



PROGRAMAS SÓCIO-TORCEDORES DE CLUBES DO FUTEBOL BRASILEIRO

 **Bruno Peralva Escóssia Campos**

Bacharel em Engenharia de Produção
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Rio de Janeiro / RJ. Brasil.
brunoescossia@hotmail.com

 **José André Villas Boas Mello**

Doutor em Engenharia
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
Rio de Janeiro / RJ. Brasil.
joseavbm@yahoo.com.br

Resumo

Objetivo: Pretende-se buscar uma melhor compreensão do comportamento de compra dos programas sócio-torcedores, identificando os atributos de produto projetados como de designação funcional e os de designação emocional nos planos comercializados e entendidos como capazes de induzir a adesão.

Método: Através de uma abordagem exploratória e descritiva, identificaram-se na mídia as inovações de captação recentes de maior êxito, analisando-as e avaliando seu impacto. A seguir as experiências de cada plano foram identificadas e foi elaborada uma tabela comparativa para uma melhor compreensão e observação sobre os requisitos projetados por cada organização.

Originalidade/Relevância: A intenção é identificar atributos que sejam mais intensamente utilizados pelos clubes, bem como identificar iniciativas mercadológicas lançadas pelas organizações. Este estudo se torna relevante e original à medida que lança um olhar sobre o programa sócio-torcedor.

Resultados: Identificou-se que os atributos mais disponibilizados são os descontos em ingressos e descontos em serviços na rede “Por um futebol melhor”, atributos de designação funcional. Observou-se que vários clubes buscam incrementar benefícios de designação emocional em seus programas para elevar a quantidade de associados.

Contribuições teóricas/metodológicas: O artigo avança sobre uma reflexão em múltiplas dimensões no que se refere a melhor compreender os produtos desenvolvidos por organizações do futebol, dentre eles o programa sócio-torcedor.

Palavras-chave: Desempenho. Clubes de futebol. Torcedores.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Campos, B. P. E., & Mello, J. A. V. B. (set./dez. 2020). Programas sócio-torcedores de clubes do futebol brasileiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 9(3), 497-515.
<https://doi.org/10.5585/podium.v9i3.16316>.



BRAZILIAN SOCCER FANS PROGRAMS

Objective: It is intended to seek a better understanding of the purchasing behavior of soccer clubs social-supporter programs, identifying the product attributes designed as functional designation and the emotional designation in the commercialized plans and understood as capable of inducing adherence.

Method: Through an exploratory and descriptive approach, the most successful recent fundraising innovations were identified in the media, analyzing them and assessing their impact. Then, the experiences of each plan were identified and a comparative table was created for a better understanding and observation of the requirements projected by each organization.

Originality / Relevance: The intention is to identify attributes that are more intensively used by clubs, as well as to identify marketing initiatives launched by organizations. This study becomes relevant and original as it takes a look at the social-supporter program.

Results: It was identified that the most available attributes are discounts on tickets and discounts on services in the network “For better football”, attributes of functional designation. It was observed that several clubs seek to increase the benefits of emotional designation in their programs to increase the number of members.

Theoretical / methodological contributions: the article advances a reflection in multiple dimensions in terms of better understanding the products developed by soccer clubs, among them the socio-supporter program.

Keywords: Performance. Football clubs. Fans.

PROGRAMAS SOCIO-TORCEDORES DE CLUBES DEL FÚTBOL BRASILEÑO

Objetivo: Se pretende buscar una mejor comprensión del comportamiento de compra de los programas de apoyo social de los clubes de fútbol, identificando los atributos del producto diseñados como designación funcional y la designación emocional en los planes comercializados y entendidos como capaces de inducir adherencia.

Método: A través de un enfoque exploratorio y descriptivo, se identificaron en los medios de comunicación las innovaciones recientes de recaudación de fondos más exitosas, analizándolas y evaluando su impacto. Luego, se identificaron las experiencias de cada plan y se elaboró una tabla comparativa para un mejor entendimiento y observación de los requerimientos proyectados por cada organización.

Originalidad / Relevancia: La intención es identificar los atributos que los clubes utilizan con más intensidad, así como identificar las iniciativas de marketing lanzadas por las organizaciones. Este estudio cobra relevancia y originalidad al analizar el programa de apoyo social.

Resultados: Se identificó que los atributos más disponibles son descuentos en boletos y descuentos en servicios en la red “Por un mejor fútbol”, atributos de designación funcional. Se observó que varios clubes buscan incrementar los beneficios de la designación emocional en sus programas para incrementar el número de socios.



Contribuciones teóricas / metodológicas: el artículo avanza una reflexión en múltiples dimensiones en términos de un mejor entendimiento de los productos desarrollados por las organizaciones futbolísticas, entre ellas el programa socioprofesional.

Palabras clave: Desempeño. Clubes de futebol. Aficionados.

1 Introdução

O Programa Sócio Torcedor é um modelo inovador de fidelização que obteve sucesso nos principais clubes europeus, o que estimulou os clubes brasileiros a implementarem ações nessa direção (Dias, Monteiro e Ribeiro, 2019). Os Programas são uma alternativa viável para aumentar a receita e viabilizar um projeto de modernização dos clubes brasileiros, pois guiam melhorias no relacionamento torcedor-clubes e ampliar o entendimento de caminhos para fidelização do público (Dias e Monteiro, 2020). Para se entender os benefícios que planos sócios torcedores trouxeram aos clubes, deve-se verificar a parte do futebol que é tratado como negócio. E quando se trata de arrecadamento do clube, tudo que está acerca é de vital importância.

Os clubes, ao trabalharem de forma mais eficaz os benefícios do produto Sócio-Torcedor, podem conseguir um incremento na comercialização dos seus planos e, conseqüentemente, nas suas fontes de recursos. Segundo Petříková e Soroková (2015) uma partida de futebol representa um produto individual projetado com o propósito de “ser vendido” e, ao mesmo tempo, ser um ponto de partida para outras atividades econômicas do clube no mercado. Frank e Lang (2015) destacam os riscos de volatilidade para a estrutura financeira do futebol, demonstrando a necessidade em controlar as fontes de captação de receita, sendo elas, preferencialmente uma fonte de longo prazo.

Alguns pesquisadores têm buscado evidências sobre gestão e eficiência dos processos e produtos de organizações desportivas. Dentre eles, se pode citar Carvalho et al.(2016), Brito-Costa et al.(2016), Galvão e Miranda (2016), Maia e Vasconcelos (2016), Mello et al. (2017). São estudos que tratam múltiplas dimensões que vão desde os aspectos financeiros aos de gestão de grupos. Entretanto, há grande lacuna no que se refere a melhor compreender os produtos desenvolvidos/comercializados por tais organizações, dentre eles o programa sócio-torcedor, um produto que na maioria das vezes não reflete o tamanho dos simpatizantes torcedores que o clube possui. Por vezes os clubes não conseguem efetivar uma carga funcional mínima ao programa comercializado, tendo dificuldades em captar esse potencial sócio-torcedor que



acompanha o clube em suas modalidades desportivas, tendo como ênfase o futebol, e por vezes se emociona com conquistas e fracassos ano a ano.

O elo emocional e a experiência desejável superam a designação funcional, gerando uma vantagem competitiva aos atributos de produtos e marcas (Mello & Risso Filho, 2019). Propondo-se a confrontar estratégias de captação e capacidade de designação funcional embutidas como benefícios dos programas sócio-torcedores, pretende-se buscar uma melhor compreensão do comportamento de compra. Estas conexões comportamentais de estimulação são difíceis de serem mensuradas, portanto se busca como objetivo deste artigo a identificação de atributos de produto que estejam sendo projetados aos planos sócio-torcedor dos clubes de futebol como diferencial capaz de induzir a adesão. A intenção é identificar atributos que sejam mais intensamente utilizados pelos clubes, bem como identificar iniciativas mercadológicas lançadas pelas organizações. Este estudo se torna relevante à medida que o programa sócio torcedor incrementa receitas das organizações mantendo-as competitivas e criando elementos emocionais entre seus torcedores, e ídolos.

Além, desta introdução, se apresenta uma revisão sobre programas sócio-torcedores, e sobre o futebol como negócio. A seguir foi apresentada a seção metodologia, e logo após os resultados. Por fim, as conclusões e as referências.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Programa sócio-torcedor

O programa Sócio-Torcedor é uma associação disponibilizada que permite a vinculação do torcedor ao clube de futebol, vinculação que mexe com o emocional dos torcedores em escala cultural e econômica, e isso é muito bem-vindo, pois como diz Soares et al.(2007), percebe-se ainda a pouca utilização de estratégias ou ações mercadológicas nos clubes brasileiros, que preferem focar suas ações, nas propostas de curto prazo (patrocínios) em detrimento de propostas estruturadas em aspectos culturais, sociais, econômicas e políticas do país (região) e do próprio clube.

Sobre os Programas é importante considerar que algumas peculiaridades de preferências sejam consideradas para propor um conjunto de benefícios multidimensionais com possibilidades diversificadas que atendam diferentes grupos (Dias e Monteiro, 2020). Segundo Rodrigues (2010) o sócio-torcedor se caracteriza como um tipo especial de torcedor, por ser

aquele com uma relação formal e contratual com o clube, pagando uma mensalidade e tendo direitos e deveres dentro do mesmo, inclusive com a possibilidade de votar na eleição para escolha de seus dirigentes. Segundo Lopes (2011) o programa oferece diversos tipos de benefícios para os torcedores, pois a razão da existência de um time de futebol é a sua torcida. De nada adianta ganhar títulos e formar belas equipes se não existir o torcedor.

Quanto às motivações dos torcedores, para a associação, os principais motivos foram amor ou paixão ao clube, para ajudar o clube a crescer e para pagar mais barato ou não pagar ingresso para os jogos, respectivamente. Com relação aos motivos para deixar de serem sócios, mesmo com médias mais baixas, os respondentes indicaram o valor alto da mensalidade, a falta de vantagens para os sócios e a falta de planejamento do clube ou problemas administrativos (Espartel, Müller Neto e Pompiani, 2009). O sócio torcedor é a uma grande vertente dos clubes e de empresas parceiras dos mesmos, pois garante um número mínimo de potenciais consumidores de uma marca, produto ou serviço. Nos planos oferecidos, está estruturada uma grande gama de benefícios aos sócios torcedores. O mesmo é composto das mais variáveis, para que cada composição de plano assuma o ideal de atender as necessidades de seus associados (Espartel, Müller Neto e Pompiani, 2016).

Martins e Las Casas (2017) propõe que o programa sócio-torcedor cria diferenciação e ajuda fidelizar, tornando-se um meio de transformação do associado em consumidor da marca. Os programas têm agregado serviços que conectam o sócio ao clube e que extrapolam a conexão direta com a partida de futebol. Visitas aos centros de treinamentos, vestiários e viagens com o time são experiências oferecidas aos sócio-torcedores mais ativos, que propiciam maior proximidade à marca. Outro aspecto importante, conforme cita Medeiros e Guedon (2019) é que os indivíduos fidelizados como “sóciotorcedores” não se enquadram como os tradicionais sócios-proprietários dos clubes de futebol. Eles não votam nas eleições, nem frequentam as instalações dos clubes. Todavia, possuem uma identificação com o emblema do clube e o seu nome inscrito, diferenciando dos demais torcedores não fidelizados.

2.2 O futebol enquanto negócio

De todos os esportes, o futebol é o esporte que mais atrai a atenção do público em todo o mundo. As grandes contratações, contratos de patrocínios, arrecadação de bilheteria, entre outros, envolvem milhares de dólares, se tornando alvo de discussões tanto na mídia esportiva



quanto na população em geral (Dantas e Boente, 2011). Segundo Rezende e Custódio (2012) no Brasil o futebol é assunto rotineiro para a maioria dos brasileiros e é obrigação dos gestores dos clubes de futebol promover uma administração eficaz, de modo a garantir a manutenção dessa atividade desportiva. Carvalho et al. (2016) e Santos (2011) afirmam que os clubes de futebol buscam meios para obter, ao final de cada temporada, o aumento da lucratividade, através da exploração da marca e inserção de ações no mercado de valores, entre outros.

Os clubes tem dificuldade em implantar uma gestão profissional e eficiente, com foco em resultados financeiros positivos ao final de cada período. Nesse sentido, Diel et al. (2013) indicam que os organismos desportivos precisam buscar cada dia mais uma gestão profissionalizada, devidas análises financeiras e acompanhamento de suas finanças, conseguindo, assim, bons resultados desportivos.

2.3 Produto e/ou serviço para o Programa sócio-torcedor

Quando se trata do desenvolvimento de um produto, é necessário buscar novas ideias, novos conceitos e implementar novas técnicas que possam trazer benefícios relevantes, visando sempre o crescimento (Pistore et al., 2015). A má gestão pode resultar em problemas no valor final oferecido ao cliente e até mesmo em custos excessivos, ou ainda problemas no lançamento de novos produtos no mercado (Ribeiro et al., 2020). Segundo Takahashi (2007) a inovação está relacionada a mudanças, e elas se dividem em dois grupos: o produto ou serviço que a empresa oferece, ou o processo, como a organização cria, produz e entrega o seu produto, sendo que este conceito engloba o método de trabalho, os negócios, a tecnologia e o marketing utilizado pela organização. Requeijo et al.(2018) aponta que exigências por qualidade, produtividade e ganhos de competitividade, têm refletido na adoção de novas metodologias de trabalho.

Segundo Idel (2015) para elaborar um produto, no caso o plano Sócio-Torcedor, primeiramente, deve-se ter em mente que cada clube tem o seu perfil de torcedor e, além disso, existem variáveis a serem observadas na elaboração do mesmo. Entre elas estão: tamanho da torcida, perfil dos torcedores (distribuição no tocante à idade, sexo, escolaridade, classe social, cidade que habita e demais aspectos socioeconômicos), característica da cidade (há ou não polarização entre os clubes e demais opções de lazer).



O levantamento de informações acerca do serviço ou produto pode proporcionar posterior avaliação, sobre requisitos que serão utilizados no desenvolvimento de novos conceitos de produtos (Gonzalez et al., 2012). As informações surgem de algumas análises, por exemplo, de mercado, função, uso de um determinado produto ou serviço. Segundo Morgan e Summers (2008) o processo de tomada de decisão do consumidor está em constante mudança, e se define em cinco etapas:

- Identificação da tomada de necessidade;
- Busca por informação;
- Avaliação de alternativas;
- Decisão de compra;
- Processo pós compra.

A informação é, sem dúvida, a base para a construção de conhecimento (Mussa et al., 2018). Dentro do levantamento de informações é preciso uma atenção no modo que o consumidor toma a decisão. Estudar o comportamento do consumidor é muito complexo, pois não há como certificar-se o que exatamente o torcedor está sentindo, suas motivações e comportamentos psicológicos e cognitivos em cada momento. Essa situação é um grande desafio para os profissionais de marketing, de maneira a conseguirem segmentar os torcedores e a programar estratégias eficientes para cada grupo (Cardoso e Silveira, 2014).

3 Metodologia

Sob o ponto de vista da abordagem, essa pesquisa classifica-se como descritiva. Para o estudo foram selecionados os vinte clubes que disputaram o campeonato brasileiro da série A no ano de 2016, bem como os quatro que disputaram a série B e tiveram melhor desempenho. As informações dos planos, em sua maioria, estão disponíveis nos sítios eletrônicos de cada clube, entretanto, alguns clubes precisaram ser contatados via e-mail.

Após a coleta de dados, foi realizada análise de conteúdo dos planos para a composição da matriz de avaliação. A partir dos resultados foi possível analisar os benefícios funcionais e não funcionais propostos pelo programa sócio-torcedor, e identificar quais experiências tem sido foco dos gestores de produto dos clubes de futebol.



Este trabalho não tem a pretensão de estabelecer uma relação entre programas e adesão dos sócios, mas a de sugerir uma melhor compreensão sobre os vínculos emocionais e funcionais que os gestores propõe nas propostas de Programa disponibilizados ao público. Trazer experiências exitosas de diferentes momentos temporais traz a luz ações mais ativas para o alcance da adesão, e receita ao caixa do clube. Também não se objetiva, como foco central do estudo, identificar o impacto financeiro do Programa, mas sim trazer a luz da reflexão, o fato de que o amor e o vínculo emocional tratados na literatura por Fournier et al.(1998) e Delgado-Ballaster et al.(2017) podem sim ter alguma influencia no comportamento de compra.

É difícil explicar como o amor à marca é criado, portanto estudos subjacentes podem auxiliar a analisar o processo que facilita o surgimento desse vínculo emocional com marcas, além de aspectos ou traços pessoais dos indivíduos (Delgado-Ballester et al., 2017).

4 Resultados

4.1 Atributos do produto ou serviço

O programa sócio-torcedor tem se tornado um dos pilares para a boa arrecadação de cada clube, pois o torcedor que adere o plano paga uma mensalidade e em troca recebe benefícios como desconto nos ingressos ou até a gratuidade do mesmo, dentre outros, dependendo de plano para plano e de clube para clube. De acordo com Pereira (2014), é importante distinguir que o sócio-torcedor, diferentemente do sócio-proprietário, que geralmente faz um investimento muito maior na compra de um título de propriedade do clube, pode não ter pleno acesso às instalações do clube.

O torcedor aderente ao plano tem direitos mais amplos que um torcedor comum e a figura do sócio-torcedor é reconhecido pelo Estatuto de Defesa do Torcedor (Gomes, 2011). Em 2013, foi criado o “Movimento por um Futebol Melhor” que tinha por objetivo alavancar os programas dos clubes, por meio do oferecimento de descontos em produtos e serviços de diversas marcas aos participantes. Por meio desses novos atributos implantados, o número de associados ao Programa Sócio-Torcedor aumentou significativamente no país. Segundo dados do Movimento por um Futebol Melhor, em 2016 o número de clubes participantes passou de 15 para 74. Antes do programa, os clubes, somados, tinham 158 mil sócios. Agora, são cerca de 1 milhão e 119 mil sócios.

É importante que as organizações contabilizem as relações de custos-benefícios, muitas vezes deixadas de lado, por assumirem que as vantagens são inquestionáveis (Pires e Saraiva, 2018). Os atributos de um produto ou serviço são as características dos mesmos. E para se ter sucesso na venda de um serviço, por exemplo, deve-se analisar quais características dele o consumidor mais aprecia. Como diz Kotler e Armstrong (2003), as características de um produto não valorizadas pelos consumidores podem ser eliminadas do projeto de produto, e as mais valorizadas devem ser mantidas/adicionadas. Em um Programa Sócio-Torcedor é possível a identificação de atributos que valem a pena e outros que são dispensáveis. Segundo Capelo (2016), se o direito de voto nas eleições para presidente fosse dado aos assinantes do programa, poderia aumentar a receita dos clubes no final da temporada, pois um pouco mais de democracia pode atrair torcedores.

4.2 Experiências projetadas aos programas sócio torcedor

O programa sócio-torcedor existe, principalmente, para atender os torcedores mais intensos, seja pelo simples fato de fazer parte da história do clube que tem carinho e amor.

Como primeiro caso de sucesso se destaca o clube Internacional, que criou o seu programa com o propósito de aumentar o público que frequenta o estádio Beira-Rio e a arrecadação do clube. A meta da gestão do Presidente Fernando Carvalho era passar de 10 mil associados para 100 mil até 2010, sendo que sua gestão teve início em meados de 2003. Em 2006, com o time na parte decisiva da copa libertadores, o programa teve um grande número de associações, mas foi em 2008, na eminência de conquistar um título Sul-Americano que o programa sócio-torcedor teve seu momento de maior ascensão. E no centenário nacional, ele se torna o primeiro clube brasileiro a alcançar 100 mil sócio-torcedores. O Internacional foi pioneiro também em oferecer um programa com benefícios amplos para os sócios.

Segundo Santos (2015), o grande segredo do sócio do clube Internacional é o esforço da Gestão em garantir a permanência do associado. O tamanho do investimento dos clubes em esforço, criatividade e dinheiro com o plano de sócios também são fatores primordiais que ajudam a garantir o sucesso do projeto. O Internacional dá muita importância ao associado, e é recíproco, pois o torcedor sabe que a arrecadação de 40 milhões de reais anuais resultantes do programa sócio Colorado, é injetada ao clube e revertida em benefícios para o mesmo. Santos (2015) previa ser um ponto fraco do programa do Internacional, o número de adeptos deu uma



estacionada e o clube já foi superado pelo Palmeiras e Corinthians. E um fator que deve ser levado em conta é a inadimplência, já que o Internacional, em 2015, tinha uma média de 145 mil adeptos e hoje caiu para média 112 mil. O que contribuiu muito para essa queda em números é que o prazo para que o clube do internacional conta que um torcedor está inadimplente é de 365 dias, um prazo grande, já que alguns clubes dão um prazo de 30 dias.

No quesito número de sócios-torcedores o Corinthians liderava a tabela em 2015, e segundo seu diretor financeiro, Emerson Piovesan, numa entrevista concedida em 2015 a folha de São Paulo na coluna do Guilherme Seto, historicamente, o crescimento do número de adeptos do programa está intimamente ligado ao desempenho do clube no campeonato. Como o Corinthians foi bem da segunda metade do ano em diante, a participação foi boa. Além disso, o programa foi reformulado no meio do ano, acrescentando novos planos. Um deles "Minha Paixão", o mais barato, com mensalidade de R\$ 9,90, fez grande sucesso.

Em maio de 2016 o São Paulo bateu a meta de 100 mil sócios-torcedores e se tornou o quarto maior no quesito números de associados daquele ano. O clube desencantou no número de sócios em 2015, depois de uma reforma no programa. Foram criados 8 programas como preço variando entre R\$12 e R\$489. Mas antes mesmo dessa meta o clube tinha conseguido, fazendo uma pequena modificação no programa sócio-torcedor, incluindo no plano, descontos em lojas credenciadas ao clube e descontos pelo Movimento por um Futebol Melhor, aumentar em 18 mil, o número de associados. Evidenciando que entender os anseios dos torcedores e bons resultados em campo trazem resultados positivos para o clube.

Em 2015, o Palmeiras atingiu a marca de 100 mil sócios-torcedores. O clube fez um investimento inteligente em marketing com o slogan "+Sócios Avanti = Palmeiras + forte". Analisando o plano é possível perceber que os torcedores são beneficiados até com eventos que contam com a presença dos jogadores do time. Em 2013 mesmo o Avanti tinha apenas 8 mil associados, mas depois com uma combinação de boas contratações, marketing e reformulação do programa sócio-torcedor, as associações dispararam chegando aos atuais 126 mil participantes. O bom desempenho do Palmeiras no Campeonato Brasileiro e do Grêmio na copa do Brasil trouxeram folego aos seus projetos de captação colocando ambos na ponta da lista de clubes com mais sócio-torcedores.

Em um caso de mudança estratégica entre 2015 e 2016, se pode citar o clube Sport de Recife que implementou não uma mudança no preço, mas sim no sistema, no atendimento e na prospecção de novos sócios para o programa dos pernambucanos. O diretor-executivo de



marketing do clube, Sid Vasconcelos, explicou à Máquina do Esporte o porquê da reformulação. “Nós tínhamos um número baixo de sócios nos jogos. Foi quando nós resolvemos fazer ações focadas nos setores onde havia menos membros do programa”, contou. Basicamente, o Sport colocou cerca de 20 promotores nas arquibancadas em cada jogo. Os profissionais faziam o trabalho de divulgar as vantagens de se associar ao clube. Além do preço do ingresso, que na Ilha do Retiro cai de R\$ 60 para R\$ 10, e mais benefícios (Lopes, 2015). Tal mudança se alinha a citação de Morgan e Summers (2008) quando afirmam que o processo de tomada de decisão do consumidor está em constante mudança. A ação direta nas arquibancadas com ação de promotoras ocorre no momento de maior estímulo, no momento da emoção, o que propicia a conexão com o clube via sócio-torcedor.

Como exemplo mais emblemático de 2019, há o caso de sucesso do clube de regatas Vasco da Gama. O clube lançou uma campanha de black Friday. O que era para durar cinco dias em novembro, durante a semana da Black Friday, foi ampliado até o Natal, com resultados que só agora o Vasco dimensiona. Foi criado um desconto de 50% nos seis primeiros meses de associação para incentivar a adesão de vascaínos ao programa de sócio-torcedor do clube. A diretoria estima receber até R\$ 13 milhões decorrentes do sucesso da campanha. Em meados do ano havia na base de sócios uma média de 32 mil membros. Em duas semanas de campanha, foram mais de 150 mil novos associados. A ascensão no ranking foi resultado de uma forte ação comercial que aproveitou a Black Friday e ofereceu descontos nos planos disponíveis. O boom foi motivado também por conta da mobilização de jogadores do atual elenco, ex-atletas do clube, influenciadores, e artistas vascaínos. É possível apontar que conforme apontamento de Mello & Risso Filho (2019) o elo emocional e a experiência desejável de ser um sócio-torcedor pela primeira vez, fez com que o valor percebido pelo produto ofertado pelo clube superasse a sua designação funcional, gerando uma vantagem competitiva aos seus atributos. Também se pode ressaltar que a utilização do black Friday pelo Programa sócio torcedor funcionou como uma nova ideia para captação, conforme aponta Pistore et al. (2015), sobre ideias e conceitos que podem ser implementados para crescer. Tal formato comercial se encaixa como uma nova técnica que possibilitou o crescimento da base de clientes que foram “ativados”.

Antes da promoção, o Vasco era apenas o oitavo colocado no ranking, atrás de Sport, Bahia, Corinthians, Grêmio, Atlético-MG, Internacional e do Flamengo. O resultado deste engajamento nacional do torcedor do clube contribuiu para saldar comprometerimentos financeiros de 2019 e será mais útil e lucrativo se os torcedores se mantiverem ativos na



renovação sem o desconto proporcionado nos meses iniciais. Se o faturamento anterior do Sócio Gigante era de R\$ 1,3 milhão mensais, agora esse número mais do que dobrou. E pode haver um incremento de mais de R\$ 13 milhões na renovação em maio de 2020, caso o comportamento pós-compra apontado por Morgan e Summers (2008) tenha sido minimamente satisfatório.

Entende-se que a experiência de captação dos clubes seja resultado de inovações no processo comercial de venda dos planos de sócio-torcedor, porém não se pode deixar de destacar que esse resultado só é alcançado por conta do conceito de amor existente entre marca e consumidor proposto por Fournier (1998) e ao surgimento de vínculo emocional e aspectos ou traços pessoais dos indivíduos citados por Delgado-Ballester et al. (2017). Mas para haver sucesso contínuo e constante é necessário que a captação de tais clubes tenha revertido em experiências adequadas aos que fizeram a adesão, seguindo Diel et al. (2013) que indica que os organismos desportivos precisam buscar cada dia mais uma gestão profissionalizada, que cuide com benefícios nos planos e dê tratamento adequado a uma base de sócios que pode compor uma interessante fatia do orçamento anual para saldar obrigações anuais programadas.

4.3 Benefícios e experiências propostas nos planos sócio-torcedor

Este estudo, conforme quadro 1, identificou 7 experiências que se apresentaram relevantes na maioria dos programas e planos sócio-torcedor. Esses serviços são: descontos em ingressos; 100% de desconto nos ingressos; direito de voto, ou seja, participação nas assembleias para tomada de decisão no tocante à gestão do clube; desconto em produtos e serviços pelo Futebol Melhor; descontos em produtos e serviços fora do Futebol Melhor; inclusão de dependentes no plano sócio-torcedor e experiências exclusivas, como por exemplo, visita as instalações do clube.

Quadro 1- Experiências do Programa Sócio Torcedor (X=Consta; NR=Não Registrado)

Clubes	Descontos em ingressos	100% em desconto em ingressos	Direito ao voto	Descontos em produtos e serviços pelo Futebol Melhor	Descontos em serviços e produtos fora da rede Futebol Melhor	Inclusão de dependentes ao plano	Experiências exclusivas
Corinthians	X	NR	NR	X	NR	X	X
Palmeiras	X	X	NR	X	X	X	X
Internacional	X	X	X	X	X	NR	X
Grêmio	X	X	X	X	X	NR	X
São Paulo	X	NR	NR	X	X	NR	X
Cruzeiro	X	NR	NR	X	X	X	X
Santos	X	NR	NR	X	X	NR	X
Atlético-MG	X	NR	NR	X	X	NR	X
Sport Recife	X	NR	NR	X	X	NR	X
Atlético-PR	X	X	X	NR	X	X	X
Ponte Preta	X	X	NR	X	X	NR	X
Flamengo	X	NR	NR	X	NR	NR	X
Fluminense	X	X	X	X	X	NR	X
Chapecoense	NR	NR	NR	X	X	NR	X
Coritiba	X	X	X	X	X	NR	X
Figueirense	X	NR	NR	NR	X	NR	X
Botafogo	NR	NR	NR	X	X	X	X
Santa Cruz	X	X	X	NR	X	X	X
Vitória	X	X	NR	X	X	X	X
América-MG	X	X	NR	X	X	X	X
Avai	X	X	X	X	X	NR	X
Vasco	X	X	NR	X	X	NR	X
Atlético-GO	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
Bahia-BA	X	X	X	X	X	NR	X

Fonte: Elaboração própria.



É possível identificar que as experiências mais disponibilizadas são os descontos em ingressos e descontos em serviços na rede “Por um futebol melhor”, ou seja, já seriam os atributos básicos, que qualquer um plano deveria ter, além das experiências exclusivas e descontos fora da rede. Por último ficou os atributos que fazem os planos ficarem mais caros, que seriam 100% de descontos em ingressos, ou seja, o acesso garantido ao jogo do time quando em mando de campo, direito ao voto, em alguns planos, o direito de ser votado, e inclusão de dependentes, que em alguns planos aplica-se a certos familiares e outros a filhos menores de 12 anos. Nenhum dos clubes analisados disponibilizou os 7 atributos identificados neste trabalho. Palmeiras, Internacional, Grêmio, Atlético-PR, Fluminense, Coritiba, Santa Cruz, Bahia, Vitória, América-MG e Avaí possuem 6 dos atributos; Cruzeiro, Ponte Preta, e Vasco possuem 5; Corinthians, São Paulo, Santos, Atlético-MG, Sporte Recife e Botafogo possuem 4; Flamengo e Figueirense possuem 3; e Atlético Goianense ainda reformula o seu programa de sócios.

O acesso ao ingresso disponibilizado na maioria dos programas se configura como um atributo de extrema importância para um clube desenvolver boa relação com seus consumidores. O quadro 1 evidencia que um estudo sobre as expectativas pode ser implementado e variações nos atributos do projeto ofertado tal como indica Idel (2015) que cita que no plano sócio torcedor, primeiramente deve-se ter em mente que cada clube tem o seu perfil de torcedor.

Um plano que oferece experiências exclusivas aos associados pode atrair torcedores para aderir ao plano, pois a oferta de experiências exclusivas aos adeptos, por exemplo: encontro com o ídolo e convites para eventos do clube, faz com que os sócios se sintam prestigiados e os mantém seguindo com o plano. Isso auxilia na redução da volatilidade da estrutura financeira citada por Frank e Lang (2015) como elemento de risco financeiro do futebol, demonstrando a necessidade em controlar as fontes de captação de receita, devendo elas ser, preferencialmente de longo prazo.

Sob a perspectiva do projeto de oferta das experiências aos torcedores, observou-se que as inovações de captação, a proposição de experiências exclusivas, ingressos e descontos, tem sido eixo indutor no projeto proposto pela maioria dos clubes analisados. Isto se alinha ao que Takahashi (2007) aponta como inovação relacionada a mudanças, pois não foca apenas no produto. Mas foca no negócio, entregando ao torcedor experiências que lhe induz a construir

relações emotivas mais firmes, fato que avança no pressuposto que introduz o conceito de amor para identificar interações entre consumidores e marcas (Fournier, 1998).

Entender as relações e intenções de mercado de usuários e organizações no setor empresarial de clubes de futebol ajuda a melhor compreender o processo subjacente que facilita o surgimento desse vínculo emocional com marcas, além de aspectos ou traços pessoais dos indivíduos (Delgado-Ballester et al., 2017). Portanto, caso o comportamento pós-compra apontado por Morgan e Summers (2008) tenha sido minimamente satisfatório e a gestão profissionalizada apontada por Diel et al. (2013) tenha atuado de forma adequada, há indícios de que pode haver sucesso no processo de captação e manutenção destes usuários tão carentes por emoções e sentimentos.

5 Considerações Finais

Este trabalho objetivou identificar atributos de produto que estão sendo projetados aos planos sócio-torcedor dos clubes de futebol como diferencial capaz de induzir a adesão. Dentre as descobertas é possível citar que estratégias comerciais de Palmeiras, Internacional, Sport, Vasco da Gama e São Paulo, permitiram a eles se aproximarem de um quantitativo maior de torcedores que aderiram ao seu produto. São torcedores que foram estimulados por emoções e sentimentos embutidos em um pacote de benefícios entregues como atributos nos planos sócio-torcedor comercializados.

O aumento da base de sócios reduz a volatilidade da estrutura financeira anual do clube, proporcionando um melhor planejamento para pagamento de obrigações contratuais. Os atributos mais constantemente projetados nos planos dos clubes propõem, em sua maioria, experiências exclusivas, ingressos e descontos. São atributos explorados como eixo indutor no projeto proposto pela maioria dos clubes analisados. Benefícios que focam no negócio, entregando ao torcedor experiências que lhe induz a construir relações emotivas mais firmes, fato que avança no pressuposto que introduz o conceito de amor proposto por (Fournier, 1998) e que ajuda a identificar interações entre consumidores e marcas.

A gestão profissionalizada do processo de gestão do produto sócio-torcedor pode impactar na captação e manutenção dos usuários de tais benefícios propostos, caso o vínculo emocional que estimulou o impulso seja surpreendido e influenciado em uma experiência de associação extremamente surpreendente, incrementando a relação de amor pré-existente. Este estudo poderia ter explorado múltiplas dimensões, mas devido a complexidade e características



de importância geográfica de cada um, os seguintes aspectos, apesar de serem importantes, foram considerados na limitação deste estudo: “tamanho da torcida”, “perfil dos torcedores” (distribuição no tocante à idade, sexo, escolaridade, classe social, cidade que habita e demais aspectos socioeconômicos), “característica da cidade”. Também se ressalta como limitação que os Planos Sócio torcedor podem sofrer modificações ou ter características alteradas, a qualquer tempo, em relação às especificações identificadas. Entender as diferenças substantivas entre os programas poderia avançar, inclusive, para uma taxonomia que auxilie no processo de planejamento.

A inserção de um Programa Sócio-Torcedor mais estruturado e composto por experiências estimulantes pode mudar radicalmente a relação entre os torcedores e o clube. Não há uma fórmula padrão para conseguir um plano adequado em termos de custo-benefício que aumente exponencialmente o número de associados, pois isso envolve outros fatores, como o desempenho em campo, contratação de um bom elenco, dentre outros. Como estudos futuros se sugere a realização de pesquisas que calculem quantitativamente as probabilidades de satisfação do cliente e a relação não-linear entre o desempenho do nível de atributos e a satisfação do cliente. A perspectiva do torcedor de futebol em relação ao que tem sido proposto como atributo pelo seu clube pode trazer conhecimento que auxilie clubes a montarem Planos sócio-torcedor capazes de sensibilizar torcedores de diversas regiões no que tange a adesão ao seu clube de torcida.

Referências

- Brendler, C.F., Silva, R.S., Teixeira, F.G., Batista, V.J., Silva, R.P. (2012). Aplicação da fase de projeto informacional no projeto de vasos sanitários para idosos. *Human Factors in Design*, 1(2).
- Brito-Costa, S., Castro, F.V., Moisés, A., Nascimento, E., Almeida, H. (2016). Inteligência emocional percebida em atletas de futebol. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 455-464.
- Capelo, R. (2016). O que o sócio torcedor quer. Revista Época. Disponível em: <http://epoca.globo.com/vida/esporte/noticia/2016/01/o-que-o-socio-torcedor-quer.html>. Acesso em 11/03/2016.
- Cardoso, M.V., Silveira, M.P. (2014). A Importância da Adoção do Sócio Torcedor como Estratégia de Inovação para Aumentar as Receitas dos Clubes de Futebol no Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(3), 12-24.



- Carvalho, M. S., Castro, P. C., Guabiroba, R. C. (2016). Eficiência e eficácia de clubes de futebol – uma análise comparativa. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 2(2), 101-114.
- Costa, E. S., Mota, I. C. (2016). Marketing de Relacionamento Como Estratégia de Marketing Esportivo, no Programa de Sócio Torcedor do Sport Club Corinthians Paulista. *Revista Fatec Sebrae em debate-gestão, tecnologias e negócios*, 3(05), 95-95.
- Dantas, M. G. S.; Boente, D. R. (2011). A eficiência financeira e esportiva dos maiores clubes de futebol europeus utilizando a Análise Envoltória de Dados. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(13), 75-90.
- Delgado-Ballester, E., Palazón, M., Pelaez-Muñoz, J. (2017). This anthropomorphised brand is so loveable: The role of self-brand integration. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 89-101
- Dias, P.S., & Monteiro, P.R.R. (2020). Marketing Esportivo e Valor Percebido: uma aplicação da análise conjunta nos Programas Sócio Torcedor de clubes de futebol. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(3), 253-274. Epub July 03, 2020. <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.3.1>
- Dias, P.S., Monteiro, P. R. R., & Ribeiro, E. M. S. (2019). Aplicação de Redes Bayesianas para análise de programas sócio torcedor. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 49-66.
- Diel, E. H., Diel, F. J., Shulz, S. J., Hein, N. (2013). Fatores de endividamento e situação econômica de clubes de futebol brasileiros. *Anais do XXIV ENANGRAD*. Florianópolis, SC.
- Espartel, L. B., Müller Neto, H. F., & Pompiani, A. E. M. (2009). “Amar é ser fiel a quem nos trai”: a relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 59-80.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373.
- Frank, E., Lang, M. (2014). A theoretical analysis of the influence of Money injections on risk taking in football clubs. *Scottish Journal of Political Economy*, 61(4).
- Galvão, N.M.S., Miranda, L.C. (2016). Participação e evidenciação de atletas nos demonstrativos contábeis de clubes de futebol brasileiro. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 6(1), 112-131.
- Requeijo, J. F. G., da Costa Feliciano, A. J. P., Calado, J. M. F., & da Eira Dias, A. S. M. (2018). Six Sigma Business Scorecard Approach to support maintenance projects in a collaborative context. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1), 82-97.
- Gomes, L. F. (2011). *Estatuto do Torcedor Comentado*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.



- Gonzalez, M.O.A.; Toledo, J.C.; Oprime, P.C. (2012). Integração de clientes no processo de desenvolvimento de produtos: estudo de casos em empresas de bens de capital. *Gestão & Produção*, São Carlos, 19(3), 589-606.
- Helal, R. (1997). Passes e impasses: futebol e cultura de massa no Brasil. Petrópolis: Vozes.
- Idel, H. Sócio torcedor, um produto. Disponível em <http://halfen-mktsport.blogspot.com.br/2015/06/socio-torcedor-um-produto.html>, Acesso em 16/02/2017.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003). Princípios de marketing. 9 ed. São Paulo: LTC.
- Lopes, D. (2015). Sport dobra número de sócios e bate Flu com ações no estádio. Máquina do Esporte. Disponível em: http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/sport-dobra-numero-de-socios-e-bate-flu-com-acoes-no-estadio_28975.html#ixzz4aThUgZbh
- Lopes, G. (2011). O Investimento no Torcedor. Universidade do Futebol.
- Maia, A.B.G.R., Vasconcelos, A.C. (2016). Disclosure de ativos intangíveis dos clubes de futebol brasileiros e europeus. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(3).
- Martins, F. F., & Las Casas, A. L. (2017). O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol: o caso do Corinthians. *Revista de Administração do UNIFATEA*, 15(15).
- Medeiros, J., & Guedon, P. (2019). Fidelização econômico-torcedora e laços de vinculação com o clube: uma análise dos programas sócio-torcedor cariocas. *FuLiA* 4(2), 25-42.
- Mello, J. A. V. B., & Risso Filho, N. M. P. (2019). Percepções sobre marca de um Arranjo Produtivo Local (APL) em uma cidade Brasileira. *Comuni@cción*, 10(1), 21-35. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.327>
- Mello, J.A.V.B., Correia, F., Gonçalves, F., Mourão, H. (2017). Desempenho e o processo de seleção em categorias de base em clubes de futebol do Rio de Janeiro. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD*, América do Norte, 7(1), 1-15.
- Mussa, M., Souza, S., Freire, E., Cordeiro, R., & Hora, H. (2018). Business Intelligence in Education: An Application of Pentaho Software. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(3), 29-41.
- Morgan, M.; Summers, J. (2008). Marketing Esportivo, 97-107.
- Pereira, L. F. (2014). O Torcedor-Consumidor: Identificação com os clubes e barreiras para a adoção do programa Sócio Torcedor. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- Petríková, D., Soroková, T. (2015). Economic and Psychological Aspects of Importance of Real Madrid Brand in Marketing Communication. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6(3), 504-514.



- Pires, A. R., Saraiva, M. (2018). Custos relacionados com a qualidade: contributos para o desempenho organizacional. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(1), 1-18.
- Pistore, G.C., Philereno, R.F.D.C., Silva, A.; Faccin, K. (2015). Contabilidade de custos para formação de preço de venda: um estudo de caso em uma indústria de suspensões pneumáticas de Caxias do Sul-RS. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 1(1), 31-49.
- Rezende, A.J., Custódio, R.S. (2012). Uma Análise da Evidenciação dos Direitos Federativos nas Demonstrações Contábeis dos Clubes de Futebol Brasileiros. *REPeC*, Brasília, 6(3), 229-245.
- Ribeiro, L. L., Silva, S., & Pimenta, M. L. (2020). Cross-Functional Integration at Agribusiness Brazilian Organizations. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 6. <https://doi.org/10.32358/rpd.2020.v6.403>
- Rodrigues, F. X. F. (2010). O Programa “Sócio Torcedor” do Sport Club Internacional. *Revista Aurora*, 9, 128-138.
- Santos, A. F. (2011). Gestão econômico-financeira dos clubes de futebol versus desempenho de ranking de clubes da CBF: uma aplicação da análise das componentes principais. Anais do SIMPOI, São Paulo.
- Santos, R. D. (2015). Pioneiro, Internacional quer evoluir programa de Sócio-Torcedor para seguir no topo. Disponível em Torcedores.com. Acesso em 12/03/2016.
- Seto, G; Piovesan, E. (2015). Corinthians lidera, mas Palmeiras lucra mais com sócio-torcedores. Folha de São Paulo, esportes.
- Soares, A. J. G. Bartholo, T. L. Salvador, M.S. (2007). A imprensa e a memória do futebol brasileiro. *Revista Portuguesa de ciências de desporto*, 7(3), 368-376.
- Takahashi, S.; Takahashi, V.P. (2007). Gestão de Inovação de Produtos. Rio de Janeiro: Elsevier.