

## Programas Sócio-Torcedor no Brasil - Análise comparativa entre clubes selecionados e o Volta Redonda Futebol Clube

### *Membership programs in Brazil - Comparative analysis between selected soccer clubs and Volta Redonda Soccer Club*

**Guilherme da Silva Leal<sup>1</sup>, Lucas Martins Furin<sup>2</sup>, Marco Antonio Conejero<sup>3</sup>, Paulo André Vieira Bougleux<sup>4</sup>**

Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

**Submetido em:** 08-12-2016

**Aprovado em:** 06-06-2017

#### RESUMO

Atualmente, os clubes de futebol vêm investindo nos Programas Sócio-Torcedor com a finalidade de criar um relacionamento mais produtivo e duradouro com seus torcedores, obtendo, dessa forma, ganhos financeiros. Este estudo se propõe a entender o funcionamento dos programas de clubes como: Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos, principalmente, os benefícios concedidos aos sócios, além de verificar, à luz dessa experiência, como pode ser melhorado o Programa “Todos pelo Voltaço” do Volta Redonda Futebol Clube. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica com o objetivo de entender os principais conceitos relacionados à Gestão do Esporte, Marketing Esportivo, Marketing de Relacionamento e CRM, e uma pesquisa documental, com a finalidade de levantar dados secundários sobre o funcionamento dos Programas Sócio-Torcedor em destaque. Posteriormente, foi realizada uma análise comparativa, que mostra que os clubes seguem um modelo básico, praticamente padrão, na elaboração e manutenção dos Programas Sócio-Torcedor. Foi realizado também um estudo de caso, junto ao Voltaço, que mostra que o programa do clube não segue, em determinados pontos, o modelo padrão citado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Programa Sócio-Torcedor; Marketing esportivo; CRM; *Benchmarking*; Volta Redonda Futebol Clube.

#### ABSTRACT

*Nowadays, football clubs have been investing in Membership Programs in order to create a more productive and lasting relationship with their fans, thus obtaining financial gains. This study intends to understand the functioning of the membership programs of Brazilian clubs such as Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro and Santos, mainly, the benefits granted to the members, besides checking, in the light of this experience, how can be improved the "All by Voltaço" Program of Volta Redonda Soccer Club. For this purpose, a bibliographical review was carried out to understand the main concepts related to Sport Management, Sports Marketing, Relationship Marketing and CRM, and a documental research, with the purpose of collecting secondary data about the functioning of the Membership Programs selected. Subsequently, a comparative analysis was carried out, which shows that the clubs follow a basic model, practically standard, in the elaboration and maintenance of the Membership Programs. A case study was also carried out with the Volta Redonda Soccer Club, which shows that the club program does not follow, in certain points, the standard model cited.*

**KEYWORDS:** *Membership program; Sports marketing; CRM; Benchmarking; Volta Redonda Soccer Club.*

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Universidade Federal Fluminense. Endereço: Rua Des. Ellis Hermydio Figueira, 783, CEP 7213-145 - Atterado, Volta Redonda, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: guilherme.leeaal@gmail.com

<sup>2</sup> Graduando em Administração pela Universidade Federal Fluminense. E-mail: lucasmfurin@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor do Departamento de Administração (VAD) da Universidade Federal Fluminense (UFF). Pesquisador do PENZA/FIA. E-mail: marcoac@id.uff.br

<sup>4</sup> Graduando em Administração pela Universidade Federal Fluminense. E-mail: pauloandre.bougleux@uol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, parte dos clubes de futebol brasileiros têm procurado aperfeiçoar sua gestão, passando a atuar como verdadeiras empresas, em busca de fontes de receita alternativas e, conseqüentemente, com maior competitividade. Dessa forma, para um clube sobreviver destacando-se no mercado e atraindo consumidores, são necessários investimentos e administração eficiente (Fleury, Brashear-Alejandro, & Feldmann, 2014).

Nesse cenário, o marketing esportivo e o marketing de relacionamento surgem como abordagens fundamentais para a gestão dos clubes de futebol, possibilitando que o Programa Sócio-Torcedor seja um instrumento de Customer Relationship Management (CRM) (em português, Gestão de Relacionamento com o Cliente), utilizado pelos clubes para aumentar suas receitas, atrair e fidelizar seus consumidores (torcedores).

Segundo Pereira, Pessôa, Ferreira e Giovannini (2014, p. 3), o Programa Sócio-Torcedor "é um serviço criado pelos clubes, no qual o torcedor comum pode se tornar sócio do clube contribuindo com uma mensalidade, através da qual ele terá, entre outros benefícios, descontos ou ingressos gratuitos para os jogos dependendo do plano oferecido". No futebol brasileiro, dezenas de clubes já adotam essa estratégia com o intuito de diversificar suas fontes de renda, mas dentre eles, pode-se destacar o Sport Club Corinthians Paulista (<http://www.corinthians.com.br/home/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), a Sociedade Esportiva Palmeiras (<http://www.palmeiras.com.br/home/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), o Sport Club Internacional (<http://www.internacional.com.br/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), o São Paulo Futebol Clube (<http://www.saopaulofc.net/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre (<http://www.gremio.net/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), o Cruzeiro Esporte Clube (<http://www.cruzeiro.com.br/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), o Clube de Regatas do Flamengo (<http://www.flamengo.com.br/site/>, recuperado em 14 de novembro, 2016), o Clube Atlético Mineiro (<http://www.atletico.com.br/>, recuperado em 14 de novembro, 2016) e o Santos Futebol Clube (<http://www.santosfc.com.br/>, recuperado em 14 de novembro, 2016) como exemplos na administração de seus Programas Sócio-Torcedor. São estes, os únicos clubes no Brasil que ultrapassaram a marca de 60.000 sócios-torcedores e, somados, contam atualmente com mais de 879 mil sócios-torcedores (<http://www.futebolmelhor.com.br>, recuperado em 29 de julho, 2016).

Fundado em 09 de fevereiro de 1976, na cidade de Volta Redonda/RJ, o Volta Redonda Futebol Clube, popularmente conhecido como Voltaço, foi criado para disputar o Campeonato Carioca daquele ano. Nos últimos anos, o Volta Redonda tem tido participações relevantes no Campeonato Carioca, tendo conquistado o título de Campeão da Taça Guanabara e o Vice-Campeonato Estadual, no ano de 2005. O Voltaço conta com um estádio próprio, chamado Estádio Municipal Sylvio Raulino de Oliveira, conhecido como Estádio da Cidadania, com capacidade de, aproximadamente, 20.000 pessoas (<http://www.voltaco.com.br>, recuperado em 29 de abril, 2017). O Volta Redonda já tem um Programa Sócio-Torcedor denominado "Todos pelo Voltaço" que conta, atualmente, com 24 sócios adimplentes, segundo dados fornecidos pela diretoria do clube. Esse programa é o objeto de estudo desta pesquisa.

Sendo assim, nesta pesquisa, busca-se, por meio de uma análise de *benchmarking*, responder à seguinte pergunta: Como o Programa "Todos pelo Voltaço" do Volta Redonda Futebol Clube pode ser melhorado, à luz das experiências dos Programas Sócio-Torcedor do Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos?

O objetivo geral do estudo é entender o funcionamento dos Programas Sócio-Torcedor do Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos, clubes com grande quantidade de sócios no Brasil, e identificar pontos de melhoria para o programa "Todos Pelo Voltaço" do Volta Redonda Futebol Clube.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Entender os conceitos relacionados de Gestão do Esporte e Marketing Esportivo;

- Apresentar a relação entre o conceito de Marketing de Relacionamento e a ferramenta CRM, e verificar a aplicabilidade dos conceitos anteriores na elaboração de um Programa Sócio-Torcedor;
- Analisar e levantar os diferenciais, especialmente os benefícios ofertados, dos Programas Sócio-Torcedor de nove clubes brasileiros: Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos;
- Apresentar e analisar o programa “Todos Pelo Voltaço” e identificar os pontos de melhoria do mesmo.

Justifica-se a escolha do tema da pesquisa pela importância do Volta Redonda Futebol Clube para a cidade de Volta Redonda e Região Sul Fluminense, tendo em vista o trabalho social realizado pelo clube (<http://www.voltaco.com.br>, recuperado em 29 de abril, 2017). Como o futebol é uma importante fonte de lazer e entretenimento para os moradores da região, é imprescindível para a organização ter uma boa relação com seus torcedores, por meio de um Programa Sócio-Torcedor de qualidade, capaz de satisfazer e superar as expectativas de seus consumidores (torcedores do clube) e aumentar a arrecadação do clube.

O artigo está organizado em cinco partes, se iniciando por esta introdução. Na segunda parte do projeto é apresentada uma revisão da literatura, com ênfase nos conceitos de Gestão do Esporte, Marketing Esportivo, Marketing de Relacionamento, CRM e Programas de Sócio-Torcedor. Na terceira parte é explicada a metodologia. Logo após, são apresentados os resultados da análise de *benchmarking*, contemplando as principais práticas utilizadas pelos clubes analisados e do estudo de caso realizado junto ao Volta Redonda Futebol Clube. Por fim, seguem as considerações finais sobre o tema.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Gestão do Esporte e Marketing Esportivo

Segundo Bastos (2004) e Rocha e Bastos (2011), a Gestão do Esporte pode ser definida como a aplicação das teorias e ferramentas da Administração em todas as esferas do esporte, lembrando que a Gestão do Esporte abrange tanto a produção quanto o marketing de produtos e serviços oferecidos por organizações esportivas, para pessoas interessadas em consumi-los enquanto participantes ou espectadores. Esse relacionamento entre clube e torcedor pode acontecer de diversas maneiras como: a presença do torcedor no estádio, nos jogos da equipe, na aquisição de produtos oficiais (camisetas, bandeiras, bolas etc.), nas lojas do clube e na participação como sócio-torcedor do clube (Espartel, Müller, & Pompiani, 2009).

Entendendo os clubes como empresas, Gaspar, Morais, Vallada e Debia (2014) afirmam que o marketing é uma das funções organizacionais das empresas modernas, assumindo grande importância no sucesso dos negócios das organizações contemporâneas. Sendo assim, no âmbito esportivo, o marketing também é aplicado como parte da profissionalização do esporte. Deve-se ressaltar que o composto de marketing esportivo é formado por: produto, preço, praça e promoção, com algumas características específicas (Las Casas, 2006).

O produto, na visão do marketing esportivo, pode ser um atleta, uma competição, o uniforme, um evento, um clube ou até mesmo uma marca. Preço pode ser exemplificado como os valores com receitas de *merchandising*, com emissão de ingressos, patrocínios, direitos de transmissão, taxas pagas pelos sócios, entre outros. Praça pode ser a loja oficial dos clubes, o estádio, os estandes nos locais dos eventos, ou seja, incluem-se todos os canais de distribuição utilizados pelo clube e pelas empresas patrocinadoras. Por fim, promoção, são os patrocínios, a publicidade, as promoções de vendas, o telemarketing, entre outros esforços realizados a fim de promover um produto e uma marca (Las Casas, 2006; Morgan & Summers, 2008).

Quando se olha do ponto de vista do clube, as ações de marketing esportivo objetivam:

(...) a busca de um mercado que lhes permita a otimização de receitas, devendo assim, impulsionar um conjunto de ações como: animações durante o evento desportivo, transmissão do evento, comercialização da marca, gestão do espaço desportivo, venda de serviços de comunicação e publicidade, patrocínios, venda de bilhetes, venda de outros serviços em conjunto com o evento, venda de jogadores, criação de lojas do clube etc. (D. Sá & C. Sá, 2008, p. 19).

Quando se trata de um produto substituível, o cliente pode abrir mão de comprá-lo novamente caso fique insatisfeito, porém no caso do futebol, no qual há um sentimento pelo clube, mesmo insatisfeito o torcedor pode se manter fiel ao time (Espartel et al., 2009). Vale destacar também que o futebol é uma das modalidades com maiores investimentos em marketing esportivo, totalizando 61% do investimento total recebido pelos esportes no Brasil, sendo o vôlei a segunda modalidade da lista a receber tais investimentos, com apenas 11% (Las Casas, 2006).

Pode-se perceber, dessa forma que, no Brasil, há um horizonte muito favorável para a implementação do marketing esportivo, pois poucos países apresentam um número tão grande de pessoas interessadas pelo esporte (Gaspar et al., 2014). O mercado brasileiro consumidor de futebol é amplo por conta da paixão nacional pelo esporte, sendo assim, pode-se dizer que o consumidor do esporte é aquele que tem diversas formas de envolvimento, seja como praticante, telespectador, colecionador, entre outros (Chataignier, 2004).

Por fim, entre as principais ferramentas estratégicas que valorizam a marca dos clubes está o marketing de relacionamento que, por meio da formação de um banco de dados, consegue fazer campanhas promocionais visando a venda de produtos licenciados, prestação de serviços personalizados e, além disso, a atualização de cadastro de clientes (Las Casas, 2006).

## **2.2 Marketing de relacionamento e CRM**

Primeiramente, deve-se diferenciar o marketing tradicional do marketing de relacionamento. Enquanto o primeiro se preocupa com transações comerciais direcionadas à satisfação dos clientes e à manutenção dessa satisfação, o segundo engloba todas as atividades do marketing destinadas a manter um cliente em situação de pós-venda (Las Casas, 2010). Para Kotler e Armstrong (2008) marketing de relacionamento consiste em ações que levam à construção e manutenção de relacionamentos de troca com um público-alvo em relação a algum produto ou serviço. O objetivo não é só simplesmente atrair novos consumidores e sim reter os clientes e expandir os negócios deles com a empresa. Sendo assim, o marketing de relacionamento acaba voltando às origens, quando o comércio era praticado por meio de uma abordagem individual, aliando a relação direta com o consumidor ao ganho de escala (Toledo, Rocha, & Nucci, 2005).

Segundo Rocha, Toledo e Almeida (2008), “os programas de fidelidade surgiram como ferramenta do marketing de relacionamento e permitem ‘tangibilizar aos olhos do cliente’ as vantagens que a empresa oferece para aumentar seu envolvimento com ela”. Nesse cenário, surge um conceito denominado CRM, que é basicamente o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação, lidando com todos os aspectos de atrair, manter e desenvolver clientes, sendo uma forma de combinação entre o marketing e a tecnologia (Las Casas, 2010; Kotler & Armstrong, 2008).

Um bom sistema de gestão de relacionamento deve ter como aspecto fundamental o contato constante com o cliente, pois a interatividade e a análise de seus hábitos e interesses por meio de pesquisas e contato pessoal são fatores extremamente importantes para manter o cliente fidelizado (Las Casas, 2010).

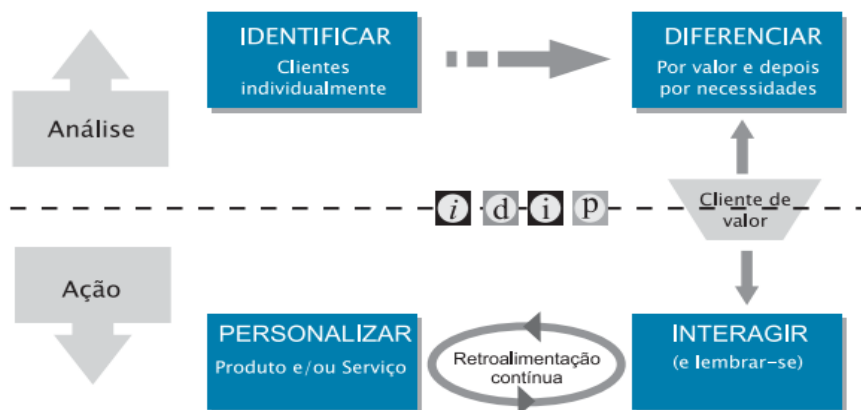
Toledo, Rocha e Nucci (2005) dizem que um CRM de qualidade deve apresentar cinco aspectos:

1. Permite o fácil acesso a informações que identificam e diferenciam clientes e suas necessidades;

2. Mantém contato frequente com os clientes buscando traduzir suas necessidades em serviços e produtos;
3. Proporciona uma comunicação personalizada com os clientes visando maior participação e assim entender melhor a necessidade da clientela como um todo;
4. Proporciona também a satisfação dos funcionários para que possam melhorar sua produtividade e se identificar com os produtos e com a empresa;
5. Cria ações para reter e fidelizar clientes, não só por meio de descontos e promoções, mas também pelo valor percebido do serviço ou produto.

Peppers e Rogers (2004) afirmam que o processo de funcionamento de um CRM é dividido em quatro etapas (Figura 1):

1. Identificar clientes individualmente: é necessário definir quais serão as informações a serem levantadas, de acordo com as pretensões da empresa, a fim de obter o melhor de cada cliente;
2. Diferenciar por valor e depois por necessidades: dessa forma, a organização consegue distinguir quais são os clientes de maior valor que deverão ser mantidos, os que apresentam potencial de crescimento e os que deverão ter custos de investimento reduzidos;
3. Interagir (e lembrar-se): a organização deve manter contato frequente com o cliente a fim de entender suas necessidades e características, construindo assim, uma relação de aprendizado, mantendo essas informações atualizadas com o intuito de utilizá-las posteriormente;
4. Personalizar: por meio das etapas anteriores, é possível personalizar seus produtos e/ou serviços de forma contínua, fazendo com que o cliente perceba o benefício de continuar investindo cada vez mais no relacionamento com a organização.



**Figura 1** - Quatro passos do processo de funcionamento de um CRM  
 Fonte: Peppers & Rogers, 2004.

Considerando o CRM como uma ferramenta de fidelização do cliente, cujo intuito é conquistar sua confiança e lealdade (Conejero, Ferreira, & Mantovani, 2013), o conceito pode ser usado também nos clubes de futebol, uma vez que o envolvimento emocional dos torcedores com o esporte é uma grande oportunidade de desenvolvimento de produtos e serviços. Em uma organização esportiva, com gestão profissional, o torcedor deve ser tratado como o principal *stakeholder* e, por conta disso, superar suas expectativas é um grande passo para o sucesso das ações dos clubes, inclusive na implantação de um Programa Sócio-Torcedor.

### 2.3 Programa Sócio-Torcedor

O Programa Sócio-Torcedor é um mecanismo de relacionamento criado pelos clubes de futebol, que incentiva e promove a aproximação entre clubes e seus torcedores, fidelizando os envolvidos por

meio de benefícios e experiências exclusivas (Pereira, Pessôa, Ferreira, & Giovannini, 2014).

Vale destacar que, segundo Rodrigues (2010), sócio-torcedor é aquele torcedor que possui uma relação formal e contratual com o clube, pagando regularmente um valor em dinheiro, podendo ter diferentes níveis de diferenciação, buscando benefícios que um torcedor comum não teria e tendo que cumprir com algumas obrigações. Por exemplo, o Palmeiras oferece uma grande variedade de benefícios em seu programa como: desconto em ingressos e produtos de marcas variadas, clube de vantagens, prioridade na compra de ingressos, revista do clube etc. Em contrapartida, o sócio tem a obrigação de efetuar o pagamento da mensalidade, que varia de R\$ 14,99 a R\$ 119,99 (<https://socio-palmeiras.futebolcard.com/>, recuperado em 01 de maio, 2017).

Neste cenário, merece destaque a iniciativa denominada “Movimento por um Futebol Melhor”, criado em 2011 pela Brahma Futebol, tendo posteriormente o apoio da AmBev, que se mobilizou para agregar valores e reunir outras empresas participantes do movimento (<http://www.futebolmelhor.com.br/contato/index.html>, recuperado em 1 de abril, 2017). O Movimento “[...] é a união de torcedores, clubes e grandes empresas que acreditam que nosso futebol tem um potencial gigante para se desenvolver mais” (<http://www.futebolmelhor.com.br/movimento/index.html>, recuperado em 6 de julho, 2016). Seus objetivos são: proporcionar melhores estruturas para as equipes, ter os maiores craques do futebol jogando aqui e dar descontos para seus associados em produtos e serviços. Ainda segundo o site, para entrar no Movimento, o interessado deve ser sócio de um dos clubes participantes, para assim ter direito aos benefícios oferecidos como descontos em produtos e serviços de diversas marcas participantes.

Um fato que comprova a importância dos Programas Sócio-Torcedor para os clubes é que, segundo Pereira et. al. (2014), os programas levaram mais de R\$ 100 milhões aos clubes, com a adesão de novos associados. Com isso, pode-se perceber a relevância desses programas para o aumento das receitas dos clubes.

Apesar desse avanço, as receitas oriundas de Programas Sócio-Torcedor ainda são muito dependentes do desempenho técnico e dos resultados esportivos, pois o comportamento de parte da torcida é altamente influenciado pelos resultados e fatores psicológicos e emocionais (Cardoso & Silveira, 2014).

Ainda segundo Cardoso e Silveira (2014, p. 8), “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”. Levando-se em conta essa dificuldade, é de extrema importância que sejam utilizadas ferramentas para melhorar esse processo. Pode-se então utilizar o CRM para auxiliar a identificação e classificação dos torcedores, promovendo ações com o intuito de fidelizar os clientes.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com o objetivo geral, a pesquisa pode ser classificada como exploratória (Gil, 2002). Vale ressaltar que as informações levantadas têm caráter qualitativo, pois o objetivo é entender o funcionamento dos Programas Sócio-Torcedor e os benefícios oferecidos e não a mensuração do fenômeno.

Foram selecionados para a amostra os Programas Sócio-Torcedor de nove clubes brasileiros (Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos), esses programas foram escolhidos por possuírem mais de 60 mil sócios-torcedores no período da pesquisa.

De acordo com os objetivos específicos da pesquisa descritos, os principais procedimentos metodológicos utilizados foram o levantamento bibliográfico, a fim de construir o referencial teórico da pesquisa; a análise documental, que extraiu dados técnicos dos Programas Sócio-Torcedor dos nove clubes citados; e o estudo de caso, para compará-los com programa “Todos pelo Voltaço” do Volta Redonda Futebol Clube.

A análise de *benchmarking* guiou a coleta e análise dos dados coletados, sendo realizada em três estágios (Garvin, 1993; Camp, 1995 apud Conejero & Parente, 2015):

1. Pesquisar empresas que tenham um desempenho superior e identificar os direcionadores que fazem com que ela sustente essa superioridade;
2. Avaliar as lacunas (*gaps*) entre a empresa e as empresas de referência observadas;
3. Planejar e executar ações de melhorias, no intuito de preencher as lacunas encontradas.

Para atender o item 1 da análise de *benchmarking* foi feita uma análise documental sobre os Programas Sócio-Torcedor dos nove clubes analisados. Logo após, para atender o item 2, foi realizada uma análise comparativa entre as principais características dos Programas Sócio-Torcedor dos clubes selecionados e o estudo de caso do programa do Volta Redonda Futebol Clube. Por fim, para atender parcialmente o item 3, foram indicadas as ações de melhorias para o programa “Todos Pelo Voltaço”, a partir do cruzamento de dados dos clubes selecionados com o estudo de caso do Volta Redonda Futebol Clube.

Na análise documental, por meio da busca nos sites oficiais dos clubes e nos sites dos programas, foram levantadas as informações mais relevantes sobre os nove Programas Sócio-Torcedor selecionados, sendo elas: descrição do perfil dos clubes (nome do Programa Sócio-Torcedor, principais títulos, número de sócios-torcedores, entre outros), levantamento do faturamento dos clubes (receita operacional total, receita oriunda do Programa Sócio-Torcedor etc.), amplitude dos valores dos planos de cada clube e principais benefícios oferecidos. Vale destacar que as informações foram levantadas no segundo semestre do ano de 2016.

O estudo em questão foi realizado no Volta Redonda Futebol Clube, tendo como unidade de análise o programa “Todos Pelo Voltaço”. Segundo Gil (2002, p. 54), um estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento". Por meio de uma entrevista em profundidade com o vice-presidente do clube, responsável pela gestão do Programa Sócio-Torcedor, e fazendo uso de um roteiro semiestruturado, foram levantadas informações gerais sobre o clube (importância do clube para a cidade, faturamento etc.) e o programa (data de criação, responsáveis pela implementação, quantidade de sócios, benefícios ofertados etc.). As informações obtidas foram então comparadas com o resultado da análise documental realizada. Vale destacar que a entrevista ocorreu em novembro de 2016.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise de *Benchmarking*

Por meio da análise de *benchmarking* realizada é possível mostrar informações de grande valor acerca dos Programas Sócio-Torcedor do Corinthians, Palmeiras, Internacional, São Paulo, Grêmio, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos.

A Tabela 1 apresenta a descrição do perfil de cada clube, com destaque ao número de torcedores e a representatividade dos sócios-torcedores no total. Pela análise desta tabela, pode-se notar que, apesar de o Corinthians apresentar maior quantidade de sócios-torcedores no momento da pesquisa, a representatividade dessa categoria em relação ao total de torcedores é muito baixa - cerca de 0,48% do total - isso pode estar relacionado ao fato do clube apresentar o segundo maior número de torcedores do país, cerca de 27 milhões de torcedores.

O mesmo fato ocorre com o Flamengo que conta com, aproximadamente, 32,5 milhões de adeptos e apresenta a menor representatividade dos sócios-torcedores (aproximadamente 0,23%).

Já o Internacional é o clube que possui a maior representatividade dos sócios-torcedores - cerca de 2,00%.

O Grêmio é o segundo clube com maior representatividade dos sócios-torcedores, apresentando um percentual de 1,63%, seguido de Santos (1,34%), Cruzeiro (1,25%), Palmeiras (1,19%), Atlético

Mineiro (0,94%) e São Paulo (0,81%).

É importante ressaltar que esses valores foram calculados levando-se em conta o total de torcedores levantados pela pesquisa LANCE! Ibope (<http://www.ibopeinteligencia.com/>, recuperado em 30 de julho, 2016). Pelos dados obtidos, pode-se notar que o clube com maior quantidade de sócios possui apenas 0,48% do total de torcedores como associados, tal fato comprova o potencial de crescimento dos programas e a baixa adesão por parte dos torcedores.

Segundo Rodrigues (2010), uma das razões para o Sport Club Internacional ter alcançado tamanha efetividade em relação ao número de sócios foi a adoção do modelo europeu, possibilitando maior participação dos sócios na vida do clube, oferecendo, por exemplo, o direito a voto nas eleições para presidente do clube. Ainda de acordo com o autor, outra estratégia utilizada pelo clube foi firmar convênios com grandes empresas do Rio Grande do Sul que deram aos associados à possibilidade de adquirir produtos e serviços com descontos nessa rede de empresas conveniadas, buscando assim, a fidelização desses sócios.

Para evidenciar a importância dos Programas de Sócio-Torcedor nos clubes analisados é fundamental observar a evolução das receitas provenientes dos programas nos Demonstrativos Financeiros dos clubes. A Tabela 2 tem o objetivo de evidenciar as receitas obtidas por meio dos programas e compará-las com as receitas operacionais totais dos clubes. Vale ressaltar que a Tabela 2 tem um horizonte de análise de cinco anos devido ao pouco tempo de existência dos programas. No caso do Palmeiras, Cruzeiro, Flamengo, Atlético Mineiro e Santos a existência dos Programas Sócio-Torcedor é inferior a cinco anos. É importante realçar também que o Grêmio não apresenta, em seus balanços financeiros divulgados no site do clube, dados em relação à receita oriunda do Programa Sócio-Torcedor.

Pela Tabela 2 é possível verificar que o Internacional arrecadou R\$ 66,4 milhões com os sócios-torcedores, mais que o dobro do valor arrecadado pelo Palmeiras (R\$ 32,4 milhões), que é o segundo clube no *ranking* de arrecadação com o Programa Sócio-Torcedor.

Em contrapartida, o São Paulo (R\$ 11,7 milhões) e o Atlético Mineiro (R\$ 13,1 milhões) não ultrapassaram a marca de R\$ 15 milhões, valor este que representa menos de um quarto da quantia arrecadada pelo Internacional.

Já em relação à representatividade das receitas geradas pelos Programas Sócio-Torcedor em relação à receita operacional total apresentada pelos clubes, conforme a Tabela 2, é possível visualizar que, novamente, o Internacional se destaca reforçando sua eficácia na gestão do programa, apresentando, em 2015, um percentual de 22,36%. Pode-se observar que o Santos obteve com os sócios-torcedores cerca de 13% da sua receita operacional total, no ano de 2015, aumentando em 455% o resultado apresentado em seu primeiro ano de Programa (2013) que era de apenas 2,47%. Esse fato mostra a importância do programa para o Santos, pois o aumento da receita do programa pode ter amenizado a queda da receita operacional total do clube nos últimos anos.

É importante citar também que alguns clubes colocam a receita proveniente do Programa Sócio-Torcedor mesclada com outras receitas em seus balanços, como é a situação de Corinthians e do Internacional. No caso do Corinthians, a receita oriunda do programa Fiel Torcedor está incorporada com as receitas derivadas de premiações e loterias. Já o Internacional apresenta em seu balanço a receita social do clube, ou seja, não só a receita proveniente dos sócios-torcedores, mas também a receita de todo quadro social do clube, o que pode explicar o fato do percentual da receita oriunda do Programa Sócio-Torcedor em relação à receita total, no caso do Internacional, ser maior que dos outros clubes analisados.

Vale ressaltar que, praticamente, todos os clubes estudados apresentaram um crescimento em suas receitas operacionais totais, exceto o Santos. Esse aumento das receitas operacionais pode ter ligação com o fato de que os clubes brasileiros estão num momento de transformação administrativa, contando com maiores investimentos, aumento das cotas de TV, maiores valores da publicidade nos estádios e camisas dos clubes etc. (Garcia, Louzada, Galli, & Barbosa, 2015). Além disso, a receita resultante dos Programas Sócio-Torcedor de todos clubes de referência apresentou um crescimento considerável no período.



**Tabela 1** - Descrição do perfil dos clubes analisados

Clube	Ano de Fundação	Sede	Estádio	Programa Sócio-Torcedor	Principais Títulos	Número Torcedores	Número Sócios	Participação Sócios no Total Torcedores
Sport Club Corinthians Paulista	1910	São Paulo/ SP	Arena Corinthians	Fiel Torcedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Copas do Mundo de Clubes da FIFA</li> <li>• 1 Copa Libertadores da América</li> <li>• 1 Recopa Sul-Americana</li> <li>• 6 Campeonatos Brasileiros</li> <li>• 3 Copas do Brasil</li> </ul>	27.340.449	130.124	0,48%
Sociedade Esportiva Palmeiras	1914	São Paulo/ SP	Allianz Parque	Avanti Palmeiras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Copa Libertadores da América</li> <li>• 1 Copa Sul-Americana Mercosul</li> <li>• 9 Campeonatos Brasileiros</li> <li>• 3 Copas do Brasil</li> </ul>	10.654.733	126.635	1,19%
Sport Club Internacional	1909	Porto Alegre/ RS	Beira Rio	Gigante de Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Copa do Mundo de Clubes da FIFA</li> <li>• 2 Copas Libertadores da América</li> <li>• 2 Recopas Sul-Americana</li> <li>• 1 Copa Sul-Americana</li> <li>• 3 Campeonatos Brasileiros</li> <li>• 1 Copa do Brasil</li> </ul>	5.628.915	112.756	2,00%
São Paulo Futebol Clube	1930/1935	São Paulo/ SP	Morumbi	Sócio-Torcedor São Paulo Futebol Clube	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Copa do Mundo de Clubes da FIFA</li> <li>• 2 Copas Intercontinentais</li> <li>• 3 Copas Libertadores da América</li> <li>• 1 Copa Sul-Americana</li> <li>• 1 Copa Conmebol</li> <li>• 2 Recopas Sul-Americana</li> <li>• 6 Campeonatos Brasileiros</li> </ul>	13.670.224	110.059	0,81%
Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense	1903	Porto Alegre/ RS	Arena do Grêmio	Sócio do Grêmio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Copa Intercontinental</li> <li>• 2 Copas Libertadores da América</li> <li>• 1 Recopa Sul-Americana</li> <li>• 2 Campeonatos Brasileiros</li> <li>• 4 Copas do Brasil</li> </ul>	6.030.981	98.085	1,63%
Cruzeiro Esporte Clube	1921	Belo Horizonte/ MG	Mineirão	Sócio do Futebol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Copas Libertadores da América</li> <li>• 1 Recopa Sul-Americana</li> <li>• 4 Campeonatos Brasileiros</li> <li>• 4 Copas do Brasil</li> </ul>	6.232.014	77.904	1,25%
Clube de Regatas do Flamengo	1895	Rio de Janeiro/ RJ	Maracanã	Nação Rubro-Negra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Copa Intercontinental</li> <li>• 1 Copa Libertadores da América</li> <li>• 1 Copa Mercosul</li> <li>• 5 Campeonatos Brasileiros</li> </ul>	32.567.299	74.678	0,23%

• 3 Copas do Brasil

Clube Atlético Mineiro	1908	Belo Horizonte/ MG	Estádio Independência	Galo na Veia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Copa Libertadores da América</li> <li>• 2 Copa Conmebol</li> <li>• 1 Recopa Sul-Americana</li> <li>• 1 Campeonato Brasileiro</li> <li>• 1 Copa do Brasil</li> </ul>	7.036.144	66.157	0,94%
Santos Futebol Clube	1912	São Paulo/ SP	Vila Belmiro	Sócio Rei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Copas Intercontinentais</li> <li>• 3 Copas Libertadores da América</li> <li>• 1 Copa Conmebol</li> <li>• 1 Recopa Sul-Americana</li> <li>• 8 Campeonatos Brasileiros</li> <li>• 1 Copa do Brasil</li> </ul>	4.824.785	64.740	1,34%

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir dos sites institucionais dos clubes, recuperado em 14 de novembro, 2016 e LANCE! Ibope, 2014 (<http://www.ibopeinteligencia.com/>, recuperado em 30 de julho, 2016).

**Tabela 2 - Faturamento dos clubes com o Programa Sócio-Torcedor**

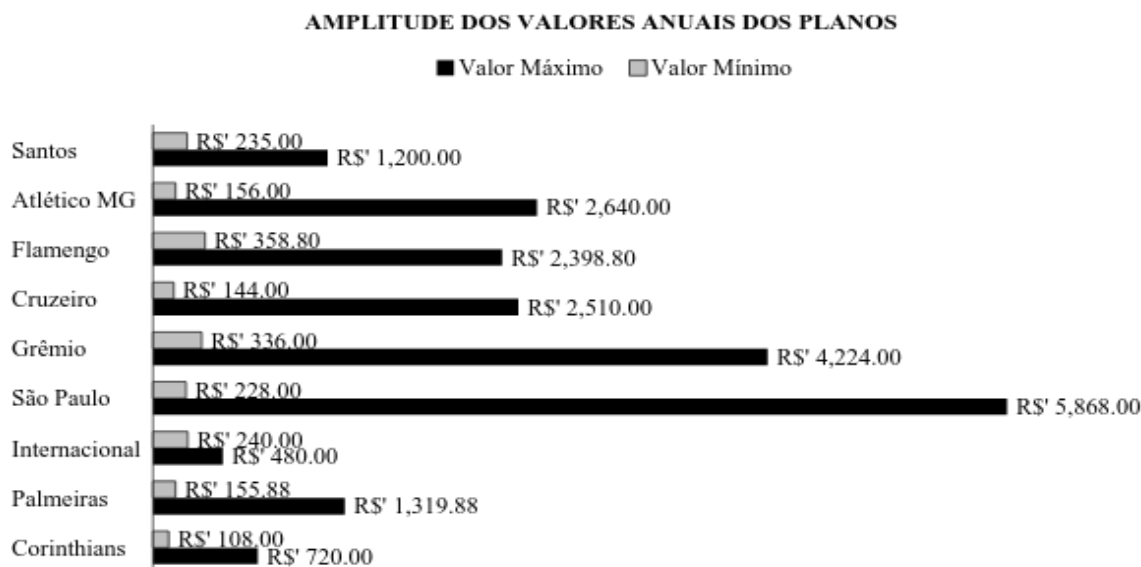
<b>Faturamento Segmentado (em milhares de R\$)</b>						
<b>Ano</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Crescimento no Período</b>
<b>Corinthians</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	R\$ 258.445	R\$ 293.448	R\$ 266.394	R\$ 229.697	R\$ 269.619	4%
<b>Receita Premiações, Fiel Torcedor e Loterias</b>	R\$ 14.700	R\$ 23.572	R\$ 15.311	R\$ 9.339	R\$ 28.881	96%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	5,69%	8,03%	5,75%	4,07%	10,71%	88%
<b>Palmeiras</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	*	*	*	R\$ 244.109	R\$ 351.480	44%
<b>Receita Programa Sócio-Torcedor Avanti</b>	*	*	*	R\$ 11.935	R\$ 32.441	172%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	*	*	*	4,89%	9,23%	89%
<b>Internacional</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	R\$ 188.252	R\$ 252.861	R\$ 259.580	R\$ 205.086	R\$ 297.110	58%
<b>Receita Social</b>	R\$ 40.877	R\$ 45.950	R\$ 39.271	R\$ 58.984	R\$ 66.439	63%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	21,71%	18,17%	15,13%	28,76%	22,36%	3%
<b>São Paulo</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	R\$ 224.631	R\$ 282.893	R\$ 362.832	R\$ 253.381	R\$ 330.885	47%
<b>Receita Projeto Sócio Torcedor</b>	R\$ 3.267	R\$ 3.675	R\$ 7.107	R\$ 7.431	R\$ 11.683	258%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	1,45%	1,30%	1,96%	2,93%	3,53%	143%
<b>Cruzeiro</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	*	*	*	*	R\$ 363.829	*
<b>Receita Oriunda do Sócio-Torcedor</b>	*	*	*	*	R\$ 19.370	*
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	*	*	*	*	5,32%	*
<b>Flamengo</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	*	*	R\$ 272.999	R\$ 347.027	R\$ 355.613	30%
<b>Receita Programa Sócio-Torcedor</b>	*	*	R\$ 16.546	R\$ 30.375	R\$ 29.616	79%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	*	*	6,06%	8,75%	8,33%	37%

Ano	2011	2012	2013	2014	2015	
<b>Atlético Mineiro</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	*	R\$ 162.962	R\$ 227.863	R\$ 178.942	R\$ 244.620	50%
<b>Receita com Galo na Veia</b>	*	R\$ 3.852	R\$ 11.581	R\$ 10.665	R\$ 13.138	241%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	*	2,36%	5,08%	5,96%	5,37%	127%
<b>Santos</b>						
<b>Receita Operacional Total</b>	*	*	R\$ 190.275	R\$ 171.240	R\$ 169.906	-11%
<b>Receita Programa Sócio Rei</b>	*	*	R\$ 4.693	R\$ 11.938	R\$ 23.245	395%
<b>Percentual em Relação à Receita Total</b>	*	*	2,47%	6,97%	13,68%	455%

Fonte: Elaborado pelos Autores a partir dos sites institucionais dos clubes, recuperados em 16 de novembro, 2016.

\* Informação indisponível.

A Figura 2 apresenta a amplitude dos valores cobrados pelos planos em cada clube referência. Vale ressaltar que os valores são anuais, pois cada programa tem uma forma de pagamento peculiar, sendo que alguns clubes cobram uma mensalidade, outros cobram a anuidade e alguns a dividem em dez vezes.



**Figura 2** - Amplitude dos valores dos planos anuais

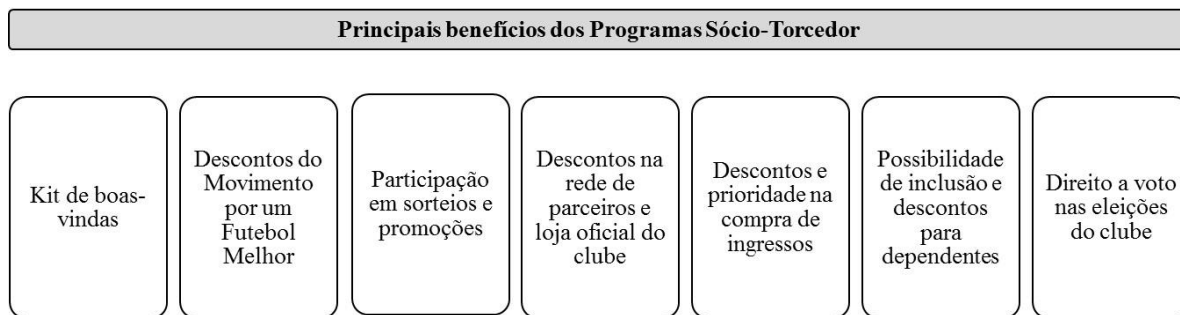
Fonte: Elaborado pelos Autores a partir dos sites institucionais dos clubes, recuperados em 17 de novembro, 2016.

Analisando a Figura 2, pode-se perceber que o Internacional possui a menor amplitude em relação aos valores cobrados pelos planos, talvez devido ao fato do clube possuir apenas dois tipos de planos, enquanto o São Paulo possui sete tipos de planos e a maior amplitude em relação aos valores cobrados. Além disso, todos os clubes possuem planos básicos de entrada que, em sua maioria, oferecem menos benefícios por menores valores. Nessa categoria, o Flamengo possui o plano anual mais caro (R\$ 358,00) e o Corinthians o plano anual mais barato (R\$ 108,00). É importante realçar que alguns clubes possuem planos para sócios infantis, cujos valores não foram considerados na Figura 2. Há também os planos considerados mais completos, que oferecem maiores vantagens e diferenciação. Esses planos têm um custo mais elevado para o associado, pois, em alguns casos, oferecem a possibilidade do associado ter uma cadeira cativa no estádio do clube. Nessa última categoria, o São Paulo oferece o plano anual com valor mais elevado (R\$ 5.868,00) e o Internacional oferece o plano anual com valor mais acessível (R\$ 480,00).

Os planos ofertados são semelhantes nos nove clubes. Os planos básicos dão direito a descontos no Movimento por um Futebol Melhor, material informativo do clube (revistas, conteúdo exclusivo no site do clube, kit de boas-vindas, entre outros). Os planos intermediários geralmente dão direito a descontos na compra de ingressos e acesso exclusivo ao estádio. Já os planos top de linha, na maioria das vezes, dão o direito a 100% de desconto nos ingressos, cadeira personalizada e camisa oficial do clube, além dos benefícios oferecidos pelos planos básico e intermediário. Há, porém, algumas peculiaridades, como por exemplo, sorteios semanais de camisas oficiais do Corinthians, no programa Fiel Torcedor, e o direito a voto nas eleições do clube, no programa do Sport Club Internacional.

Cada vez mais os clubes devem se preocupar em aumentar os benefícios para seus sócios-torcedores, pois, segundo as ideias de Pereira et al. (2014), até mesmo um torcedor com alto grau de identificação com o clube está atento ao custo-benefício de se tornar sócio-torcedor. Devido a isso, os clubes devem procurar compatibilizar o custo com o valor oferecido ao sócio, oferecendo brindes, benefícios, experiências exclusivas, ações de relacionamento, realizando parcerias (com academias, postos de combustível, cinemas etc.).

Dessa forma, de acordo com as vantagens oferecidas por cada clube selecionado, é possível identificar, na Figura 3, os principais benefícios que fazem parte dos Programas Sócio-Torcedor dos clubes brasileiros com mais sócios-torcedores.



**Figura 3** - Principais benefícios dos Programas Sócio-Torcedor analisados  
 Fonte: Elaborado pelos Autores.

A partir dessa análise pode ser realizada uma comparação entre os Programas Sócio-Torcedor dos clubes analisados, tanto em questão de valores cobrados em seus planos, quanto em benefícios oferecidos, e o programa do Volta Redonda Futebol Clube.

#### 4.2 Estudo de Caso do Programa Sócio-Torcedor do Volta Redonda Futebol Clube

O Volta Redonda Futebol Clube, fundado em 1976, é um clube de futebol sediado na cidade de Volta Redonda no Sul do Estado do Rio de Janeiro. O clube tem grande importância para o município, pois além de levar o nome da cidade para todo o Brasil, faz parte do lazer do cidadão de Volta Redonda. Além disso, o clube desempenha um importante papel social no município por meio de suas categorias de base, dando aos jovens, a oportunidade de praticar o esporte de forma gratuita, em diversas categorias (desde o sub-13 até o sub-20).

De acordo com a diretoria do clube, no ano de 2015, o Voltaço, a partir de uma gestão financeira de recuperação, conseguiu reduzir as despesas em quase R\$ 700 mil em relação ao ano anterior. Ainda assim, o clube tem uma despesa de, aproximadamente, R\$ 3,5 milhões ao ano e uma receita base de, aproximadamente, R\$ 1,8 milhões ao ano, podendo aumentar a partir de premiações de campeonatos, vendas de jogadores, novos patrocinadores, entre outras receitas.

Ainda segundo a direção do Voltaço, para o ano de 2017 está previsto um aumento das receitas, dada a classificação do clube para a disputa do Campeonato Brasileiro da Série C, da Copa do Brasil e do Campeonato Carioca, além da tradicional Copa Rio, o que deve aumentar a visibilidade do clube, atrair novos patrocinadores e, conseqüentemente, aumentar as receitas de contratos de transmissão (cotas de televisão).

Em relação ao estádio, a diretoria do clube informou que, por meio de reuniões com o prefeito eleito de Volta Redonda (Samuca Silva), surgiu a possibilidade de o clube assumir a gestão do Estádio Municipal Sylvio Raulino de Oliveira. Caso a situação se concretize, pode render valores ao clube em vendas de camarote, aluguel do estádio para jogos de outras equipes, entre outros.

Atualmente, o clube não realiza nenhum tipo de cadastro de torcedores nem pesquisas formais que identifiquem a opinião dos torcedores do clube em relação ao programa do clube, resultando na ausência de dados que permitam um entendimento de quem são e o que pensam tais adeptos, que são o público-alvo do Programa Sócio-Torcedor. Nesse sentido, o clube está em processo de reestruturação visando à reaproximação com os torcedores.

O Volta Redonda Futebol Clube possui o Programa Sócio-Torcedor denominado “Todos Pelo Voltaço”, criado na antiga gestão (2013-2014) e reformulado na atual (2015-2018). Neste período, o clube conseguiu cadastrar poucos sócios e atualmente possui apenas 24 sócios-torcedores ativos.

Primeiramente, o clube tentou lançar um Programa Sócio-Torcedor próprio, mas enfrentou

grandes dificuldades para operacionalizar o programa devido à burocracia encontrada (conseguir parceiros, gerenciar as formas de pagamento etc.). No segundo semestre de 2015, o clube fez uma parceria com a empresa "Torcedor de Vantagens" que possui estrutura própria (rede de descontos, formas de pagamento por boleto bancário e cartões de crédito).

Por meio dessa empresa, o programa foi dividido em três planos (Torcedor de Prata, Torcedor de Ouro e Torcedor de Aço) com valores que variavam entre R\$ 24,90 e R\$ 49,90. Os maiores diferenciais entre os planos são: descontos na aquisição de ingressos (que vão de 50% do valor do ingresso no plano Torcedor de Prata até o acesso livre às cadeiras no plano Torcedor de Aço); plano adicional para dependentes nos planos Torcedor de Ouro e Torcedor de Aço; e camisa oficial do clube para o torcedor que aderir ao plano Torcedor de Aço. A Tabela 3 apresenta os benefícios de cada plano do programa do Volta Redonda Futebol Clube.

**Tabela 3** - Sócio-Torcedor Todos pelo Voltaço

Programa Todos pelo Voltaço			
Planos	Prata	Ouro	Aço
Descontos na aquisição de ingressos	50,00%	Acesso livre arquibancada	Acesso livre cadeira
Acessos exclusivos e automatizados	✓	✓	✓
Descontos e vantagens em toda rede Parceiros de Vantagens	✓	✓	✓
Descontos e vantagens em toda rede Parceiros Money Back	✓	✓	✓
Participação em promoções e eventos promovidos pelo clube	✓	✓	✓
Sistema de ingressos creditado na carteirinha	✓	-	-
Central de atendimento ao torcedor pelo site oficial do programa	✓	✓	✓
<i>Welcome Kit</i>	✓	✓	✓
Plano adicional para dependentes	-	✓	✓
Camisa oficial do Voltaço	-	-	✓
Valores dos planos (Anual)	R\$ 298,80	R\$ 358,80	R\$ 598,80

Fonte: Elaborado pelos Autores com base no site Torcedor de Vantagens (<http://www1.torcedordevantagens.com.br/voltaco/>, recuperado em 22 de agosto, 2016).

É possível notar que o valor do plano anual mais barato do programa do Voltaço (R\$ 298,80) é maior que o valor cobrado pela maioria dos clubes de referência nessa categoria. Tal ponto deve ser repensado pelo clube, pois clubes de maior expressão, com programas que oferecem mais benefícios aos sócios, cobram valores menores em comparação ao Volta Redonda Futebol Clube.

É possível perceber que, em comparação aos clubes de referência, o programa do Voltaço não apresenta alguns benefícios como, por exemplo, descontos do Movimento por um Futebol Melhor, direito a voto e a concorrer nas eleições do clube, descontos na loja oficial do clube, entre outros.

De acordo com o vice-presidente do clube, esse programa não alcançou o objetivo planejado e não houve retorno significativo, tendo em vista o programa não ter alcançado a marca de 100 associados.

Devido às dificuldades e o reconhecimento de que o programa possuía falhas (carência de benefícios, falta de contrapartida, dificuldade para realização de pagamentos, entre outros), o clube decidiu elaborar um novo Programa Sócio-Torcedor para 2017, com novos parceiros comerciais da região, para oferecer descontos aos associados (academias, restaurantes, farmácias, faculdades etc.), além das vantagens na compra de ingressos.

A diretoria ainda espera fazer melhor uso das mídias sociais e ter mais sucesso com a comercialização de patrocínios. O Voltaço também analisa a possibilidade de recrutar alguns torcedores que manifestaram a vontade de ajudar o clube, com os mesmos atuando como uma espécie de “vendedores” do Programa Sócio-Torcedor.

Com isso, a intenção do Voltaço, de acordo com a diretoria, é criar um programa no qual os benefícios atrairão tanto os torcedores, quanto as pessoas que não têm grande identificação com o clube. Dessa forma, a diretoria traçou uma meta de 2 mil novos associados para 2017. Na visão da direção, a fonte de receita com maior potencial de crescimento para o clube é a oriunda do Programa

Sócio-Torcedor e da bilheteria do estádio.

Porém, o novo programa idealizado pela diretoria do Voltaço tem chances de não render os resultados esperados, pois conforme mencionado anteriormente, ainda não há nenhuma pesquisa por parte do clube, com o intuito de identificar e diferenciar seus torcedores para, dessa forma, oferecer um programa de acordo com as expectativas de seus clientes/torcedores como o modelo CRM sugere.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada procurou entender o funcionamento dos Programas Sócio-Torcedor de nove clubes brasileiros que se destacam pela quantidade de associados e valores arrecadados, e identificar pontos de melhoria para o programa “Todos Pelo Voltaço” do Volta Redonda Futebol Clube.

O envolvimento emocional com os clubes pode transformar os torcedores em clientes dispostos a consumir os produtos ofertados por suas agremiações. Dessa forma, ao identificar tal processo, os clubes têm a oportunidade de recorrer ao marketing de relacionamento, mais precisamente ao CRM, como uma forma de identificar seus clientes, segmentá-los e entender suas necessidades, para, dessa forma, criar um Programa Sócio-Torcedor de acordo com as expectativas dos torcedores.

Porém, pode-se perceber pela análise de *benchmarking* realizada que, aparentemente, nenhum dos clubes selecionados utiliza, a princípio, o CRM em suas relações com os clientes de seus Programas Sócio-Torcedor. Pelo menos os dados secundários não permitem dizer o contrário. A evidência apontada é que os grandes clubes, apesar do relativo sucesso alcançado, ainda apresentam baixa representatividade de sócios em relação ao total de torcedores declarados.

O que existe é uma espécie de modelo base/padrão de benefícios dos programas que é utilizado pela grande maioria dos clubes, com uma série de benefícios comuns a todos programas e poucas peculiaridades. Os benefícios comuns figuram entre descontos na compra de ingressos e descontos em rede de parceiros. Já, dentre as peculiaridades, pode-se destacar o direito a voto nas eleições da diretoria do clube, oferecidos pelo Internacional e pelo Grêmio, por exemplo.

Nesse sentido, o estudo mostrou que há muito a ser melhorado no Programa Sócio-Torcedor do Volta Redonda Futebol Clube. Em especial, acredita-se que, com o CRM, o Voltaço poderá oferecer produtos e benefícios que atendam às expectativas reais dos seus clientes.

Como limitação da pesquisa, pode-se destacar a falta de padronização dos relatórios financeiros, que foi um grande obstáculo encontrado, pois cada clube divulga seus resultados de uma forma diferente, dificultando a comparação dos dados.

A falta de acesso a dados internos dos clubes foi também outra dificuldade encontrada, visto que a ausência de tais informações trouxe prejuízos à análise dos programas, principalmente, em relação ao uso do CRM.

Destaca-se também a dificuldade de comparar clubes da série A do Campeonato Brasileiro, com milhões de torcedores, receitas milionárias e visibilidade elevada, com um clube de uma cidade de médio porte com aproximadamente 263 mil habitantes, segundo dados do IBGE (<http://cidades.ibge.gov.br>, recuperado em 05 de novembro, 2016), onde o total da população da cidade não representa nem 10% dos torcedores declarados de cada clube de referência analisado. A disparidade entre os torneios disputados também atrapalha a comparação, pois o Voltaço garantiu, no ano de 2016, seu acesso à série C do Campeonato Brasileiro, que tem menor visibilidade e, inevitavelmente, gera menos receitas para os clubes participantes, tanto em termos de contratos de transmissão de jogos quanto em bilheteria.

Para futuros estudos, recomenda-se analisar os resultados obtidos pelo Volta Redonda Futebol Clube com o novo Programa Sócio-Torcedor. Recomenda-se também, analisar outros clubes que tenham porte similar ao Voltaço, para que haja uma melhor base comparativa, além de fazer um estudo *in loco* e em profundidade com alguns dos clubes selecionados para aprofundamento dos resultados.



## REFERÊNCIAS

- Bastos, F. da C. (2004). Administração esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motriviv. UFSC*, 1-9.
- Camp, R. C. (1995). *Business process benchmarking: Finding and implementing best practices*. Milwaukee WI: ASQC Quality Press.
- Cardoso, M., & Silveira, M. (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*, 03(03), 12-24. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v3i3.99>
- Chataignier, R. (2004). *Marketing Esportivo - Teoria e prática: Um estudo de caso do Clube Atlético Paranaense*. Fundação Getúlio Vargas.
- Conejero, M., Ferreira, T., & Mantovani, D. (2013). Pesquisa de marketing para criação da estrutura KAM (Key Account Management) nas organizações: O caso da Indústria de Defensivos Agrícolas. *XVI SEMEAD. Seminários em Administração FEA/USP*.
- Conejero, M., & Parente, T. (2015). Análise de benchmarking da governança das Indicações Geográficas (Igs) do agronegócio no Brasil e no mundo. *53º Congresso da Sober*, 1-16.
- Espartel, L., Müller, H., Neto, & Pompiani, A. (2009). Amar é ser fiel a quem nos trai: A relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade*, 16(48), 59-80. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302009000100003>
- Fleury, F., Brashear-Alejandro, T., & Feldmann, P. (2014). Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 03(01), 01-11. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v3i1.82>
- Gaspar, M., Morais, D., Vallada, A., Jr., & Debia, C. (2014). Marketing Esportivo: Um estudo das ações praticadas por grandes clubes de futebol do Brasil. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 03(01), 12-28. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v3i1.67>
- Garcia, S., Louzada, R., Galli, L., & Barbosa, A. (2015). Impacto das inovações de marketing na receita de clubes de futebol: O caso do Corinthians. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 04(01), 48-61. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5585/podium.v4i1.116>
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Las Casas, A. (2006). *Jogada de marketing: Aplicando as táticas do futebol à gestão empresarial* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Las Casas, A. (2010). *Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo: Atlas.

- Morgan, M. J., & Summers, J. (2008). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *CRM Series Marketing 1 to 1: Aumentando o valor de seus clientes com CRM*. Recuperado de <http://www.1to1.com.br>
- Pereira, L., Pessôa, L., Ferreira, J., & Giovannini, C. (2014). O torcedor-consumidor: Identificação com os clubes e barreiras para a adoção do Programa Sócio-Torcedor. *XXXVIII ENANPAD 2014*, 1-15.
- Rocha, C. M., & Bastos, F. da C. (2011). Gestão do Esporte: Definindo a área. *Rev. Bras. Educ. Fís. Esporte*, 25, 91-103.
- Rocha, T., Toledo, G., & Almeida, L. (2008). A percepção dos clientes agrícolas sobre os programas de fidelidade: Um estudo de caso. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(28), 282-294.
- Rodrigues, F. (2010). Programa Sócio-Torcedor do Sport Club Internacional. *Aurora: Revista de Arte, Mídia e Política*, 9, 128-138.
- Sá, D., & Sá, C. (2008). *Marketing para desporto: Um jogo empresarial*. Porto: Ipam.
- Toledo, G., Rocha, T., & Nucci, P. (2005). O marketing de relacionamento e a construção da fidelidade do cliente: Um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. *VII Semead*, 1-12.