais profissional, antes nos anos 80. (CORRÊA, 2008).

No cenário atual, muitos clubes estão investindo pesado em ações de marketing, os

dirigentes perceberam a importância de possuir um departamento de marketing ativo.

No Futebol existe muito dinheiro envolvido, e investidores e empresas vislumbram o esporte como maneira de obter retornos financeiros satisfatórios. De acordo com a CBF, as cifras que movimentaram o futebol brasileiro em 2004 giraram em torno de US\$ 32 bilhões. Apesar disso, a maioria dos clubes de futebol sofre com a má administração e a falta de planejamento.

### **2.3. Marketing de Relacionamento**

Hoje em dia o marketing de relacionamento é uma das tendências mais comentadas, visto que a preocupação atual é de estreitar o relacionamento com os clientes, conhecendo-os a fundo, sabendo suas necessidades e desejos.

Segundo Kotler (2000 pg.35): “Marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

Conforme Swift (2001) as empresas levaram quase um século para perceber o que realmente o cliente significava, a partir dos anos 90 os clientes não eram mais cobiçados a empresa tratava como especiais e por isso eram cultivados.

Marketing de Relacionamento para Kotler e Armstrong (2003) visa criar e manter o relacionamento com os clientes, fornecedores e colaboradores através do relacionamento freqüente é possível aprimorar os relacionamentos e antecipar as necessidades e desejos dos clientes, a comunicação favorece o marketing de relacionamento com isso é possível reter e manter os clientes fiéis a empresa, gerando lucro no longo prazo.

Marketing de Relacionamento é deixar de focalizar em transações (foco nos produtos) para preocupar-se com a construção de relacionamentos (foco nos clientes) lucrativos. Um forte relacionamento é desenvolvido para seus clientes, fornecedores e canais de distribuição.

(KOTLER, 2000).

### **2.3.1. CRM - Customer Relationship Marketing**

Para que seja adotado o marketing de relacionamento é necessário o auxílio de alguma ferramenta. Uma das mais eficazes é o Customer Relationship Management, conhecido também como CRM, que é gerenciar o relacionamento com seu cliente.

Stone (2001) comenta que o CRM “*Customer Relationship Marketing*” é um termo em inglês aceito mundialmente e seu significado é aprender a implementar as mais perfeitas práticas de gestão de clientes, assim como os sistemas também permitam.

O Marketing de Relacionamento e o CRM tornam-se necessários para que uma organização obtenha sucesso em seus negócios. No ramo esportivo, onde é fundamental o contato com o torcedor, estes aspectos tornam-se ainda mais urgentes.

As principais vantagens do CRM são: Melhorar a relação com o cliente resultando no aumento da produtividade; Tomar decisões fundamentadas sobre os clientes melhorando a vantagem competitiva da empresa; Personalizar a solução para responder aos processos visando o crescimento e a melhoria do negócio; Identificar de forma rápida as mudanças dos costumes e necessidades dos clientes, facilitando assim as adaptações dos produtos e nos processos de atendimento, garantindo assim fidelização dos atuais clientes e conquista de novos.

## **2.4. Futebol**

O futebol é um esporte de equipe jogado entre dois times de 11 jogadores cada um e um árbitro que se ocupa da correta aplicação das regras. É praticado por 270 milhões de pessoas que participam das suas várias competições, por isso é considerado o esporte mais popular do mundo. A Federação Internacional de Futebol possui 204 filiados, para se ter ideia desta dimensão, a Organização das Nações Unidas (ONU) possui 191 e Comitê Olímpico

Internacional (COI) 202 países filiados. (FIFA, 2010).

Tal modalidade é jogada com os pés, num campo retangular, com uma baliza em cada lado do campo. O objetivo do jogo é deslocar uma bola através do campo para colocá-la dentro da baliza adversária, ação que se denomina gol. A equipe que marca mais gols ao término da partida é a vencedora.

A história conta que primeira bola de futebol do país foi trazida em 1894 pelo paulista Charles William Miller, ele fora à Inglaterra para estudar e lá passou a admirar o esporte. No início só os brancos e ricos podiam jogar, mas na década de 1920, os negros passam a ser aceitos ao passo que o futebol ficava mais popular.

Já as mulheres têm seus primeiros registros em 1921, entre as senhoritas tremembenses x senhoritas catarinenses. A partida foi anunciada no jornal A Gazeta como atração curiosa das festividades de São João. Pouco tempo depois o futebol feminino chegou a ser exibido em circos, como atrações de curiosidades. (SUGIMOTO, 2003).

Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2000), o esporte evolui do amadorismo inicial para o profissionalismo atual, quando o futebol passou de mera atividade esportiva para ganhar contornos de negócio, ajudando a compor a indústria do entretenimento.

Conforme afirmam Rodrigues e Silva (2006), devido ao desenvolvimento dos modelos de gestão profissional, o futebol, oferta muito e de várias formas: vende moda, estilo de vida, equipamentos, acessórios, e, inclusive conceitos.

Esta evolução ainda é necessária em determinados clubes, o mercado está em constante mudança, e nem sempre o que se fez ontem para resolver um problema é considerada uma atual ação eficaz, um gestor deve procurar antecipar os fatos, de maneira que consiga agradar seus clientes, para que possa estabelecer relações lucrativas e duradouras.

## **2.5. Clientes x Torcedores**

Entende-se por cliente toda pessoa ou organização que adquire ou utiliza um produto

ou serviço prestado ou fabricado por uma empresa, já torcedor no dicionário online português significa: Partidário de um atleta ou de uma equipe, por quem torce nas competições esportivas. (DICIONÁRIO ONLINE PORTUGUÊS)

Janaína Coiado, colunista do São Paulo no blog Futebol em Foco (BLOG-FUTEBOL), define muito bem o que é ser torcedor “vai além de palavras, de sentimentos e emoções. Não existe nada igual. É ter um sentimento ao qual vai muito além de dicionários com diversas explicações da palavra amor”.

O que realmente importa é que todos os esforços do clube devem ser direcionados para os torcedores. Ele é distinto e nunca irá mudar de clube, mesmo que esse esteja em uma fase ruim. Isso acontece somente na época da infância, com as crianças, que muitas vezes são influenciadas por seus pais ou familiares que querem levá-las a torcer por outro time.

A relação dos torcedores com o clube é de pura paixão e fidelidade, às vezes adormece, mas ele nunca deixará de torcer pelo clube do coração. É o contrário do que acontece com o cliente trivial, onde na maioria das vezes são necessários esforços grandiosos para garantir sua fidelidade, a altos custos com planejamentos táticos urgentes.

A afinidade existente é puramente emocional, sentimento que pode ser utilizado pelo clube nos aspectos mercadológicos, sendo no desenvolvimento de estratégias rentáveis ou sendo pela confecção de artigos diferenciados que satisfaçam as necessidades dos torcedores em geral.

Devido à extrema paixão ligada, o futebol pouco depende da satisfação com um dado produto: é uma relação emocional, na maioria das vezes de sofrimento, que pode ser convertida ou até explorada como uma relação comercial. (AIDAR, 2000).

O torcedor tende a sentir-se como parte do time, do clube. Dessa forma, o aspecto passional se desenvolve em uma relação intensa de fidelidade entre torcedor e clube. (SOUZA, 2004).

Conforme os autores citam, a satisfação com um produto específico pouco pode influenciar nesta relação de paixão, mas a somatória de inúmeras experiências negativas pode acarretar no afastamento do torcedor do clube, seja deixando de ir ao estádio, não comprando nas lojas, ou até mesmo cancelando seu plano de sócio torcedor.

A indiferença com o torcedor pode notada através de diversas formas: filas enormes para compra ingressos, negligenciando a ação de cambistas, banheiros em péssimas condições, falta de segurança nos estádios, falta de transparência na gestão e uma série de outros fatores, mas nem por isso o torcedor deixa de torcer pelo seu clube. O que pode acontecer é uma desmotivação e um afastamento do dia-a-dia do clube.

Se ocorrer o contrário, o torcedor satisfeito tende a gastar mais, pois sua paixão é inflamada por um bom tratamento nos estádios, nas lojas, na comunicação do clube com ele, essas ações acarretam em aumento na receita dos clubes, pois consumidor satisfeito é sinal de cliente potencial para novas mercadorias.

É claro que o desempenho dentro de campo tem sua influencia. Mas cabe ao departamento de marketing utilizar as estratégias corretas, no tempo certo, para motivar o torcedor a se fazer presente nos jogos e ajudar seu time.

O consumo esportivo traz consigo um conjunto de significados, de maneira geral é a forma que torcedor tem para externar sua personalidade, de demonstrar suas preferências ou ainda de mostrar a que grupo pertence. (SAUERBRONN, 2002).

## **2.6. Satisfação dos Clientes**

Para Kotler e Keller (2006), satisfação é um sentimento de prazer ou desapontamento que é resultado da expectativa do comprador e o desempenho percebido. Se o desempenho não alcança a expectativa, o resultado é a insatisfação, se o desempenho alcança a expectativa do consumidor, o resultado é a satisfação.

Segundo Kotler (2000): “Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento

resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. Sendo assim para o autor fica claro que a satisfação depende do desempenho e expectativas percebidos pelo cliente, ou seja, se o desempenho da empresa não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito e se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Conforme Vavra (1993), quando se pergunta a um cliente o que mais o satisfaz em relação a um produto, a grande maioria responderia: “Percepção de qualidade”. Entende-se por qualidade fornecer produtos e serviços consistentes que atendam as necessidades e expectativas do consumidor.

A satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar um cliente, sendo essencial para o sucesso de uma empresa. Dessa forma, as empresas devem buscar a satisfação como forma de estreitar a relação com seus clientes, tornando-os parceiros comerciais.

No caso de torcedores de futebol, eles já são parceiros, já são fiéis, pois não mudarão de clube, o que pode ser percebido com o aumento da satisfação é o aumento dos gastos do torcedor com o clube, e diminuindo a satisfação a tendência é que ele se afaste e procure outras formas de usufruir de seu dinheiro.

Uma mensão que Kotler (2002) faz é que a maioria dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros treze, enquanto que um satisfeito influencia apenas cinco. Além da perda do cliente insatisfeito, há a perda de outros que são influenciados negativamente e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa decidir investir nessa recuperação.

Afirma Kotler (2002) que, as empresas devem buscar superar as expectativas dos

consumidores, porque se eles estiverem apenas satisfeitos, mudarão de fornecedor quando surgir uma oferta melhor. Já os clientes plenamente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar enquanto que a alta satisfação ou encanto cria afinidade emocional com a marca/empresa, e não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade (ou fidelização) do consumidor.

Para Kotler (2000), infelizmente a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se em atrair novos clientes, ao invés de preocupar-se com a retenção dos existentes. Tradicionalmente, as empresas dão ênfase na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de assistência pós-venda. Entretanto, algumas empresas sempre se preocupam com a fidelidade e retenção de clientes.

A importância para uma empresa em conhecer o nível de satisfação de seus clientes, está em que 90% dos consumidores insatisfeitos não exercem qualquer atitude para comunicar a empresa, eles simplesmente passam a realizar negócios com a concorrência além de comunicar outras pessoas sobre a sua insatisfação, prejudicando assim negócios futuros com os clientes atuais e potenciais.

Conforme Kotler e Armstrong (1997), a empresa centrada no cliente procura sempre fornecer a ele uma satisfação mais elevada do que os concorrentes, mas ela jamais tenta maximizar essa satisfação. “O propósito do marketing é gerar valor para o cliente lucrativamente”.

As empresas e os clubes de futebol devem aferir a satisfação dos torcedores frequentemente, pois assim poderão controlar de maneira a atender os anseios de seus clientes. A maneira mais correta de averiguar tal situação é através de pesquisa, e é importante que as empresas façam as perguntas certas nos levantamentos de satisfação.

Ao mensurar o nível de satisfação de seus clientes, as empresas estarão conhecendo a sua opinião em relação aos produtos e serviços oferecidos. Com essas informações em mãos,

as empresas podem direcionar suas atividades, para melhor atender seus clientes e também identificar possíveis problemas que possam ser resolvidos antes que tomem grandes proporções e aqueles deixem de frequentá-las.

Deve ser incorporada na cultura organizacional da empresa a filosofia de que os colaboradores não só podem, mas devem resolver as reclamações para buscar a satisfação dos clientes. Na administração este processo é chamado *empowerment* e parte da idéia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização.

É de suma importância para as empresas que busquem seus clientes lucrativos que estejam afastados, uma das técnicas é a utilização do CRM agregado a um sistema de informação, como no caso de cartões de fidelidade.

Nestes cartões a cada compra que o cliente realiza ele fornece o número do cartão e as compras são transformadas em pontos, sendo que no sistema pode gerenciar o que foi comprado e quando foi comprado. Assim o gerente de marketing terá as informações necessárias para tomar as providências corretas, para o sucesso organizacional.

Outro modo de obter informações sobre os clientes é através da elaboração de um *survey* que é utilizada para captar tanto o perfil dos clientes como identificar preferências não só no marketing como também nas mais diversas áreas do conhecimento como: política, economia, ciências sociais, saúde, entre muitas outras.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi baseado em uma pesquisa do tipo *survey* não supervisionada. Pesquisas dessa natureza consistem na elaboração de um questionário para coletar, comparar e analisar os resultados obtidos e, por ser não supervisionada, significa que não houve a intervenção de um pesquisador para responder dúvidas e questionamentos dos respondentes.

Para a elaboração desse tipo de pesquisa é necessário seguir nove passos que se seguem de acordo com Kitchenham (2002).

1. Definir os objetivos: Nesta etapa foi identificado um objetivo geral e 6 objetivos específicos. Todos os objetivos foram elaborados visando a obtenção de informações capazes de diagnosticar (identificar) a percepção dos torcedores, bem como suas características, hábitos, preferências, insatisfações, dentre outros.
2. Planejar e agendar o *survey*: Como atividade inicial do planejamento foi realizada uma pesquisa nas comunidades mais populares das redes sociais do Brasil no ramo do futebol da primeira e segunda divisão. Posteriormente, para que fosse possível postar a pesquisa nas comunidades, foi preciso solicitar participação e obter autorização para criação de um tópico, por esta razão, não foi possível disponibilizar o questionário em todas as comunidades futebolísticas identificadas.
3. Projetar o questionário: Após a identificação dos objetivos foram elaboradas questões que pudessem responder a cada um desses objetivos. Inicialmente, para cada objetivo, foi elaborado um conjunto de 10 questões, as quais foram filtradas, através da técnica de validação de *survey* (denominada *Focus Group*) com o intuito de simplificar, direcionar e objetivar as respostas. Além disso, houve ainda uma fase de estudo e implementação do questionário em uma ferramenta que permitisse disponibilizar o questionário on-line. A ferramenta selecionada para este fim foi o *Google Docs - Form*.

4. Validar o questionário: Uma das maneiras propostas por Kitchenham (2002) para validação de um *survey*, ou execução do pré-teste é o *focus Group*, essa técnica que tem como objetivo avaliar, aperfeiçoar, otimizar, retirar ambiguidades, excluir e reformular questões buscando objetividade, coesão e completude no questionário.
5. Selecionar participantes: Como o universo de possíveis participantes é muito vasto, visto que para um indivíduo estar apto para respondê-lo bastava ser torcedor de algum time que participasse da série A ou B do campeonato brasileiro de futebol no ano de 2011. Como o meio de divulgação do questionário foi *Web* o torcedor ainda necessitava ter acesso à internet.
6. Administrar o questionário: De acordo com os recursos disponibilizados pela ferramenta selecionada, a etapa de administração do questionário foi simplificada e a principal atividade realizada era a identificação de respondentes e aplicação de técnicas motivacionais para elevar o número de participantes. Cabe ressaltar que uma estratégia bem aceita e que aumentou o número de respondentes foi divulgar o ranking dos times que tiveram maior participação de torcedores na pesquisa.
7. Analisar os dados: Outra facilidade proposta pela ferramenta foi a organização com que os dados são apresentados, com isso a análise foi realizada através de gráficos gerados com base nas respostas obtidas. Não houve cruzamento dos dados porque os objetivos propostos no trabalho eram disjuntos e, conforme Raj Jaim (1991) não é possível utilizar informações cruzadas com objetivos disjuntos.
8. Publicar os dados: A publicação dos dados ocorreu exclusivamente nessa monografia, muito embora 3.097 participantes, que identificaram interesse em receber o resultado do trabalho, receberão o resultado via e-mail cadastrado.
9. Escrita dos resultados: Todos os resultados obtidos estão disponibilizados neste trabalho, algumas informações como formato e conteúdo das questões pode ser

encontrados no apêndice.

### **3.1. População e amostra**

O universo do estudo foi composto por usuários de internet em geral, participantes da rede social *Orkut* (ORKUT) e membros de comunidades ligadas aos clubes de futebol que disputam o campeonato brasileiro de 2011 das séries A e B.

Em vista dos torcedores poderem participar de mais de uma comunidade, e pelo fato de muitos torcedores serem espécies de espões nas comunidades dos clubes rivais, o valor considerado para a população será os da comunidade Campeonato Brasileiro Futebol que engloba os torcedores da série A e B, com isto a população é de 409.142 pessoas. Os números que compuseram esta amostra para análise quantitativa foram de 4.838 pessoas, obtidos através da resposta do questionário, no período de 12 dias.

### **3.2. Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário (SELISTER, 2011) desenvolvido especialmente para este trabalho, com perguntas predominantemente fechadas, sendo 28 perguntas obrigatórias, 16 perguntas não obrigatórias, um espaço para o torcedor colocar seu e-mail, se desejasse receber os resultados dos trabalhos, e um espaço para suas considerações, caso desejassem. Foi disponibilizado online através da ferramenta Google Docs (GOOGLE DOCS) e divulgado em comunidades relacionadas aos clubes no site de relacionamento *Orkut*, de auto-preenchimento, com duração aproximada de 5 minutos.

A pesquisa é do tipo survey, não supervisionada, coletada através da ferramenta Google Docs Form (Formulário ou questionário) disponibilizada via internet. O questionário foi predominantemente fechado, de auto-preenchimento, com duração aproximada de 5 minutos.

A pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre

características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário. (FREITAS, 2000).

### **3.3. Procedimentos de coleta de dados**

Estando definidos os sujeitos da amostra e o instrumento de coleta dos dados, foram feitas as solicitações, para participar das comunidades no *Orkut*, dos clubes de futebol que participam do campeonato brasileiro séries A e B, pois assim seria possível criar um tópico na comunidade explicando para os membros sobre a pesquisa e solicitando a participação.

Foi utilizada a ordem alfabética para abordar as comunidades, portanto primeira foi ABC-FC e seis horas após o primeiro contato teve-se o direito de expor a pesquisa na comunidade. Para tanto, um novo tópico era criado com a descrição simplificada do trabalho, link para o questionário e uma solicitação para que os torcedores participassem da pesquisa.

O período que o questionário ficou disponível foi do dia 12 ao dia 24 de abril de 2011, um fato importante a ser destacado é que algumas comunidades não aprovaram a participação, impossibilitando que a pesquisa fosse exposta. Em outras, devido a regras internas, havia a proibição de criação de tópicos, o que pode ter influenciado na quantidade de questionários respondidos por algumas torcidas.

### **3.4. Limitações do Estudo**

As limitações do estudo foram devido a alguns moderadores das comunidades não liberaram a publicação da pesquisa nos tópicos de suas comunidades, o que influenciou no tamanho de algumas amostras.

Outro ponto a ser salientado no trabalho é que não houve mecanismos de restrição a mais de uma resposta pelo mesmo torcedor, o que influenciaria no aumento da amostra e na falta de credibilidade dos dados coletados, muito embora haja 1.080 diferentes comentários e

3.097 diferentes e-mails cadastrados.

Além disso, o foco deste trabalho não utilizou todas as possibilidades que os dados coletados podem fornecer. As diversas questões respondidas por 4.838 torcedores podem servir para vários outros trabalhos acadêmicos.

### **3.5. Tratamento dos dados**

Os dados foram manipulados sem a exclusão de amostras, sendo considerado o número total de participantes, embora algumas torcidas apresentaram números inexpressivos de respostas, como no caso de Americana, Atlético-GO, Ituiutaba, Avaí, todos com menos de dez amostras, sendo necessário uma análise estatística para verificação e validação destes resultados.

Para todas as questões foram gerados gráficos com os seus respectivos percentuais, para que assim fosse possível verificar se os objetivos do trabalho seriam alcançados. Desenvolveu-se uma tabela onde foi calculada a média e a proporção individual por quesito, de maneira que fosse possível identificar quais os itens que mais influenciaram na satisfação dos torcedores.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para simplificar o entendimento do trabalho de conclusão esse capítulo será dividido em subseções onde cada subseção representa um objetivo específico do trabalho e a última representa o objetivo geral. Os resultados e a análise desse trabalho serão apresentados conjuntamente, isso porque a interpretação de cada questão elaborada no questionário disponibilizado representa um objetivo específico e apresentar os dados e posteriormente analisá-los afetaria o fluxo das informações, dificultando assim a compreensão dos objetivos.

Uma importante consideração a ser feita sob análise dos gráficos gerados através da ferramenta *Google Docs Forms*, é que as porcentagens apresentadas, devido a arredondamentos, podem apresentar somatórios totais diferentes de 100%. Essa variação de 1% para mais ou para menos, não interferirá no resultado final das análises, pois são valores não representativos de acordo com a amostra de 4.838 casos.

Também cabe salientar que nem todas as perguntas do questionário eram obrigatórias, então, em alguns gráficos, o total da amostra é inferior a 4.838 torcedores e outras o somatório poderá ser maior que 100%, visto que se trata se questões com múltipla escolha.

##### 4.1. Identificação do perfil do torcedor

A primeira questão teve o objetivo de identificar o sexo do torcedor, o resultado foi:

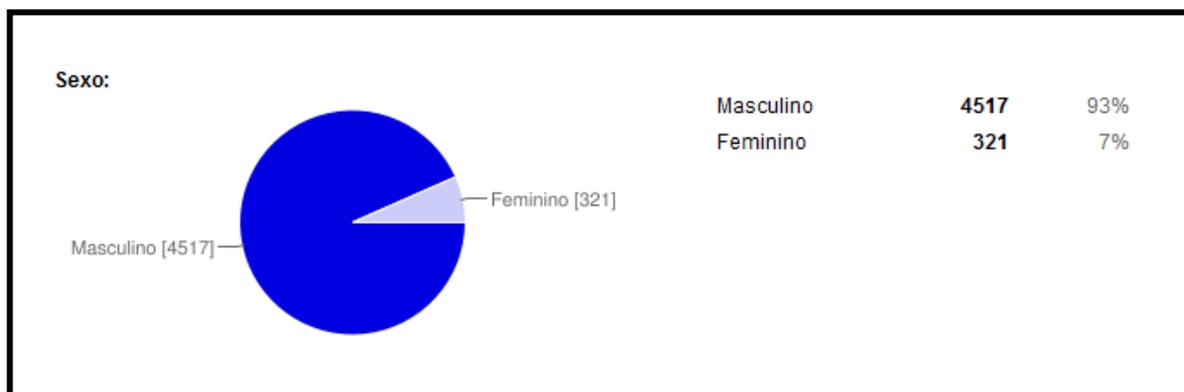
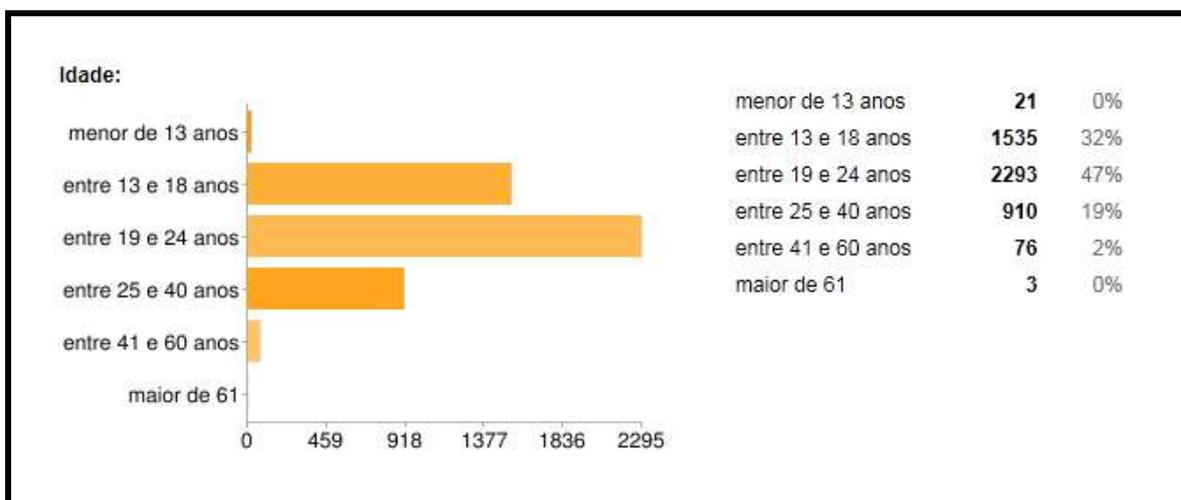


Gráfico 1 - Representação do sexo dos torcedores

Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

Observa-se no Gráfico 1 que dos torcedores membros das comunidades participantes da pesquisa da rede social *Orkut* que responderam 93% foram de homens e 7% de mulheres, um número considerável, todavia não surpreendente, tendo em vista que durante a pesquisa foi possível constatar, que os participantes que deixam mensagens nos fóruns das comunidades são de maioria pessoas do sexo masculino.

Na seqüência da pesquisa, ainda traçando o perfil do torcedor foi identificada a faixa etária dos respondentes da pesquisa, os quais assim, responderam:



**Gráfico 2 - Representação da idade dos torcedores**

**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

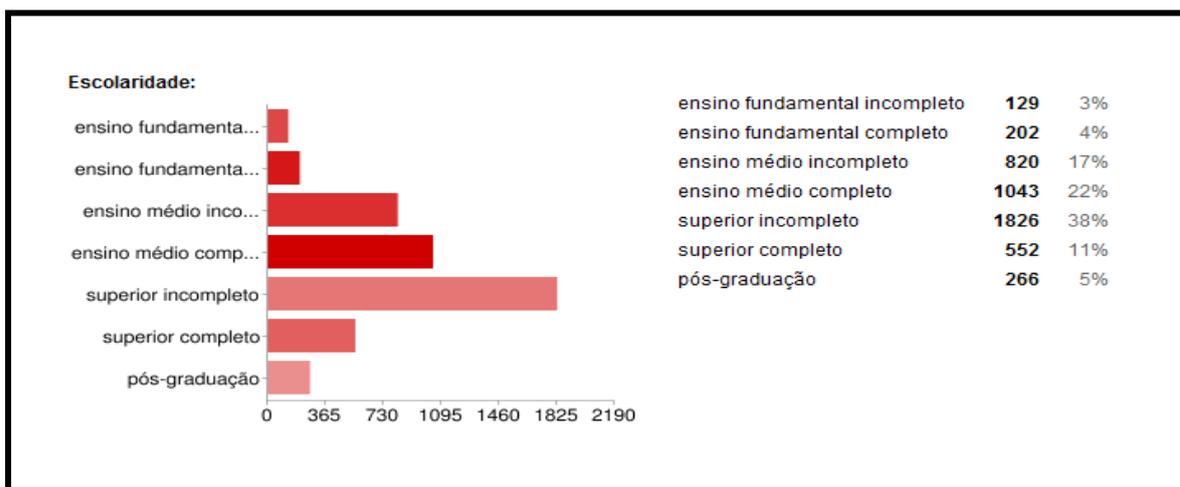
Em relação à idade dos pesquisados observa-se que no Gráfico 2, obteve-se um percentual de 32% para torcedores entre 13 e 18 anos, ou seja, a maioria é composta por jovens, pois se somado com os 47% que possuem entre 19 e 24 anos, se obtém um percentual de mais da metade dos pesquisados (79%).

A surpresa é que somente três questionários foram respondidos por torcedores com idade superior a 61 anos, o que fica comprovado a baixa demanda, por parte desse grupo, a estas comunidades de redes sociais.

Com este estudo pode-se oferecer produtos referentes às faixas etárias correspondentes, além de perceber a importância de identificar e conhecer seu torcedor. Por

exemplo, o impacto seria baixo se o clube permitisse licenciar produtos para a terceira idade nas comunidades onde o número de consumidores desta faixa etária é inexpressivo.

Na seqüência foi questionado sobre o grau de escolaridade dos torcedores, os quais responderam:



**Gráfico 3 - Representação da escolaridade dos torcedores**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Diante do Gráfico 3, fica evidente que a maioria dos torcedores, das comunidades da rede social, possui como grau de instrução o ensino superior incompleto com 38% das respostas totais e, se somadas com os do os 11% do ensino superior e com os 5% da pós-graduação este percentual passa a ser de 54% dos entrevistados. Isto representa um grau de escolaridade alta, visto que o acesso ao nível superior nos dias atuais é bastante seletivo.

Posteriormente foi perguntado sobre sua renda média mensal e as respostas foram:

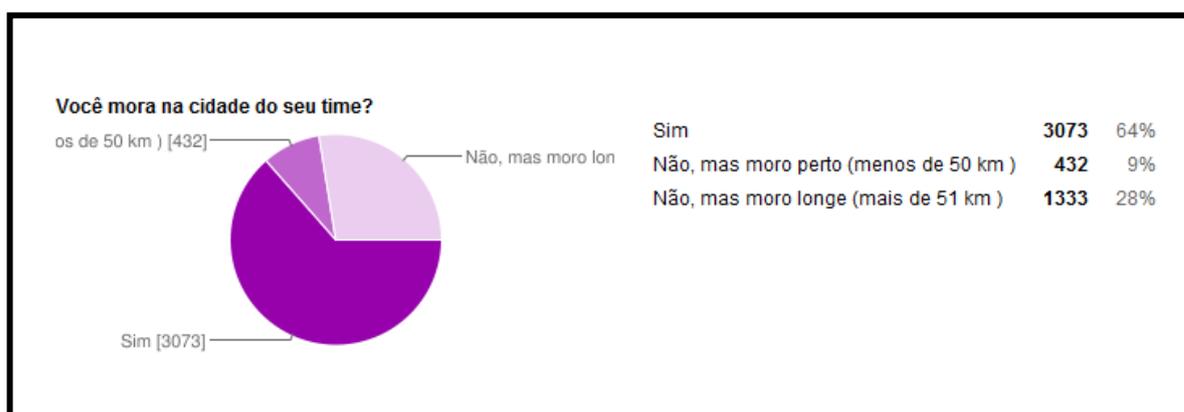


**Gráfico 4 - Representação da renda mensal dos torcedores**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Com os dados apresentados no Gráfico 4, ficou evidente que o público participante possui uma renda menor que cinco salários, pois 35% afirmaram ter um ganho de até dois salários. Se somada com os que recebem de três a cinco salários, este percentual sobe para 63% dos torcedores. Já a parte da amostra correspondente que tem renda maior que 10 salários é de 15%, e a que fica entre seis a nove salários também corresponde a 15%.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em pesquisa realizada em 2009, o número médio de integrantes na família é 3,1 pessoas, assim 35% dos torcedores possui uma renda considerada baixa, e os clubes podem trabalhar com produtos mais baratos visando justamente esta camada de torcedores que corresponde a quase a metade da amostra. (IBGE, 2010)

Esta questão era optativa e 7% dos torcedores optaram por não respondê-la. Na sequência foi questionado sobre a cidade dos torcedores, eles responderam da seguinte forma:



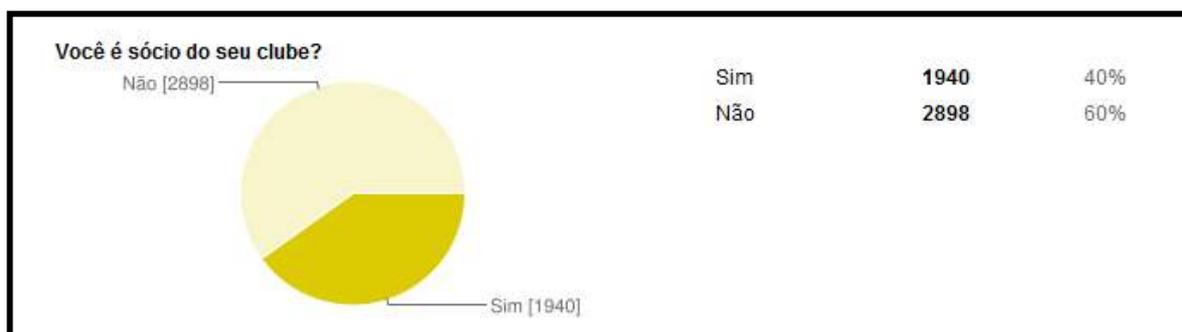
**Gráfico 5 - Identificação da cidade dos torcedores**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

De acordo com a análise das respostas observadas no Gráfico 5, 64% dos torcedores das comunidades do *Orkut* moram na cidade do seu time. Esse identificador proporciona aos clubes um excelente prognóstico para implementar estratégias para aumentarem a frequência dos torcedores nos estádios, nas lojas do clube ou mesmo a participarem de promoções. Todas essas estratégias podem ser feitas utilizando as redes sociais como uma ferramenta gratuita.

Outro fator importante desse questionamento é que mesmo distante da cidade do seu

time eles não perdem o vínculo e interesse pelo time. Com isso, clube poderá utilizar esta ferramenta para estreitar o relacionamento com os torcedores que não residem na cidade. Podendo, em conjunto com um *website* bem desenvolvido, traçar metas para oferecer produtos aos seus torcedores, além de informações, é claro. Tendo como exemplo a amostra apresentada, uma estratégia para esse segmento poderia atingir 37% do total de torcedores.

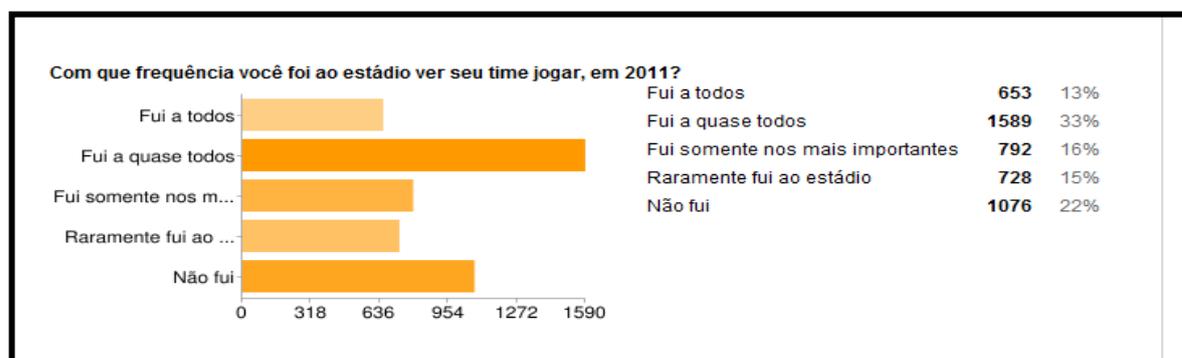
Posteriormente foi perguntado se o torcedor é sócio do seu clube, as respostas foram:



**Gráfico 6 - Representação dos torcedores que são sócios**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Dos torcedores que responderam o questionário foi constatado, conforme gráfico do Gráfico 6, que 60% não são sócios. Com isso é possível perceber o grande potencial a ser explorado com o objetivo de estreitar o relacionamento com os não sócios para que eles possam fazer parte do quadro de associados e gerar um aumento na receita dos clubes através de ações de marketing.

A pergunta seguinte teve o objetivo de saber a frequência dos torcedores nos estádios em 2011, e as respostas foram:



**Gráfico 7 - Representação da frequência nos estádios**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Observando as respostas no Gráfico 7, identifica-se que 13% dos torcedores foram a todos os jogos, 33% foram a quase todos, 16% compareceram nos mais importantes e 15% raramente foram ao estádio em 2011. Já os que ainda não foram assistir jogos em 2011 fazem parte da minoria, com 22%.

Pode-se observar que, 78% dos torcedores estiveram presentes assistindo pelo menos um jogo em 2011, percebe-se que 14% dos torcedores viajaram para se fazer presentes nos estádios, visto que no Gráfico 5 foi constatado que 64% dos torcedores moram na cidade de seu clube.

Observa-se ainda um potencial a ser trabalhado, na questão da diferença entre os que foram a todos ou a quase todos os jogos e os que residem na cidade de seu time (64% - 46% = 12%). O departamento de marketing dos clubes deve identificar porque esta parcela que reside na cidade de seu clube não está assistindo aos jogos nos estádios e tomar para elevar esse percentual. Como visto no Gráfico 12, esses fatores são: segurança, promoções, sorteios, vitórias, e principalmente ingressos mais baratos.

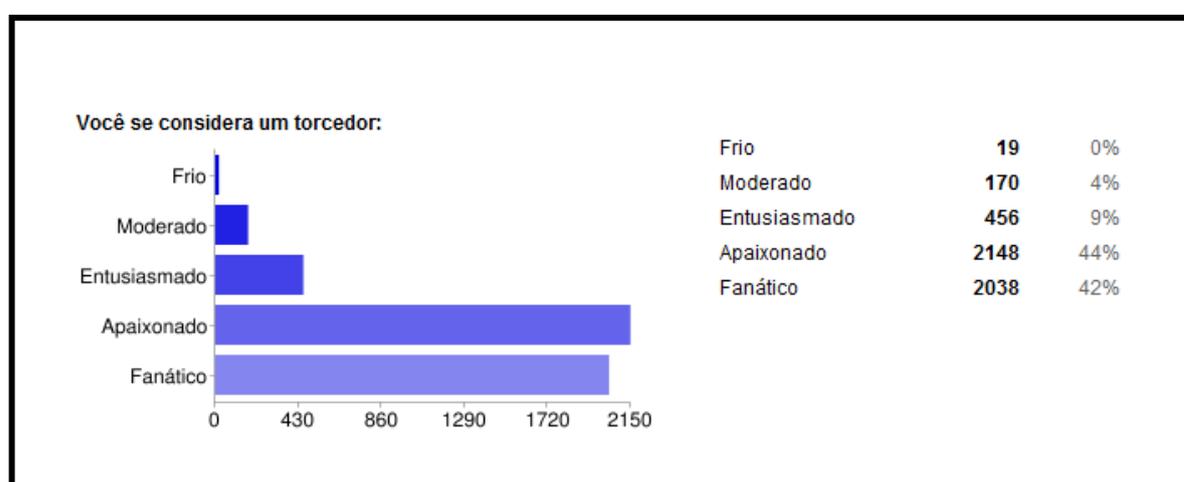
Com relação ao preço dos ingressos o presidente do Santos Futebol Clube, Luis Álvaro de Oliveira Ribeiro, afirma em entrevista a revista ISTO É Dinheiro (ISTO É), na edição Nº 660, que:

De um lado você tem Ronaldo e Roberto Carlos; do outro, Robinho, Neymar e Ganso. Você quer pagar R\$ 10 para ver um espetáculo desses? Desde que assumimos, o Santos marcou um gol a cada 26 minutos. Quer recompensa maior para o torcedor do que um enorme sorriso a cada 26 minutos? Isso tem um custo e eu preciso praticar uma política de preços correta para não ficar com o pires na mão. Isso é gestão. (Álvaro Ribeiro, Presidente do Santos F. C.)

O marketing deve auxiliar nas ações extra campo para buscar estes torcedores que preferem assistir aos jogos em casa, e se a vontade dos torcedores é ter ingressos mais baratos, os clubes devem fazer estudos sobre a taxa de ocupação e verificar se vale mais a pena ver o estádio com o maior número de torcedores, todos achando que pagaram o preço justo pelo ingresso, ou ter menos torcedores com o valor elevado.

Essa afirmação do presidente do Santos mostra o quanto o futebol tornou-se um negócio, só que eles acabam esquecendo que nem sempre o clube vai dispor de alguns talentos oriundos das categorias de base, que poderão ser vendidos por vários milhões de dólares. Esses se desligarão do clube por uma melhor oferta. Já os torcedores permanecerão, e é com eles, se o clube tiver o foco no cliente, que poderá ser desenvolvida uma parceria rentável, basta valorizá-los.

No Gráfico 8 foi perguntado como o torcedor se considera, eles responderam da seguinte maneira:



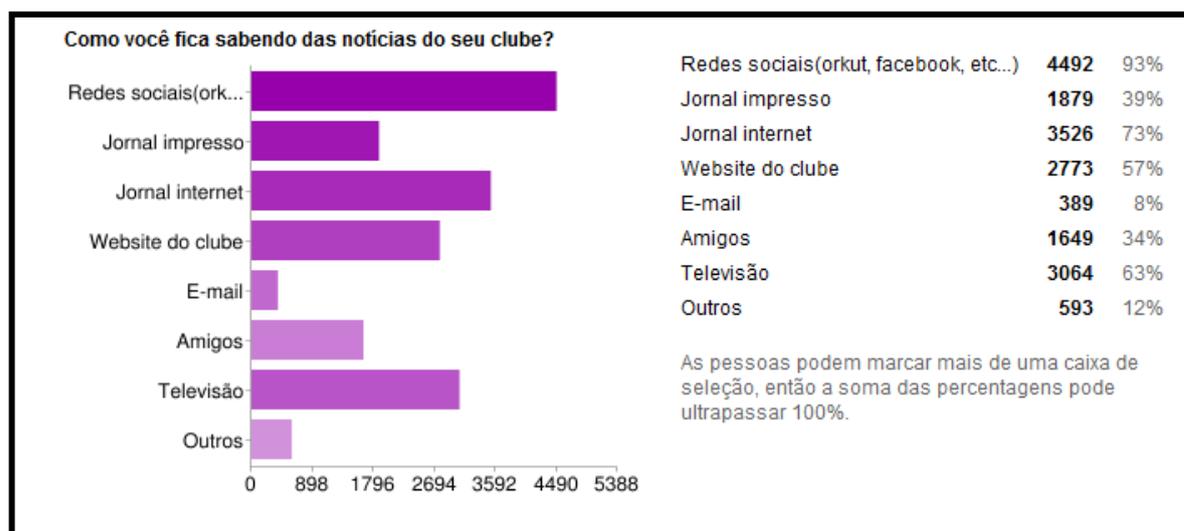
**Gráfico 8 - Representação do tipo de torcedor**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

De acordo com as repostas analisadas no Gráfico 8, fica claro que os torcedores em geral demonstram um sentimento que muitas vezes vai além da paixão. Ficou comprovado que o sentimento que une os torcedores aos clubes é a paixão e o fanatismo, visto estes quesitos apresentarem juntos 86% das respostas.

Produtos ligados a o quesito paixão podem e devem ser desenvolvidos pelos clubes, para que o torcedor possa externar esses sentimentos, levando assim o nome do clube a uma maior visibilidade e aumentando as receitas.

## 4.2. Investigação de como os torcedores obtêm informações sobre seus clubes

A pergunta seguinte teve o objetivo de saber como os torcedores ficam sabendo das notícias do seu clube:



**Gráfico 9 - Fonte de informações sobre os clubes**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Observa-se no Gráfico 9 que 93% dos torcedores utilizam as redes sociais para ficar por dentro do que acontece com seu clube e, 73% dos torcedores buscam informações em jornais on-line, o que não surpreende, visto o público alvo ser participantes de comunidades ligadas aos clubes de futebol em redes sociais, sendo assim, todos que responderam tem acesso a internet.

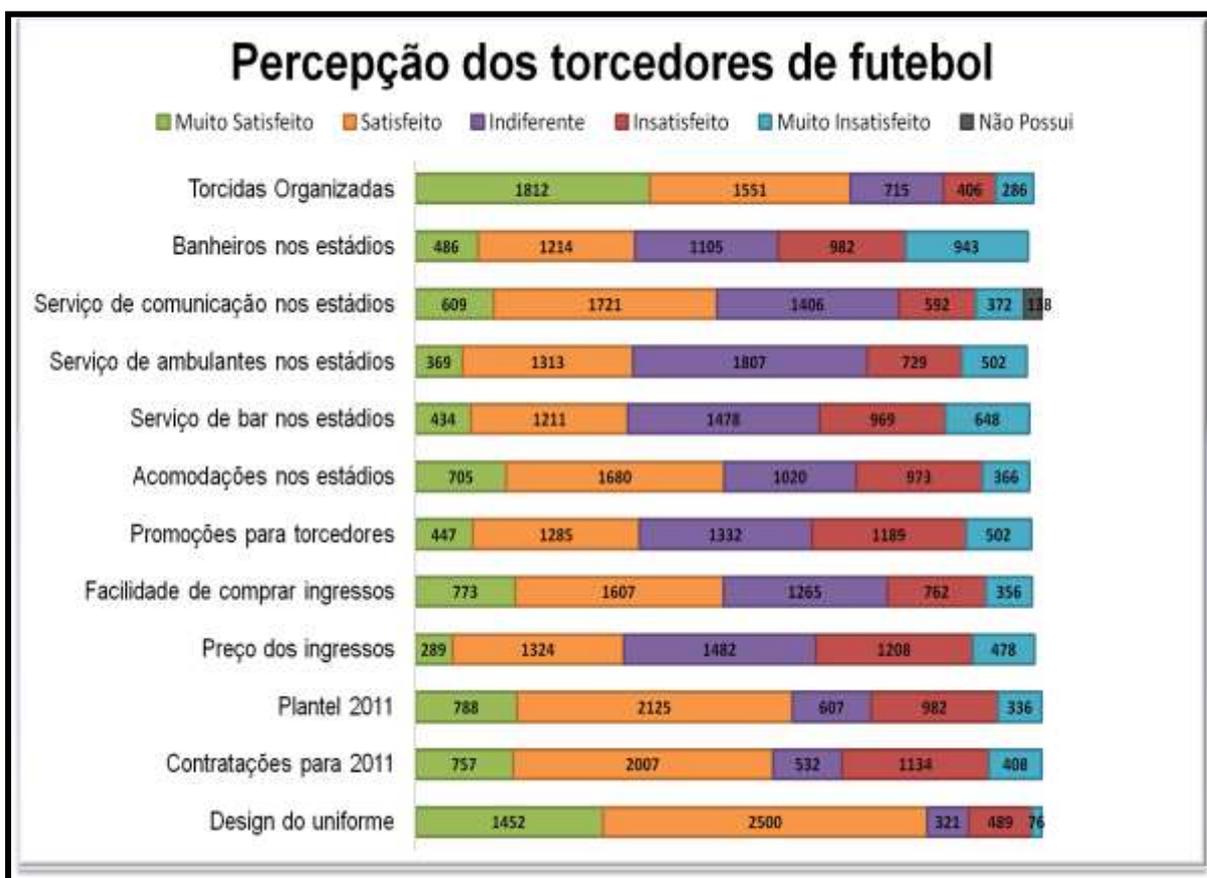
As informações fora do mundo virtual são buscadas por 63% de torcedores na televisão, 39% em jornais impressos e os 34% por amigos. Outros meios de obterem informações equivalem a 12% das respostas, vários torcedores comentaram ao final do questionário que um destes veículos utilizados seria o rádio.

O que chama a atenção é o fato de apenas 57% dos torcedores buscarem informações nos sites dos clubes. No Gráfico 15 é exposto que 29% dos torcedores acessam pelo menos uma vez por mês o *website* dos clubes e que 28% acessam três vezes por semana, o que

percebe-se é que não está ocorrendo a frequente atualização de notícias nas páginas de alguns clubes, ficando claro que alguns clubes não visualizam a real importância desta ferramenta de comunicação. O Gráfico 16 na página 48 demonstra a insatisfação de 19% dos torcedores com relação ao *website* do seu clube, além de 5% não conhecerem a página do clube na rede.

### 4.3. Mensuração do grau de satisfação dos torcedores com relação aos serviços disponibilizados pelos clubes

A seguir será apresentada a percepção dos torcedores quanto a diversas funções cotidianas relativas aos clubes de futebol. Para que isso ocorresse foi solicitado que os entrevistados respondessem como avaliariam os quesitos expostos abaixo:



**Gráfico 10 - Satisfação dos Torcedores de Futebol**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Para melhor analisar o Gráfico 10, foi desenvolvida a Tabela 1 para facilitar a análise dos dados. O primeiro passo foi realizar a média de cada item, com isso foi possível calcular a

porcentagem. Com porcentagem em mãos buscou-se calcular o valor proporcional, ou seja, o número real que cada quesito necessitaria para estar na média da percepção.

Os números em azul no item muito satisfeito e satisfeito estão acima do valor proporcional, pois interessam encontrar pontos acima da tendência de satisfação. Já nos quesitos insatisfeito e muito insatisfeito os itens em vermelho estão acima da média, para perceber mais facilmente os índices que estão causando a insatisfação dos torcedores.

**Tabela 1 – Percepção dos torcedores de futebol**

Percepção dos torcedores de Futebol							
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Não Possui	Total
Design do uniforme	1452	2500	321	489	76		4838
Contratações para 2011	757	2007	532	1134	408		4838
Plantel 2011	788	2125	607	982	336		4838
Preço dos ingressos	289	1324	1482	1208	478		4781
Facilidade de comprar ingressos	773	1607	1265	762	356		4763
Promoções para torcedores	447	1285	1332	1189	502		4755
Acomodações nos estádios	705	1680	1020	973	366		4744
Serviço de bar nos estádios	434	1211	1478	969	648		4740
Serviço de ambulantes nos estádios	369	1313	1807	729	502		4720
Serviço de comunicação nos estádios	609	1721	1406	592	372	138	4838
Banheiros nos estádios	486	1214	1105	982	943		4730
Torcidas Organizadas	1812	1551	715	406	286		4770
Departamento de Marketing	801	1660	651	1081	645		4838
Média	748	1631	1055	884	455		4784
Porcentagem	16%	34%	22%	18%	10%		100%
Valor Proporcional	765	1627	1052	861	478		4784

**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Como é possível constatar na Tabela 1 e no Gráfico 1 percebe-se que os quesitos que mais contribuíram na satisfação dos torcedores foram as torcidas organizadas, o design do uniforme, a facilidade de comprar ingressos.

Por outro lado, os fatores que geram insatisfação acima da média são: a falta de promoção para os torcedores e os banheiros, sendo esse o principal fator de insatisfação.

Os clubes devem realizar mais promoções para que assim aumente o valor percebido pelos torcedores, além de zelar pelas condições dos banheiros nos estádios, que são deploráveis segundo os torcedores comentaram na pesquisa, um exemplo foi o que disse um torcedor do Cruzeiro “Eu acho que uma coisa a ser melhorada, são os banheiros que tem nos

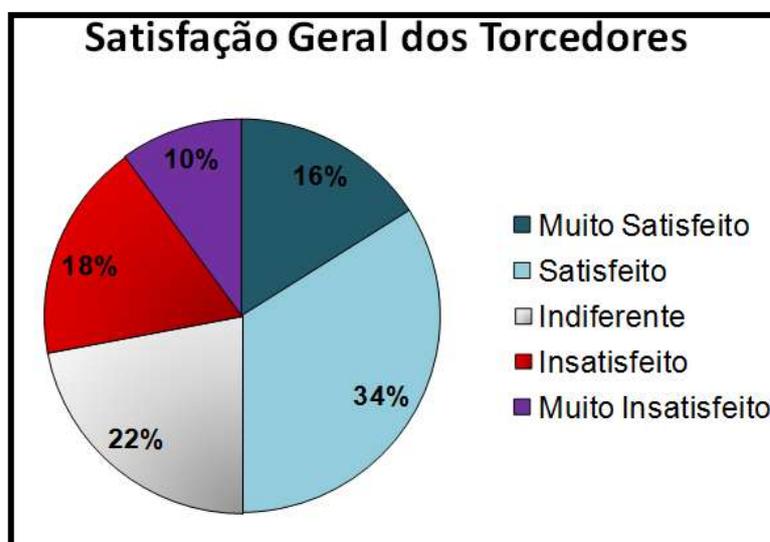
estádios, pelo menos no Mineirão é uma vergonha”.

Já um torcedor do Fluminense afirma “Cada vez menos gente está disposta a gastar pra ser maltratado, pagar 80 reais e entrar em banheiros cheirando a urina e mal conversado...”. Um torcedor do Internacional revela “considero o preço dos ingressos exorbitantes e estão elitizando o esporte. Tem o gasto das passagens de ônibus, lotação, estacionamento, comida durante o jogo. É muito gasto!”.

Um torcedor do Goiás informa que “o banheiro do Serra Dourada é um lixo, dá nojo só de entrar”. Pelo lado do Grêmio um torcedor se manifestou dizendo que: “os banheiros são pequenos e mal conservados”.

Sobre o preço dos ingressos um Corinthians expressa sua indignação “Acho que os preços dos ingressos são exploradores, o Corinthians tem uma torcida fiel e gigante, há pessoas que deixam de comer pra ver o time em campo, não merecem esse tratamento de jeito nenhum.”

Através dos comentários foi possível identificar vários tipos de frustrações, que vão desde a falta de promoções, até o valor elevado do ingresso, que por muitos foi motivo de comentários, além das condições precárias dos banheiros.



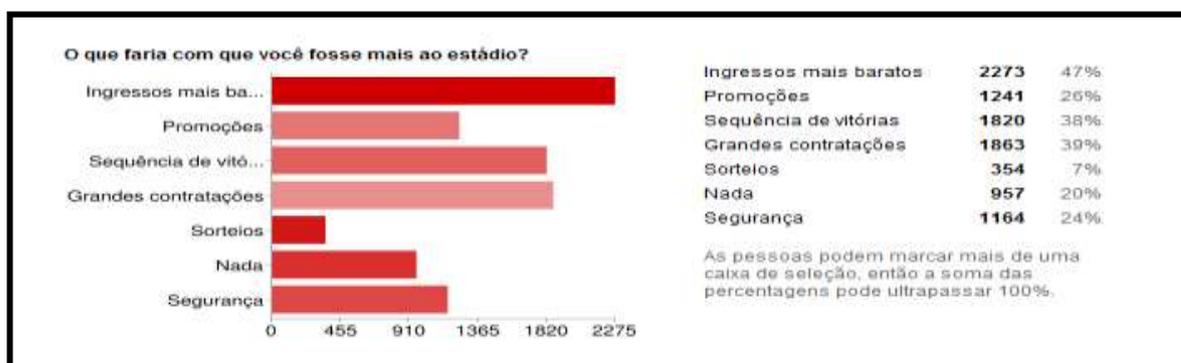
**Gráfico 11 - Satisfação geral dos Torcedores**  
Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

No Gráfico 11 é mostrada a satisfação dos torcedores de futebol da série A e B em conjunto. Observa-se que 50% dos torcedores consideram-se satisfeitos e 28% insatisfeitos, além de 22% responderem indiferente.

Os clubes devem buscar a redução destes índices de insatisfação, procurando assim aumentar o relacionamento com estes torcedores de maneira a atender suas necessidades, para que assim sintam-se satisfeitos e retornem a fazer negócios com os clubes.

A dica do torcedor do Atlético Mineiro é que “Quanto a promoções, uniformes, enfim, acho que os clubes deveriam ouvir a torcida, afinal, além do apoio nas arquibancadas, ela ajuda a financiar o clube, e mais do que justo ouvir a torcida quanto aos uniformes, preços de ingressos, promoções, fidelizar aquele torcedor que sempre vai ao estádio com descontos que estimulem mais torcedores. Um belo programa é o sócio torcedor, mas que meu time não adota. De certa forma ajuda a tirar um pouco os "bandidos" do estádio, vai elitizar o futebol, mas vamos poder levar ao estádios os nossos filhos, mulheres, pais, mães, enfim a família, que hoje está com medo de frequentar os estádios por causa das brigas. Hoje várias pessoas morrem aqui em Minas por causa do futebol e dá medo de levar a família ao estádio, porque certos "torcedores" confundem lazer com violência, pois acima de tudo todos somos irmãos e brigas não levam a lugar algum...”

Na seqüência foi questionado o que faria que os torcedores comparecessem mais aos estádios, eles responderam da seguinte forma:

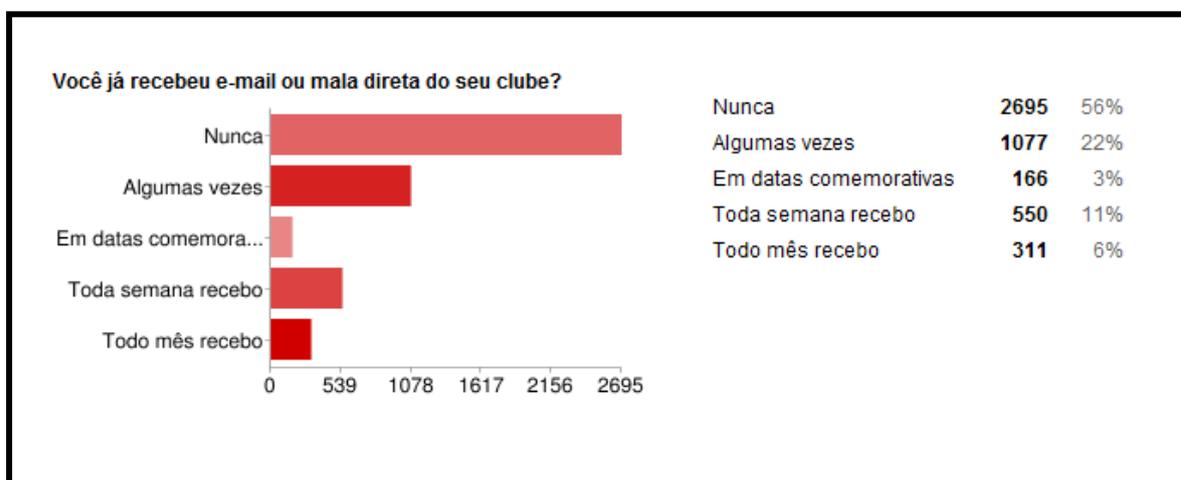


**Gráfico 12 - Fatores motivacionais que levariam torcedores aos estádios**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Observando as respostas no Gráfico 12, identifica-se que 47% dos torcedores iriam ao estádio mais vezes se o valor dos ingressos fosse mais barato, 39% alegaram que grandes contratações seriam necessárias para motivá-los, 38% responderam que a sequência de vitórias seria um fator importante, 26% iriam assistir mais aos jogos se o clube realizasse promoções. A segurança foi outro fator levantado pelos pesquisados, apontaram 24% das respostas e provavelmente os que responderam nada já são aqueles que vão a todos os jogos, visto que o fator correspondente a quem foi a quase todos os jogos, ou a todos corresponde a 46%, conforme o Gráfico 7.

#### 4.4. Análise da comunicação direta do clube com o torcedor

Na sequência, com intuito de identificar se existe uma comunicação direta do clube com o torcedor, foi questionado se o torcedor já recebeu algum e-mail ou mala direta do seu clube. As respostas foram as seguintes:

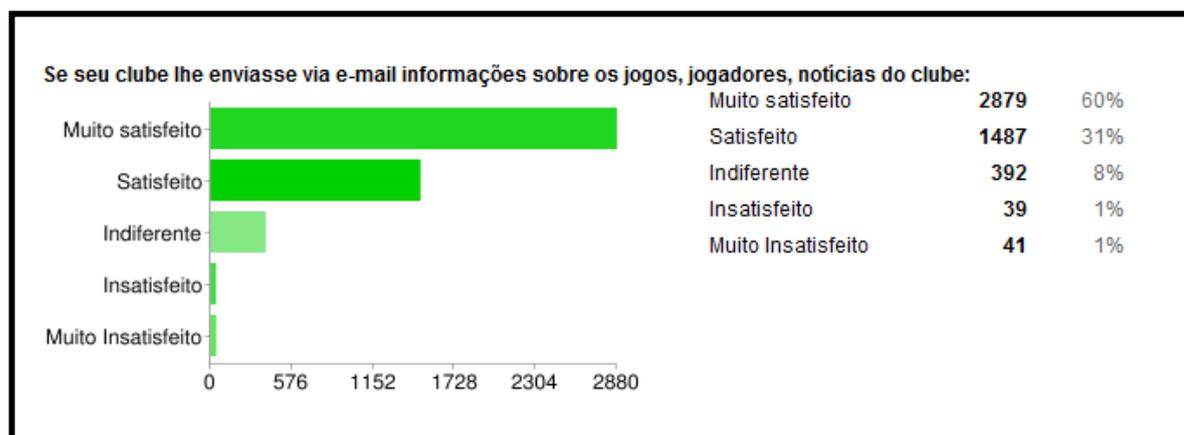


**Gráfico 13 - Comunicação entre clube e torcedor via e-mail**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Em relação à comunicação do clube com o torcedor, conforme pode ser observado no Gráfico 14, a maioria dos clubes não mantém comunicação direta com seus torcedores, 56% responderam nunca. Algumas vezes foi respondida por 22% das pessoas e 3% informaram que em datas comemorativas já receberam.

Aqueles que recebem contabilizam 17%, visto que 11% recebem toda semana e 6% recebem todo mês. Mostrando mais uma vez que a maioria dos clubes não está preocupada com a satisfação do torcedor e ainda não está utilizando a ferramenta de comunicação mais eficaz e barata no momento, a internet.

Em seguida foi perguntado o que os torcedores achariam se o clube lhe enviasse informações via e-mail. As respostas foram:

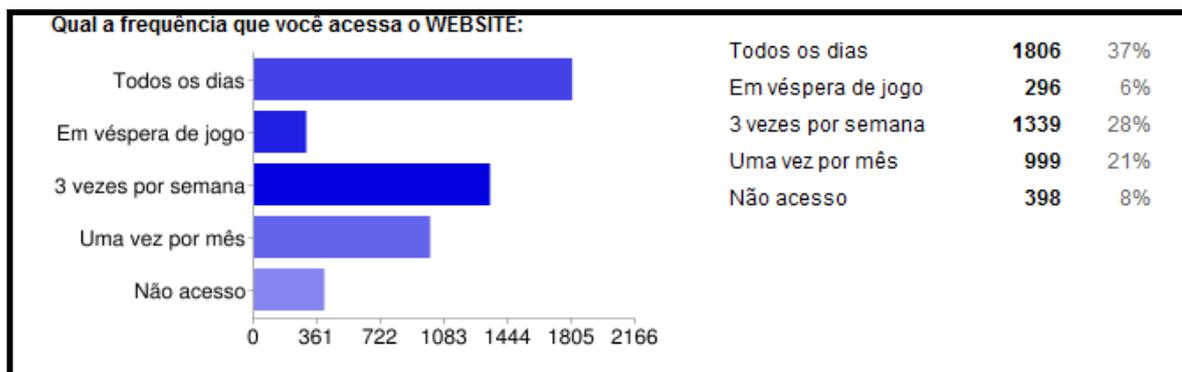


**Gráfico 14 - Percepção dos torcedores quanto à possível comunicação do clube via e-mail**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Analisando o Gráfico 14, observa-se que 60% dos torcedores ficariam muito satisfeitos, 31% ficaria satisfeito, para 8% essa comunicação seria indiferente. E 2% não gostariam de receber estas informações via e-mail. Percebe-se que mais uma ação simples e com um custo operacional baixo é deixada de lado pelos clubes em prol de outras prioridades. Com o serviço de um jornalista seria possível manter informados milhares de torcedores, além de estreitar os laços através do relacionamento.

#### **4.5. Avaliação da satisfação dos torcedores quanto ao *website***

A próxima pergunta foi relacionada ao *website* dos clubes, foi questionado a frequência de acessos ao site. As respostas foram estas:

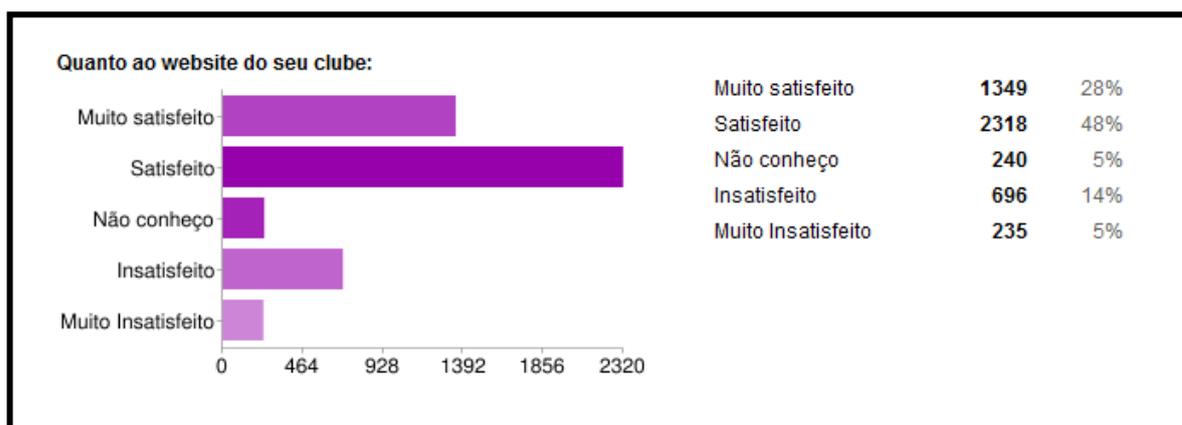


**Gráfico 15 - Frequência de acesso ao *website* dos clubes**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

No Gráfico 15, percebe-se que 37% dos torcedores acessam diariamente, 28% visitam o site três vezes por semana, 6% em véspera de jogos, 21% uma vez por mês e 8% não acessam.

Isto nos leva a identificar a importância das notícias serem atualizadas diariamente, do desenvolvimento de sites atrativos, com promoções, novidades, notícias atualizadas, assim como a manutenção das lojas virtuais, devido ao número grande de torcedores que não moram na cidade do seu time, cerca de 37% conforme Gráfico 5, buscando aumentar as vendas e as receitas dos clubes.

Posteriormente foi questionado como o torcedor se sente com relação ao site oficial do clube. As respostas foram as seguintes:



**Gráfico 16 - Percepção quanto ao *website* dos clubes**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Foi possível identificar no Gráfico 16 que 28% dos torcedores estão muito satisfeitos, 48% satisfeitos e 5% não conhecem. Por outro lado, visualiza-se também que em alguns casos

os clubes estão deixando a desejar, visto que 19% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

Segundo um torcedor do Duque de Caxias “o clube não se interessa em fazer um site oficial, e os torcedores ficam sabendo das notícias através do site não oficial” (SOUDUQUE).

Com isso percebe-se que alguns clubes não fazem a divulgação correta de seu site, ou não possuem site oficial, visto que 5% não conhecem. Os clubes além de disponibilizarem o site, devem fazer atualizações e divulgações, para que os torcedores quando necessitem de algo relacionado ao clube procurem no site.

Na sequência, com intuito de identificar se os clubes possuem loja virtual, foi questionado se o torcedor compra produtos do clube através do site. As respostas foram as seguintes:



**Gráfico 17 - Compra de produtos no *website***  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

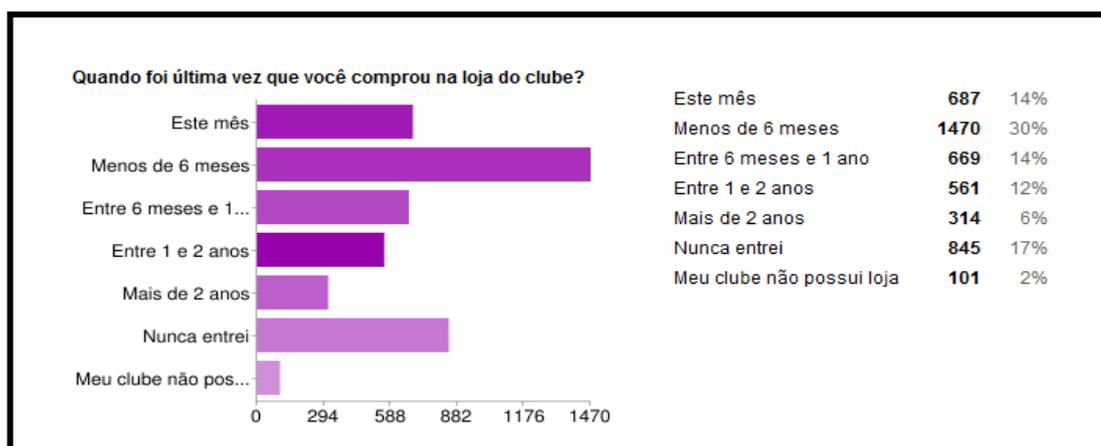
Observando as respostas no Gráfico 17, identifica-se que 28% dos torcedores compram produtos pelo *website* do clube, 59% não compram e 13% afirmaram que seus clubes não possuem loja virtual.

Foi observado que a maioria dos clubes possui loja virtual, e a quantidade de negócios realizada nelas são consideradas normais, visto 29% dos torcedores que responderam o questionário online não moram na cidade de seu clube, conforme Gráfico 5.

#### 4.6. Verificação dos fatores que deixam os torcedores satisfeitos com relação as lojas dos clubes e a qualidade dos produtos

A pergunta seguinte foi quando o torcedor realizou a última compra na loja do clube.

As respostas foram:

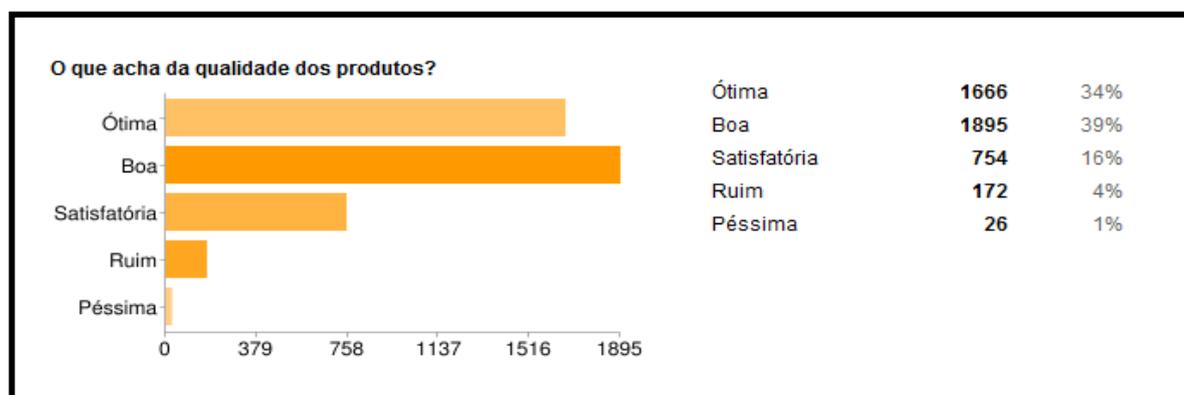


**Gráfico 18 - Última compra na loja do clube**

Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

De acordo com o Gráfico 18, constata-se que 14% realizaram a compra neste mês, 30% nos últimos 6 meses, 14% entre 6 meses e 1 ano, 12% entre 1 e 2 anos. Os torcedores que afirmaram que não compram na loja há mais de 2 anos correspondem a 6%. Quem nunca entrou foram 17% e 2% responderam que o clube não possui loja.

Posteriormente foi perguntado sobre a qualidade dos produtos oferecidos pelos clubes, as respostas foram:



**Gráfico 19 - Julgamento sobre a qualidade dos produtos**

Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

Conforme o Gráfico 19 observa-se que 34% dos torcedores acham que os produtos oferecidos nas lojas são de ótima qualidade, 39% afirmam ser de boa qualidade, 16% acham que a qualidade é satisfatória, 4% acham que é ruim e 1% diz que é péssima.

O que nos leva a crer que as lojas oferecem mesmo produtos corretos, apesar de qualidade ser um conceito subjetivo, é que cerca de 95% do total dos torcedores estão satisfeitos com os produtos comprados.

A última pergunta sobre a loja dos clubes objetivou identificar quais fatores deixam os torcedores satisfeitos. As respostas foram:



**Gráfico 20 - fatores que deixam os torcedores satisfeitos nas lojas dos clubes**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Analisando o Gráfico 20, percebe-se que o que mais encanta o torcedor na loja do clube é a cordialidade e simpatia dos atendentes com 54%, 48% responderam ser a eficiência e a rapidez no atendimento, 15% não puderam avaliar e outros fatores correspondem a 11%.

Os clubes devem realizar treinamentos periódicos com os funcionários, para que estes possam servir com eficácia a fim de manter os torcedores satisfeitos e proporcionar momentos de realizações, para que assim se sintam dispostos a voltarem para realizar novos negócios.

#### **4.7. Avaliação dos torcedores quanto ao de marketing do seu clube;**

Uma questão de bastante importância neste trabalho foi a que analisou a satisfação dos torcedores quanto aos departamentos de marketing dos clubes. Esta questão teve por objetivo

conhecer como o torcedor visualiza as ações que os gerentes de marketing dos clubes vem desenvolvendo.

Os torcedores de cada divisão foram separados em dois gráficos, um com os que torcem por clubes que disputam a série A do Campeonato Brasileiro de futebol de 2011 e após os que torcem pelos clubes da série B. Eles avaliaram os departamentos de marketing da seguinte forma:



Gráfico 21 - Avaliação do departamento de marketing dos clubes da série A

As torcidas dos clubes da série A que responderam estarem mais muito satisfeitas foram: a do Botafogo com 57,5%, a do Internacional com 51,41%, e em terceiro a do Figueirense com 46,15%.

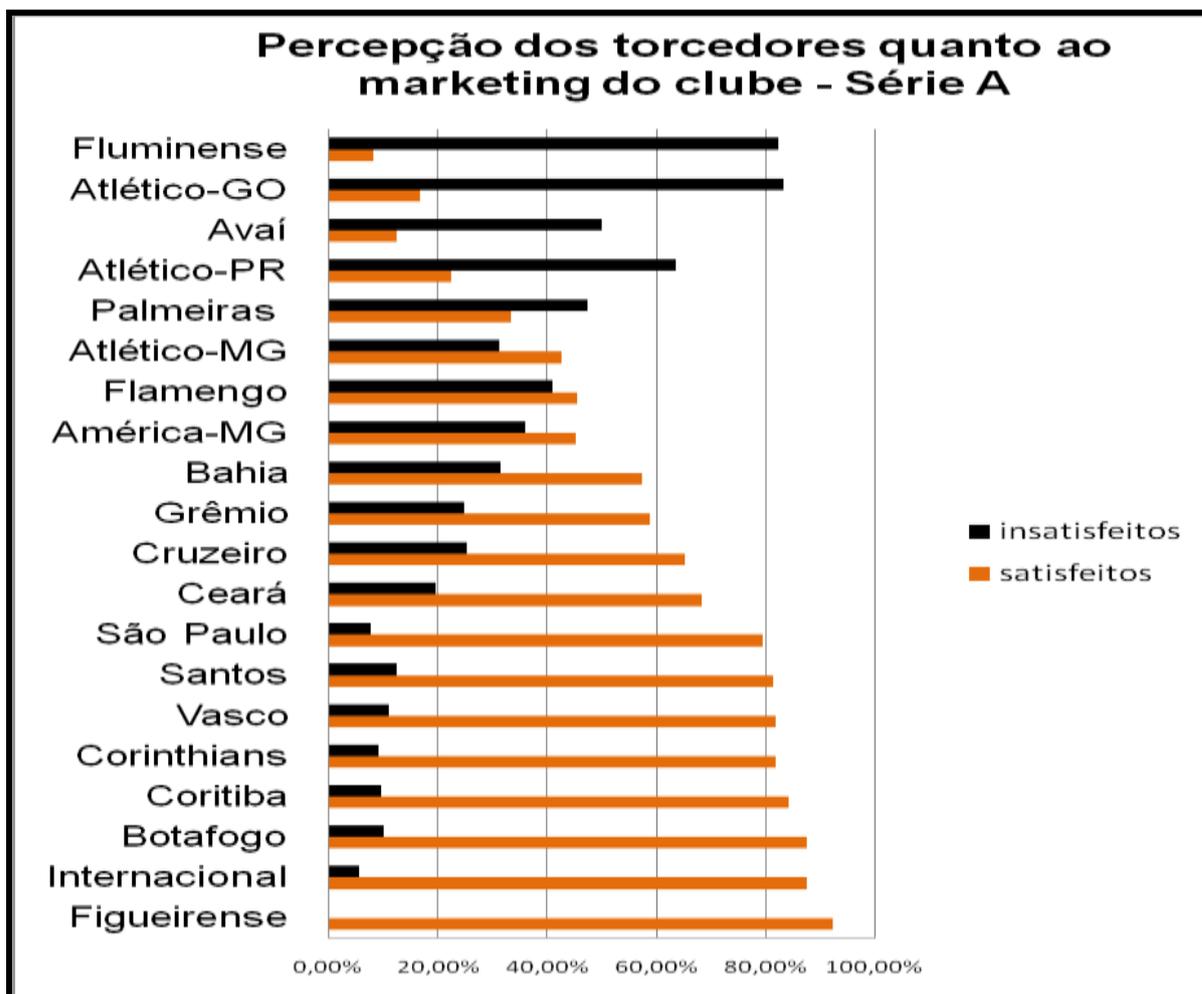
As que mais responderam que estão satisfeitas são: Vasco com 62,57%, Coritiba com 59,12% e Santos com 57,81%.

As que demonstraram um percentual de insatisfação foram: Atlético Goianiense com 50%, Fluminense com 39,46% e Atlético Paranaense com 38,73%.

Já as que apresentaram maior índice de muita insatisfação foram: Avai com 50%,

Fluminense com 42,86% e Atlético Goianiense com 33,33%.

No gráfico abaixo os torcedores foram divididos em dois grupos, o dos satisfeitos e o dos insatisfeitos:



**Gráfico 22 - Percepção do marketing dos clubes**  
Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

No geral foi constatado, através da análise do Gráfico 22, que as torcidas mais satisfeitas quanto ao marketing desenvolvido pelos clubes são nesta ordem: Figueirense, Internacional, Botafogo, Coritiba, Corinthians, Vasco Santos, São Paulo, Ceará, Cruzeiro, Grêmio, Bahia.

Por outro lado os torcedores mais insatisfeitos com o marketing dos clubes são: Fluminense, Atlético Goianiense, Avaí, Atlético Paranaense e Palmeiras.

Na sequência, com intuito de comparar a avaliação dos torcedores das duas divisões

foi elaborado o gráfico para análise da opinião dos torcedores da série B. As respostas foram as seguintes:

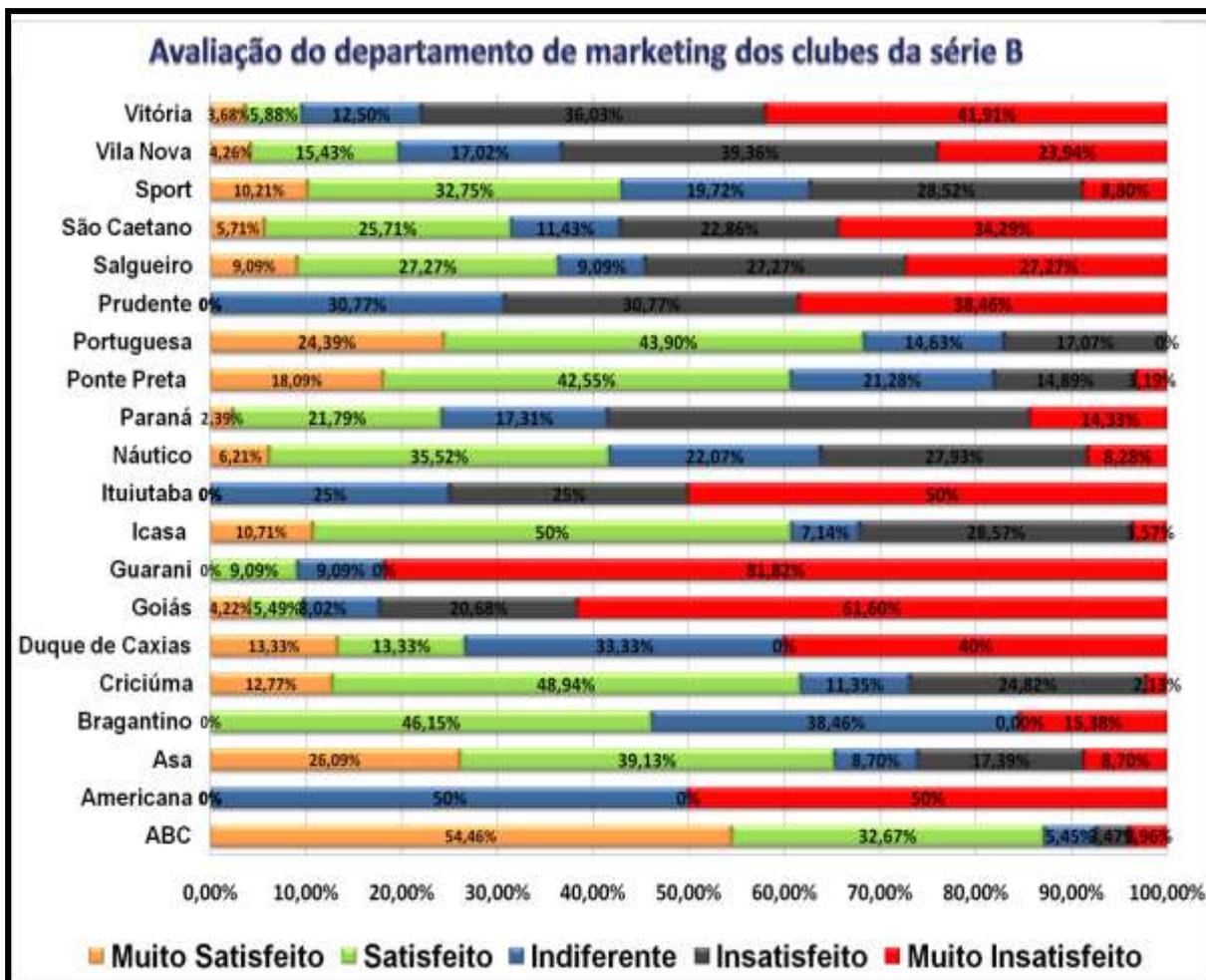


Gráfico 23 - Avaliação do departamento de marketing dos clubes da série B  
 Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

As torcidas dos clubes da série B que responderam estarem mais muito satisfeitas foram: a do ABC com 54,46%, a do Asa com 26,09%, e em terceiro a da Portuguesa com 24,39%.

As que mais responderam que estão satisfeitas são: em primeiro a do Icasa com 50%, a do Criciúma com 48,94% e a do Bragantino com 46,15%.

As que demonstraram um percentual de insatisfação foram: Paraná com 44,18%, Vila Nova com 39,36% e Vitória com 36,03%.

Já as que apresentaram maior índice de muita insatisfação foram: Guarani com

81,82%, Goiás com 61,60% e Ituitaba com 50%.

No gráfico abaixo os torcedores também foram divididos em dois grupos, o dos satisfeitos e o dos insatisfeitos, para que assim pudessem ser classificados de uma forma mais clara:

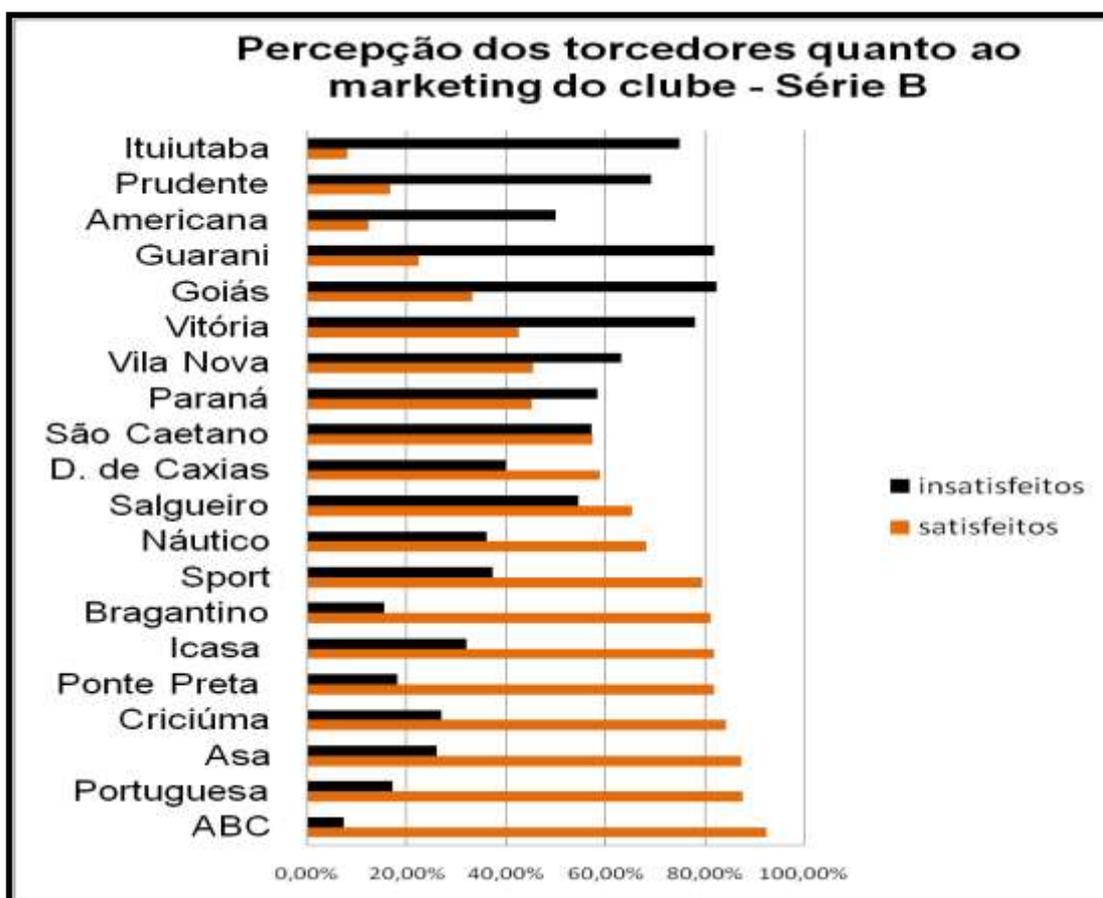


Gráfico 24 - Percepção do marketing dos clubes  
Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

Analisando os dados contidos no Gráfico 24, percebe-se que as torcidas mais satisfeitas quanto ao marketing desenvolvido pelos clubes são nesta ordem: ABC, Portuguesa, Asa Criciúma, ponte Preta, Icasa, Bragantino, Sport, Náutico e Salgueiro.

Por outro lado os torcedores mais insatisfeitos com o marketing dos clubes são: Ituiutaba, Prudente, Americana, Guarani, Goiás, Vila Nova e Paraná.

Com base no Gráfico 21, Gráfico 22, Gráfico 23, Gráfico 24 é possível constatar que a média dos torcedores satisfeitos da série A é superior a média apresentada pelos torcedores da série B, sendo 56,62% contra 35,06%.

O índice de insatisfação apresentada pelos torcedores da série B foi maior do que os que torcem para clubes da série A, embora a diferença apresentada neste quesito comporte uma redução maior que 10% (46,32% contra 30,09% na série A).

Entende-se que os clubes participantes da série A possuem um marketing mais competente no quesito julgamento da percepção do torcedor, visto apresentarem ampla vantagem nos números relatados.

Embora os números sejam consideravelmente favoráveis para os departamentos de marketing da série A, foi observado que o ABC Futebol Clube (apesar de disputar a série B) se fosse comparada, a atuação de seu marketing, com a dos clubes da serie A ele estaria ocupando a terceira posição.

São exemplos como este que mostram que é possível realizar estratégias visando o bem estar e a satisfação dos torcedores. Muitos acreditam que é necessário dispor de altas cifras para realização de campanhas, mas com o uso destas redes sociais e de criatividade é possível fazer marketing a um custo baixo, podendo assim aumentar a satisfação dos torcedores.

Um torcedor do Vitória revela que o clube deve desenvolver “um plano de marketing mais ativo e que vise aproximar a torcida do time independente da fase ser boa ou não”. Um torcedor do Atlético Paranaense informa que o “clube necessita de uma melhor atuação do Departamento de marketing”. Por outro lado um torcedor do Goiás expressa sua opinião “Como torcedor eu não quero marketing atuante, festa de diretor e outras coisas, eu quero é ver bola na rede e com ingresso barato, isso é o que me interessa, de que adianta meu time ficar rico arrecadando milhões por mês se o ingresso estiver caro?”

Um torcedor do Grêmio sugere ao clube que se dê mais atenção aos torcedores do interior, pois, segundo ele são tão ou mais apaixonados pelos seus times do que os moradores da capital. Se estes times fizessem mais promoções aos torcedores que são apaixonados, mas

não tem possibilidade financeira e até mesmo medo de ir ate a capital para assistir aos jogos, com certeza teriam um maior número de sócios contribuinte engrossando seu quadro social”.

#### 4.8. Distribuição dos participantes

A seguir será mostrado o detalhamento da pesquisa no que tange a quantidade de participantes e como a amostra se dividiu pelos clubes.

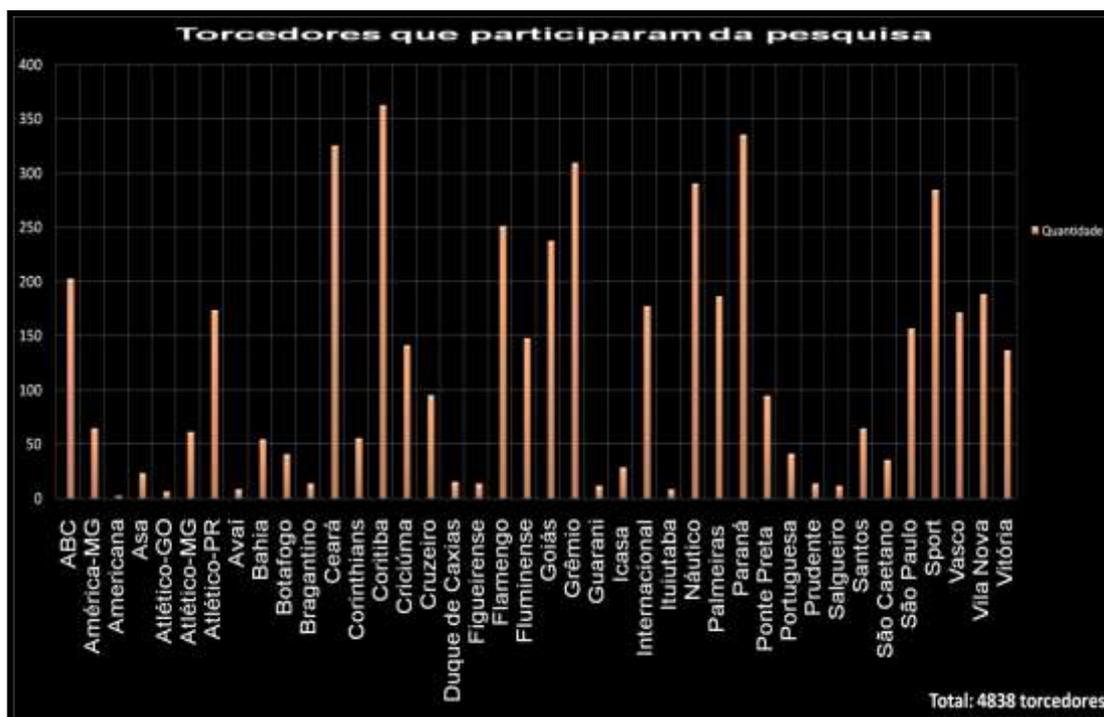
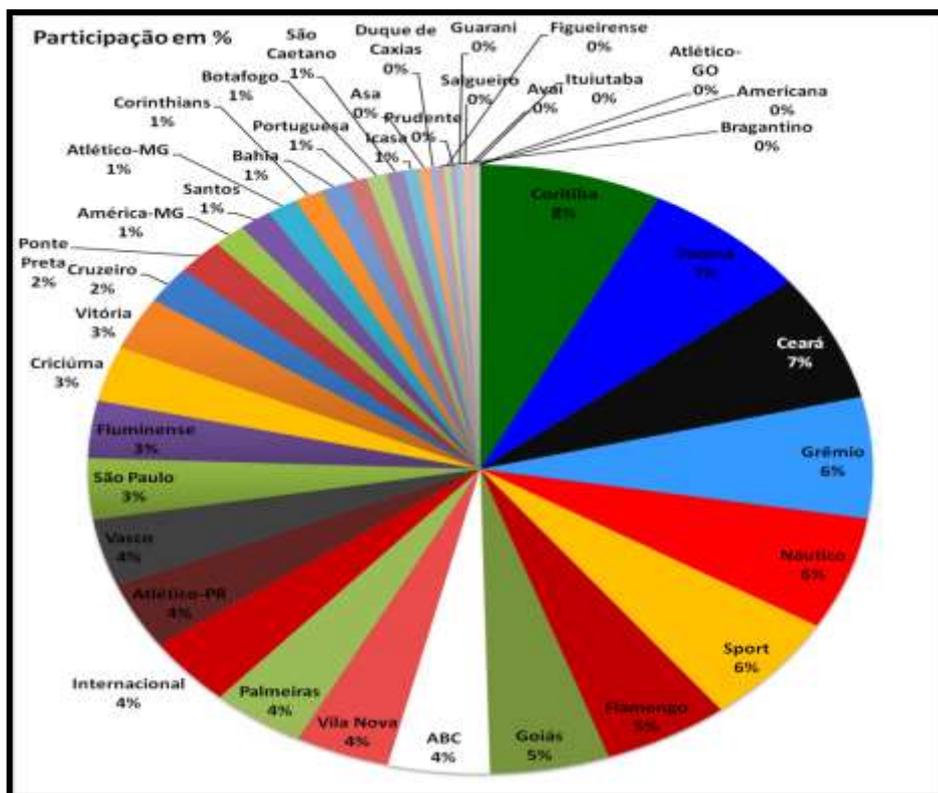


Gráfico 25 - Torcedores que participaram da pesquisa

As dez torcidas que mais responderam o questionário foram: a do Coritiba com 362 respostas, em segundo foi a do Paraná com 335, em terceiro a do Ceará com 325, em quarto a do Grêmio com 309, em quinto a do Náutico com 290, em sexto a Sport com 284, em sétimo a do Flamengo com 251, em oitavo a do Goiás com 237, em nono a do ABC-RN com 202, e em décimo a torcida do Vila Nova 188, como observado no Gráfico 25 e no Gráfico 26.



**Gráfico 26 - Torcedores que participaram em porcentagem**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Destas equipes o fato surpreendente foi que a torcida do Paraná não recebeu comunicado direto, devido a falta de permissão para participar da comunidade do clube no *Orkut*, embora a maioria dos acessos desses torcedores originou-se através das comunidades de torcidas organizadas do Paraná.

Outro fato marcante foi a acolhida da torcida do Ceará e ABC de Natal, onde pode-se perceber a organização e união de ambas as torcidas, além de utilizarem a ferramenta internet como fator preponderante para mobilização, discussão e organização entre os torcedores.

Em algumas comunidades devido a regras internas, o link da pesquisa foi excluído, como exemplo, tem-se a do Corinthians, a do Botafogo, do Internacional, dentre outros. Em outros casos não foi permitido o ingresso do autor do trabalho na comunidade, como no caso de Avaí, Figueirense e Paraná. Para que estes clubes pudessem participar da pesquisa foi desenvolvida a estratégia de buscar comunidades ligadas ao futebol onde estes torcedores pudessem estar presentes. Tal estratégia funcionou no caso do Paraná, mas nos casos de

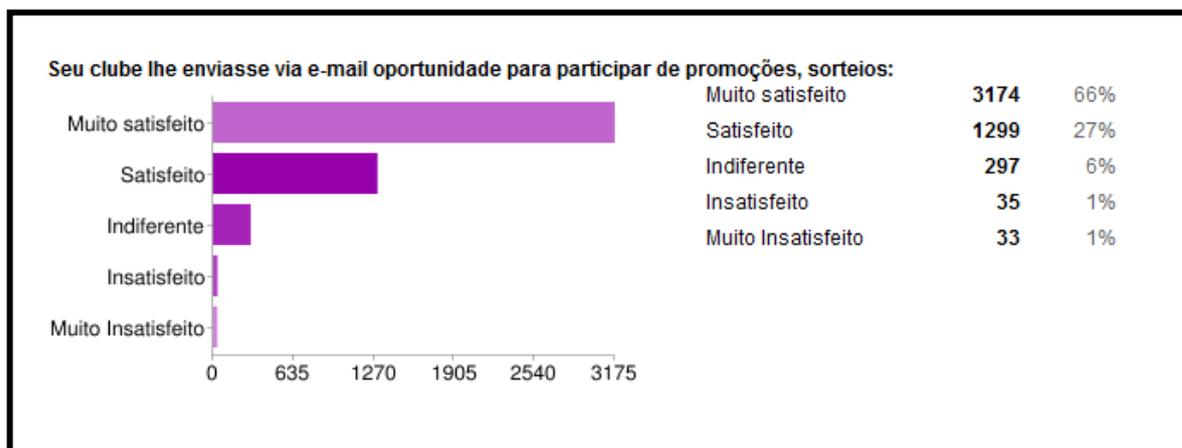
Figueirense e Avaí não deu certo, por isso a amostra destas duas torcidas foi considerada baixa.

#### **4.9. Diagnóstico da percepção dos torcedores diante das ferramentas de marketing utilizadas no futebol e o envolvimento deles nos clubes.**

Na sequência do trabalho foram desenvolvidas algumas ações de marketing, e todas foram expostas aos torcedores, para que eles pudessem avaliar como se sentiriam se seu clube proporcionasse tais ações, como promoções, sorteios, viagens etc.

No Gráfico 27, Gráfico 28, Gráfico 29, Gráfico 30, Gráfico 31 e Gráfico 32 serão sugeridas as estratégias de marketing, num total de sete e no Gráfico 33 será exposta a percepção dos torcedores quanto a estas ações.

Para isto foi questionado se o clube enviase ao torcedor, via e-mail oportunidade para participar de promoções, sorteios como os torcedores se sentiriam:

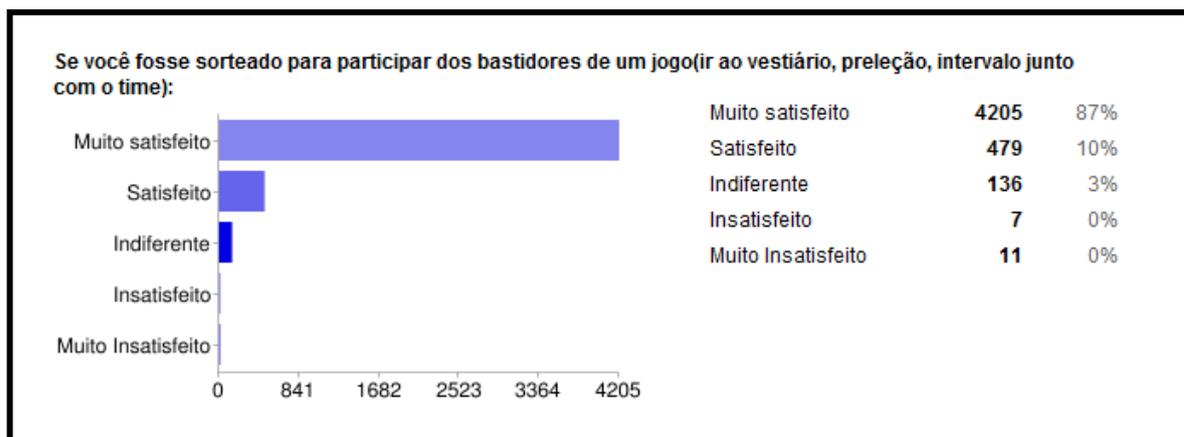


**Gráfico 27 - Ação de marketing 1**

**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

De acordo com as repostas analisadas no Gráfico 27, nota-se que 93% dos torcedores aprovariam esta ação de marketing, 6% ficariam indiferentes e 2% reprovariam a ação.

A pergunta seguinte teve o objetivo de identificar como os torcedores se sentiriam se eles fossem sorteados para participar dos bastidores de um jogo do seu clube. As repostas foram as seguintes:

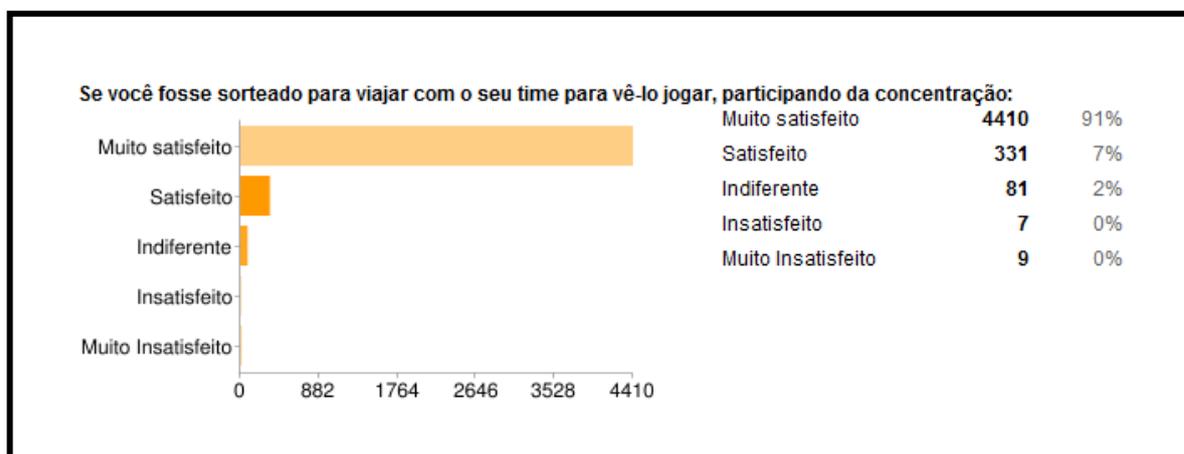


**Gráfico 28 - Ação de marketing 2**

Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

Com base nas repostas analisadas no Gráfico 28, nota-se que 97% dos torcedores aprovaram esta ação de marketing, 3% ficariam indiferentes, não havendo índice de reprovação.

A pergunta seguinte teve o objetivo de identificar como os torcedores se sentiriam se eles fossem sorteados para viajar com seu time. As respostas foram as seguintes:

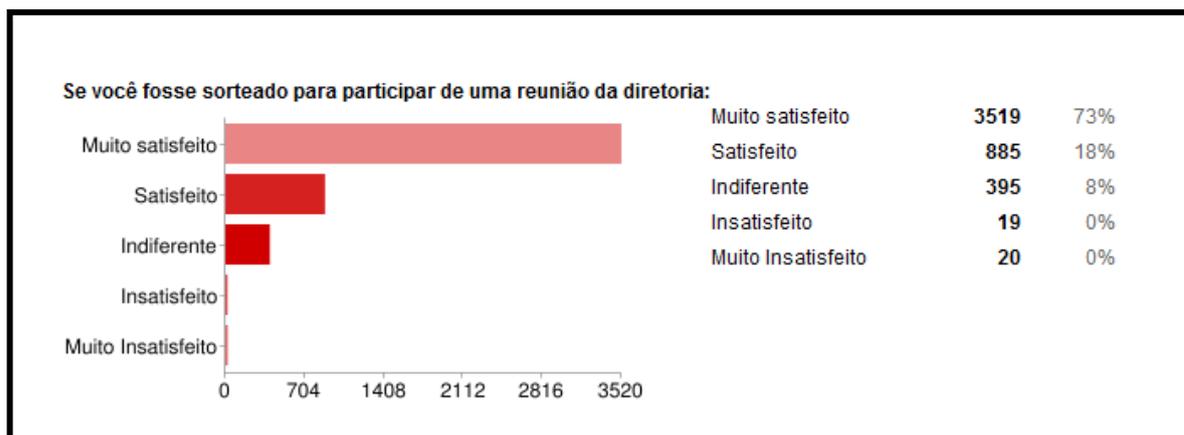


**Gráfico 29 - Ação de marketing 3**

Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.

Analisando as repostas do Gráfico 29, percebe-se que 98% dos torcedores aprovaram esta ação de marketing, 2% ficariam indiferentes e não haveria índice de reprovação.

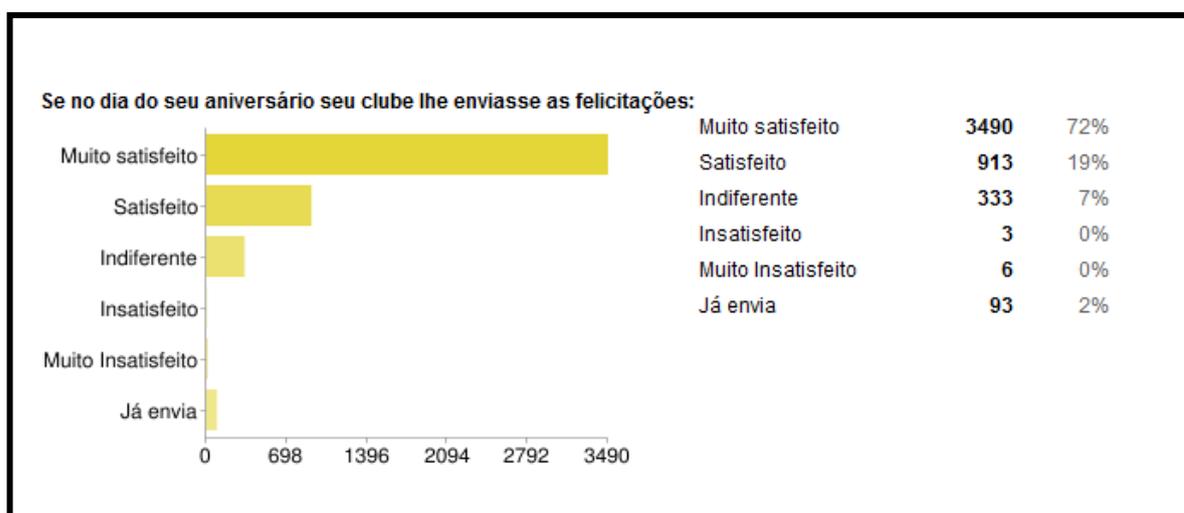
A pergunta abaixo teve o objetivo de saber como o torcedor se sentiria se fosse sorteado para participar de uma reunião da diretoria. As respostas foram estas:



**Gráfico 30 - Ação de marketing 4**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Observando as repostas do Gráfico 30, percebe-se que 91% dos torcedores aprovariam esta ação de marketing, 8% ficariam indiferentes e aproximadamente 1% de reprovação.

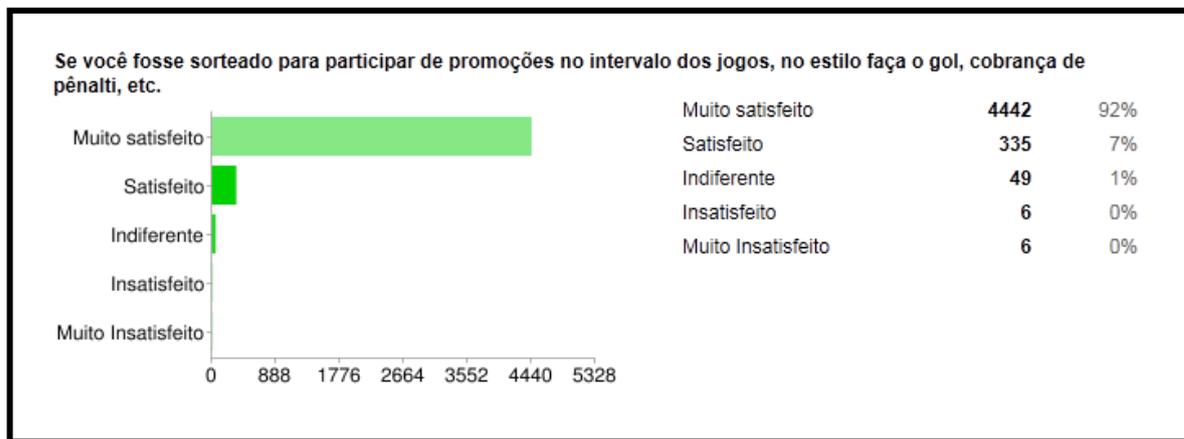
Na seqüência foi questionado se o clube enviase as felicitações pelo aniversário como o torcedor se sentiria. As respostas foram as seguintes:



**Gráfico 31 - Ação de marketing 5**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

De acordo com as repostas analisadas no Gráfico 31, nota-se que 91% dos torcedores aprovariam esta ação de marketing, 7% ficariam indiferentes, além de não haver índice de reprovação. Foi constatado no Gráfico 13(página 36) que apenas para 3% da população os clubes enviam felicitações, o que comprova a que os clubes ainda tem que estreitar as relações entre eles e seus torcedores.

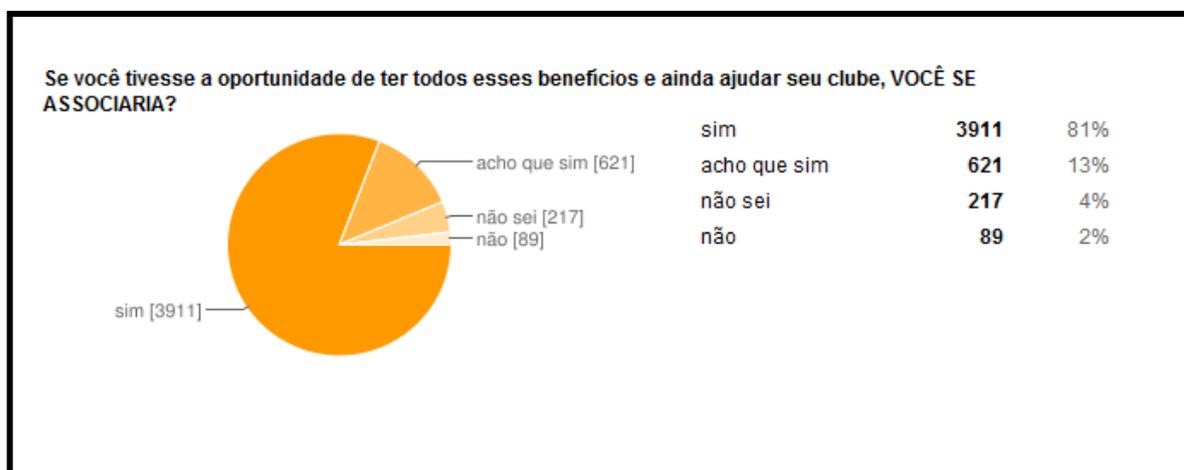
A pergunta seguinte teve o objetivo de identificar como os torcedores se sentiriam se eles fossem sorteados para participar de promoções no intervalo das partidas. As respostas foram as seguintes:



**Gráfico 32 - Ação de marketing 6**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

Analisando as repostas do Gráfico 32, percebe-se que 99% dos torcedores aprovariam esta ação de marketing, 1% ficaria indiferente e não haveria índice de reprovação. Sendo considerada a ação mais eficaz na percepção dos torcedores.

A pergunta abaixo teve o objetivo de analisar como o torcedor avaliaria as ações propostas nos Gráfico 27, Gráfico 28, Gráfico 29, Gráfico 30, Gráfico 31 e na Gráfico 32. Para isto, foi realizado o questionamento: Se você tivesse a oportunidade de ter todos esses benefícios e ainda ajudar o seu clube, você se associaria? As respostas foram estas:



**Gráfico 33 - Percepção dos torcedores das ações de marketing**  
**Fonte: SELISTER, G., K. – Resultados da pesquisa sobre marketing esportivo.**

De acordo com as repostas analisadas no Gráfico 33, fica comprovado que as ações de marketing motivariam os torcedores a fazer parte do quadro social dos clubes. Somente 2% dos torcedores não se associariam, 4% estariam em dúvida, 13% provavelmente se associaram e, 81% dos torcedores afirmaram que se tornariam sócios.

Com isso é possível verificar a importância que os clubes devem dar ao departamento de marketing, pois este é o setor responsável pelo do torcedor, procurando encantá-lo, atendendo suas necessidades, criando desejos e principalmente resolvendo rapidamente seus problemas.

Para que isso ocorra são necessárias ações corretas e idôneas que gerem satisfação nos torcedores, com isso o clube aumentará o número clientes satisfeitos e de sócios, contribuindo mensalmente e não dependerá somente dos patrocinadores, da venda de jogadores e da própria mídia para sair do vermelho.

Um torcedor do Bahia se expressou da seguinte maneira “Gostei da ideia de sorteio e premiações para viajar com time, concentração, conhecer a fundo a estrutura do time, são coisas básicas que todas as diretorias de times grandes como o Bahia, deveriam fazer. Fideliza e aproxima cada vez mais o torcedor do clube, conseqüentemente, maior lucro.”

Já um torcedor do Avaí disse “Muito boa a iniciativa, achei fenomenal a ideia de sortear um torcedor para viajar junto com a delegação... imagina a alegria de poder participar de uma viagem com os jogadores participar de uma preleção... nossa seria muito show!”

Com base nas respostas contidas no Gráfico 27, Gráfico 28, Gráfico 29, Gráfico 30, Gráfico 31 e na Gráfico 32 fica comprovado que as ações propostas no estudo auxiliariam no aumento da satisfação dos torcedores.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com os resultados desse trabalho é possível ter uma visão mais clara sobre como os torcedores estão sendo tratados pelos clubes de futebol. De fato, foi comprovado que o futebol é um negócio, e segundo os responsáveis deve ser gerido para que os envolvidos obtenham o retorno financeiro esperado e a satisfação de seus clientes.

Mas, o que foi possível perceber é que o principal agente deste processo, o torcedor, é deixado de lado, sendo submetido a um tratamento inadequado por parte dos clubes. Os gestores do futebol acabam esquecendo que é o cliente e deve ser tratado da melhor forma possível.

O torcedor quando vai ao estádio necessita de uma série de fatores para se sentir bem, dentre eles, preço justo do ingresso, segurança adequada, estacionamento acessível, banheiros limpos, bares e ambulantes que cobrem um preço justo.

Outro fator que também pode influenciar a satisfação do torcedor é a integração nas decisões do clube como a escolhas de uniformes, contratações, vendas, priorização nas mudanças estruturais e comportamentais (obras, eventos, entre outras).

Com este trabalho foi possível identificar o perfil dos torcedores dos clubes que integrantes da série A e B do ano de 2011, conhecendo seu grau de instrução, seu sexo, sua faixa etária, sua renda, dentre outras informações relevantes para viabilizar um planejamento de ações de marketing. Foi possível ainda identificar que muitos torcedores obtêm informações sobre seus clubes através da internet, seja em páginas de relacionamentos ou de jornais online.

Percebeu-se também os índices de satisfação dos torcedores com relação aos serviços disponibilizados pelos clubes e foram apontados que os quesitos que mais contribuíram na satisfação dos torcedores foram as torcidas organizadas, o design do uniforme, a facilidade de comprar ingressos. Em relação aos fatores que mais influenciam na insatisfação são: a falta de

promoção para os torcedores e os banheiros.

Posteriormente foi possível comprovar que a maioria dos clubes não está preocupada com a satisfação do torcedor e ainda não estão utilizando a ferramenta de comunicação mais eficaz e barata no momento, a internet, deixando de manter a comunicação direta com o torcedor.

Também foi constatado que alguns clubes não fazem a divulgação correta de seu site, ou então não possuem um site oficial, e outros poderiam explorar mais o segmento da loja virtual do clube, levando produtos a quem mora fora da cidade de seu clube.

Foi analisado que os fatores que deixam os torcedores mais satisfeitos com relação as lojas dos clubes é a cordialidade e simpatia dos atendentes e a eficiência e a rapidez no atendimento.

A percepção sob a atuação dos departamentos de marketing dos clubes, os resultados foram analisados separadamente e comprovou-se que os clubes participantes da série A possuem um marketing mais competente no quesito julgamento da percepção do torcedor, visto apresentarem ampla vantagem nos números relatados, além de comprovar a importância que tem sido dada a tal departamento, visto que quase a totalidade dos clubes pesquisados possui um departamento de marketing.

Com o estudo foi possível diagnosticar a percepção dos torcedores diante das ferramentas de marketing utilizadas no futebol, percebendo que as ações de marketing propostas no estudo motivariam 94% dos torcedores a fazer parte do quadro social dos clubes.

## **5.1. Sugestões de Melhorias**

As sugestões de melhorias serão apresentadas com base na análise das respostas, do estudo e das sugestões deixadas por 1.080 torcedores no espaço do questionário que eles tinham para se manifestar, sendo que o objetivo é propor possíveis ações que melhorem o relacionamento do clube com seus torcedores.

Esta parte do trabalho estará dividida de acordo com as sugestões de melhorias que podem ser aderidas pelos clubes para elevar a satisfação de seus torcedores, conforme seguem abaixo:

### **5.1.1. Utilizar redes sociais para melhorar a comunicação com o torcedor**

Atualmente a demanda pelas redes sociais é muito grande. Os clubes devem aproveitar essa oportunidade para se aproximar de seus torcedores, estreitando os laços e se tornando presente nestas redes sociais.

Essa atitude fará que o relacionamento entre ambas as partes fique mais próximo e o clube poderá informar diretamente seus torcedores, esclarecer dúvidas, realizar enquetes, discussões, divulgar, além de obter informações relevantes sobre seus torcedores.

No caso do *Orkut*, o clube poderia criar uma única comunidade, onde os torcedores pudessem conversar diretamente com a direção, presidentes e porque não os jogadores. Caberia ao clube cadastrar alguns torcedores voluntários e treiná-los para gerenciar a comunidade, assim as informações chegariam até os torcedores por um canal direto.

### **5.1.2. Realizar pesquisas de marketing com o torcedor**

Com o objetivo de identificar os níveis de satisfação devem ser realizadas pesquisas para que se possa controlar como está a percepção do torcedor com relação ao que o clube está oferecendo. Com estas pesquisas em mãos é possível que os gestores tomem as medidas corretivas para melhorar a satisfação e, conseqüentemente, o relacionamento com os torcedores.

É necessário conhecer melhor o torcedor a fim de identificar as suas necessidades. Baseados nas pesquisas de mercado pode-se identificar as características dos torcedores como informações sobre faixa etária, renda, e outros itens que são fundamentais para a realização de

trabalhos dirigidos, podendo assim desenvolver produtos direcionados para determinado segmento de torcedores, que possuem uma necessidade em comum.

### **5.1.3. Utilizar ferramentas do marketing de relacionamento**

Hoje em dia o marketing de relacionamento é uma das tendências mais comentadas, visto que a preocupação atual é de estreitar o relacionamento com os clientes, conhecendo-os a fundo, sabendo suas necessidades e desejos.

Todos os meios de comunicação conseguem levar as informações dos clubes para os torcedores, mas não é a comunicação direta, é a comunicação em massa, assim o torcedor não se sente prestigiado.

Marketing de relacionamento é comunicar-se com os clientes freqüentemente, é conhecer cada cliente individualmente, seus desejos e suas necessidades, além de saber o que o cliente não gosta.

Para que seja adotado o marketing de relacionamento é necessário o auxílio de alguma ferramenta. Uma das mais eficazes é o *Customer Relationship Management*, conhecido também como CRM, que é gerenciar o relacionamento com seu cliente.

Aspectos como o Marketing de Relacionamento e o CRM tornam-se imprescindíveis para que uma organização obtenha sucesso em seus negócios. No ramo esportivo, onde é fundamental o contato com o torcedor, estes aspectos tornam-se ainda mais urgentes.

### **5.1.4. Atualização diária dos sites dos clubes**

Hoje a internet é um dos meios de comunicação preferidos dos torcedores. Com uma capacidade audiência fantástica e acessível para todo o planeta, a presença online de um clube é nos dias de hoje uma das melhores formas de maximizar suas receitas.

Mas os clubes devem manter um site atualizado diariamente com conteúdos, informações, curiosidades, história do clube, arquivos para *downloads*. Assim o torcedor

saberá que pode encontrar as informações que necessita no próprio *website* do clube.

Muitos sites recebem atualizações semanais, o que faz com que o torcedor busque outras fontes de informação. Com o serviço de um jornalista seria possível manter informados milhares de torcedores, além de estreitar os laços através do relacionamento.

A intenção é que o torcedor possa interagir pelo próprio site, transformando-o num ambiente em que eles possam opinar, sugerir e criticar quando for necessário, mas para que isso ocorra a página do clube na internet deve ser atualizada frequentemente.

#### **5.1.5. Redução dos preços dos ingressos**

O quesito valor elevado do ingresso foi bastante criticado por inúmeros torcedores, que muitas das vezes demonstraram sua indignação pela prática abusiva, segundo eles, dos preços que vem sido cobrados nas bilheterias.

Este é um fator preponderante para a satisfação dos torcedores de futebol, muitos deles informaram que não vão a todos os jogos devido ao preço elevado dos ingressos. Os clubes devem buscar a redução destes índices de insatisfação, procurando assim aumentar o relacionamento com estes torcedores de maneira a atender suas necessidades, para que assim sintam-se satisfeitos e retornem a fazer negócios com os clubes.

Para que isto ocorra é necessário que os ingressos sejam vendidos por um preço menor, considerado justo pelo torcedor, ou então realizarem mais promoções para que assim aumente o valor percebido pelos torcedores.

#### **5.1.6. Propor um programa de fidelidade**

Um simples cartão onde o torcedor poderá obter benefícios, como descontos, acúmulo de pontos para trocar por produtos na loja do clube ou por descontos em ingressos. Com um sistema integrado, onde cada compra que ele realiza, sendo em ingressos ou de produtos do clube, fica armazenada junto com os seus dados no sistema.

Com tal programa poderá ser desenvolvida uma base de dados e conseqüentemente pode ser implantado o sistema de relacionamento direto com o torcedor. Assim será possível mapear o quanto cada torcedor contribuiu com o clube, além de ser possível desenvolver campanhas para o aumento do consumo dos produtos, aumento do número de sócios e do número de torcedores presentes nos estádios.

Pode ocorrer incentivos como premiações para quem atingir um certo número de pontos, por exemplo, um torcedor que acumular 1.000 pontos pode escolher entre receber uma caneca do clube ou trocar os pontos por ingressos, os que acumularem 2.000 pontos podem trocar por dois ingressos ou por uma flâmula.

#### **5.1.7. Oferecer mais atrativos para os sócios e divulgá-los exaustivamente**

Os torcedores devem visualizar benefícios claros ao associarem-se nos clubes, e para muitos que não se associaram estes benefícios não estão claros ou não existem. Então o clube deve observar as condições e de acordo com elas realizar um planejamento adequado e formar ações de marketing para que este objetivo seja atingido conforme mostrado ao longo deste trabalho.

Os clubes devem divulgar constantemente, principalmente na internet, nos jogos, realizar promoções, planos especiais para torcedores que não residem na mesma localidade do clube. Mostrando de forma objetiva todos os benefícios que os torcedores usufruirão ao se tornarem sócios, além de ajudar financeiramente o clube.

#### **5.1.8. Criar estratégias de marketing para aumentar a satisfação**

Como visto neste trabalho, as estratégias e ações de marketing estão ligadas diretamente à satisfação dos torcedores, eles satisfeitos farão parte do dia a dia do clube podendo gerar maior receitas.

Então fica comprovado que os clubes devem buscar a satisfação de seus torcedores enquanto clientes, para que possam aumentar seus lucros e estabelecer relações duradouras com os mesmos.

Existem inúmeras possibilidades de trabalhar este lado do torcedor. O clube pode utilizar estratégias similares a de outros clubes nacionais ou do exterior, ou então elaborar ações inovadoras com muita criatividade.

Com base nas pesquisas realizadas é que deve surgir estas ações, visto ser imprescindível conhecer os fatores que agradam o torcedor, para que se desenvolva uma série de estratégias e estas se tornem satisfatórias, gerando resultados positivos para os clubes.

### **5.1.9. Criar estratégias de marketing para aumentar o número de sócios**

Foi comprovado neste estudo que com ações de marketing bem elaboradas e divulgadas os torcedores tendem a associarem-se nos clubes de futebol, então deve ser pesquisado detalhadamente, caso a caso quais ações surtiriam efeitos em cada clube, visto a peculiaridade de cada torcida.

Os clubes tem um grande potencial a ser trabalhado na busca por sócios, que proporcionarão um aumento significativo das receitas, não devendo apenas conquistá-los, mas sim procurar encantá-los para mantê-los sócios contribuintes por longos tempos.

Estratégias como as apresentadas neste trabalho apresentariam resultados em todos os clubes analisados, portanto a criatividade e a inovação são apontadas como as principais formas de desenvolver estratégias eficazes para os clubes de futebol.

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, Antonio Carlos Kfourir. LEONCINI, Marvio Pereira e OLIVEIRA, João José. **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.
- AFIF, A. A Bola da vez: **O marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.
- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. (Orgs.). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- BLOG FUTEBOL EM FOCO. **Sentimentos inexplicáveis de um torcedor**. Colunistas: Janaína Coiado. Publicada em: 18/02/2011 Disponível em: <http://futebolemfoco.blogspot.com/2011/02/sentimentos-inexplicaveis-de-um.html>. Último acesso em maio de 2011.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- CORRÊA; W. C. S.; CAMPOS, K. G. S. B. **Marketing esportivo como estratégia de incremento na construção e consolidação da marca**. 2008. Dissertação (Pós-Graduação em Marketing com Responsabilidade Social) - Centro Universitário de Caratinga, Caratinga.
- CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- CRESCITELLI, Edson; COSTA, Antonio R; **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DICIONÁRIO ONLINE PORTUGUÊS, Disponível em: <http://www.dicio.com.br/> Acesso em: 05 de abril. 2011.
- EXAME.COM Revista. Matéria: **Receita e Dívida crescem no futebol**. Publicada em: 10/05/2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/receita-e-divida-crescem-no-futebol/>. Último acesso em: 14 de maio de 2011.

FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIFA, **Federação Internacional de Futebol**, Disponível em: [www.fifa.com](http://www.fifa.com) . Último acesso em: 10 de maio de 2011.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa survey**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112

GOOGLE DOCS. **Ferramenta disponibilizada pelo site de busca Google**. Disponível no link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dC1DQ2lvRE0zVVhEdGJNZHdRcXFtV1E6MQ>

HELAL, R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

IBGE, Síntese de Indicadores Sociais 2010. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1717&i\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1717&i_pagina=1). Acesso em: 20 de abril. 2011.

KITCHENHAM e PFLEEGER. **Principles of Survey Research** - Parts 1-6, Software Engineering Notes, 2002.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**; Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro - São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007

MCARTHY, E. Jerome. PERREAULT JÚNIOR, William D. **Marketing Essencial: uma**

**abordagem gerencial e global.** 1 ed. - São Paulo - Atlas, 1997.

MULLIN, Bernard J., HARDY, Stephen e SUTTON, William A. **Marketing esportivo.** Editora Artmed, 2000.

ORKUT. Site de Relacionamento do Google. Disponível em: <http://orkut.com.br>.

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

RAJ JAIN. **The Art of Computer Systems Performance Analysis.** Wiley, 1991.

Receita e dívida crescem no futebol. **Revista Exame.com**, 10/05/2011, Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/receita-e-divida-crescem-no-futebol>. Acesso em: 14 maio. 2011.

RIBEIRO, L. A. O. **Futebol é um negócio e tem que dar resultados.** 28/05/2010. Revista Istoé Dinheiro. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/entrevistas/24222FUTEBOL+E+UM+NEGOCIO+E+TEM+QUE+DI>. Acesso em: 8 maio. 2011.

RODRIGUES, M.; SILVA, R. C. **Clientes ou torcedores: a empresarização do futebol no Brasil.** Alcance, Vol. 13, p. 167-184, 2006.

SAUERBRONN, J. F. R.; AYROSA, E. A. T. **Sonhos olímpicos de uma noite de verão: uma investigação sobre valores de consumo no esporte.** XXVI Encontro da Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Anais eletrônicos. Salvador: ANPAD, 2002.

SELISTER, G., K. **Pesquisa sobre marketing esportivo: Clubes de Futebol e suas Torcidas.** Questionário on-line. Publicado in: Google Docs, abril, 2011. Disponível em: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dC1DQ2lvRE0zVVhEdGJNZHdRcXFtV1E6MQ>. Último acesso em: maio de 2011.

SOUDUQUE. **Site do torcedor do Duque de Caxias**, Site não oficial. Disponível em: <http://souduque.com.br>. Último acesso em maio, 2011.

SOUZA, C. A. G. **A atividade de relações públicas no futebol brasileiro**. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

STONE, Merlin, WOODCOCK Neil, MACHTYNGER Liz. **CRM - Marketing de Relacionamento com os Clientes**. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

SUGIMOTO, Luiz. Universidade Estadual de Campinas / Assessoria de Imprensa. **Eva Futebol Clube**. Campinas: 2003.

SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

## APÊNDICE A

Se tiver problemas para visualizar este formulário, você poderá preenchê-lo on-line:

<https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dC1DQ2lvRE0zVVhEdGJNZHdRcXFtV1E6MQ>

Pesquisa sobre marketing esportivo: Clubes de Futebol e suas Torcidas

Questionário utilizado como base para monografia do curso de Administração de empresas da UFCG, elaborado por Gustavo Kremer Selister - Graduando de Administração e Educação Física. Área de Pesquisa: Marketing Esportivo Tempo de preenchimento: 5 minutos Bom proveito!

Sexo: \* Informe seu sexo

- Masculino
- Feminino

Idade: \* Informe sua idade

- menor de 13 anos
- entre 13 e 18 anos
- entre 19 e 24 anos
- entre 25 e 40 anos
- entre 41 e 60 anos
- maior de 61

Escolaridade: \* Informe sua escolaridade

- ensino fundamental incompleto
- ensino fundamental completo
- ensino médio incompleto
- ensino médio completo
- superior incompleto
- superior completo
- pós-graduação

Renda: Informe a renda (aproximadamente)

- até 2 salários
- de 3 a 5 salários
- de 6 a 9 salários
- mais de 10 salários

Você mora na cidade do seu time? \*

- Sim
- Não, mas moro perto (menos de 50 km )
- Não, mas moro longe (mais de 51 km )

Que time você torce? \* Somente times da Serie A e B do Brasileiro de 2011

Você se considera um torcedor:

- Frio
- Moderado
- Entusiasmado
- Apaixonado
- Fanático

Com que frequência você foi ao estádio ver seu time jogar, em 2011? \*

- Fui a todos
- Fui a quase todos
- Fui somente nos mais importantes
- Raramente fui ao estádio
- Não fui

O que faria com que você fosse mais ao estádio? \* Marque no máximo 3 respostas

- Ingressos mais baratos
- Promoções
- Sequência de vitórias
- Grandes contratações
- Sorteios
- Nada
- Segurança

Você é sócio do seu clube? \*

- Sim
- Não

Você compra produtos pelo *website* do seu time? \*

- Sim
- Não
- Meu clube não possui esta opção

Quando foi última vez que você comprou na loja do clube? Se você não compra, não é necessário responder esta pergunta!

- Este mês
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Mais de 2 anos
- Nunca entrei
- Meu clube não possui loja

Quando foi última vez que você entrou na loja do clube mas NÃO comprou nada? \*

- Este mês
- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Mais de 2 anos
- Nunca entrei
- Meu clube não possui loja

O que acha da qualidade dos produtos? Se você não compra, não é necessário responder esta pergunta!

- Ótima
- Boa
- Satisfatória
- Ruim
- Péssima

Qual sua opinião em relação ao preço dos produtos na loja? Se você não compra, não é necessário responder esta pergunta!

- Ótima
- Boa
- Satisfatória
- Ruim
- Péssima

Como você avalia o atendimento na loja do seu time? Se você não compra, não é necessário responder esta pergunta!

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Fraco

Quais os fatores que lhe deixam satisfeitos nas lojas do seu time? Marque no máximo 3 respostas

- Presteza no atendimento
- Cordialidade e simpatia dos atendentes
- Eficiência e rapidez no atendimento
- Preço baixo
- Outros
- Não posso avaliar

Quanto ao *website* do seu clube: \* Como você se sente

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Não conheço
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Qual a frequência que você acessa o *WEBSITE*: \*

- Todos os dias
- Em véspera de jogo
- 3 vezes por semana
- Uma vez por mês
- Não acesso

Você preencheria um formulário enviado pelo departamento de marketing do seu time com seus dados pessoais? \* ex: nome completo, telefone, endereço.

- Sim
- Não
- Talvez

Você já recebeu e-mail ou mala direta do seu clube? Exceto cobrança de mensalidade

- Nunca

- Algumas vezes
- Em datas comemorativas
- Toda semana recebo
- Todo mês recebo

Quanto ao design do uniforme \* Como você se sente

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto as contratações para 2011 \* Como você se sente

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto ao plantel 2011: \* Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto aos preços dos ingressos: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto a facilidade de comprar ingressos: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto a promoções para torcedores: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto a acomodações no estádio: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto ao serviço de bar no estádio: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto ao serviço de ambulantes no estádio: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto ao serviço de comunicação no estádio: \* Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito

- Muito Insatisfeito
- Não possui

Quanto aos banheiros no estádio: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto as torcidas organizadas do seu time: Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Quanto ao departamento de marketing do seu time: \* Como você se sente?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Se seu clube lhe enviasse via e-mail informações sobre os jogos, jogadores, notícias do clube:

\* Como você se sentiria?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Seu clube lhe enviasse via e-mail oportunidade para participar de promoções, sorteios: \*  
Como você se sentiria?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Se você fosse sorteado para participar dos bastidores de um jogo(ir ao vestiário, preleção, intervalo junto com o time): \* Como você se sentiria?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Se você fosse sorteado para viajar com o seu time para vê-lo jogar, participando da concentração: \* Como você se sentiria?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Se você fosse sorteado para participar de uma reunião da diretoria: \* Como você se sentiria?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Se no dia do seu aniversário seu clube lhe enviasse as felicitações: \* Como você se sentiria?

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Já envia

Se você fosse sorteado para participar de promoções no intervalo dos jogos, no estilo faça o gol, cobrança de pênalti, etc. \* Como você se sentiria?

- Muito satisfeito

- Satisfeito
- Indiferente
- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

Como você fica sabendo das notícias do seu clube? \* Marque no máximo 3 respostas

- Redes sociais(orkut, facebook, etc...)
- Jornal impresso
- Jornal internet
- Website do clube
- E-mail
- Amigos
- Televisão
- Outros

Se você tivesse a oportunidade de participar sempre de sorteios pelo número do ingresso você iria a mais jogos? \*

- sim
- acho que sim
- não sei
- não

Se você tivesse a oportunidade de ter todos esses benefícios e ainda ajudar seu clube, VOCÊ SE ASSOCIARIA? \*

- sim
- acho que sim
- não sei
- não

Se quiser receber o resultado do trabalho digite seu e-mail. Esse campo não é obrigatório, porém estatísticas para identificar o percentual de interesse serão coletadas.

Este espaço é para você torcedor! Aqui você pode deixar suas considerações, sugestões, opiniões, o que acha certo, errado, o que poderia ser melhorado, etc...

Este campo não é obrigatório, mas as questões poderão ser integradas em casos de exemplos das opiniões de torcedores.

Após terminar clique em ENVIAR, logo abaixo.

Gostaríamos novamente de agradecer e ressaltar a importância de suas respostas.

Se você acredita no potencial deste trabalho: - Ajude-nos mandando para seus amigos este

link:[https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dC1DQ2lvRE0zVVhEdGJNZHdR](https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dC1DQ2lvRE0zVVhEdGJNZHdRcXFtV1E6MQ)

cXFtV1E6MQ Meu muito obrigado Um forte abraço Gustavo Kremer Selister -

[guselister@gmail.com](mailto:guselister@gmail.com)

---