



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CAMILLA REZENDE RUY DE OLIVEIRA
114072612**

**PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR: FIDELIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE
MARKETING DOS CLUBES CARIOCAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

**RIO DE JANEIRO
2022**

CAMILLA REZENDE RUY DE OLIVEIRA

**PROGRAMA DE SÓCIO TORCEDOR: FIDELIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE
MARKETING DOS CLUBES CARIOCAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Dr. Renato Nunes Bittencourt

**RIO DE JANEIRO
2022**

Agradecimentos

Aos meus pais, Sidnei e Elisabete, por sempre acreditarem em mim, pelo amor inenarrável, pela dedicação e incentivo, por sempre fazerem tudo por mim e nunca medir esforços para me proporcionar um ensino de qualidade;

Aos meus tios, Cristina e Marcos, que sempre me trataram como filha e ajudaram meus pais na minha caminhada para que eu pudesse ter um bom crescimento pessoal e profissional e que me permitiu ter condições de concluir a graduação;

Aos meus primos, Felipe e Gabriel, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados da minha vida;

Ao Lucas, que apoia minhas decisões e esteve mais de perto em grande parte do período de graduação, me incentivando a ir atrás dos meus objetivos e me dando força para que eu pudesse dar o meu melhor;

Aos meus amigos e a todos que me ajudaram de alguma forma na conclusão deste trabalho, que representa o fim de um ciclo importante na minha vida e, também, o início de uma nova fase.

Ao meu orientador, Renato, por todo o suporte, atenção, apoio e dedicação, não só no desenvolvimento desse projeto, mas durante toda a minha trajetória na graduação;

A UFRJ, pelo ensino de qualidade, por todo conhecimento oferecido e por me permitir viver grandes experiências;

RESUMO

O futebol desempenha papel de extrema importância na formação da identidade do cidadão carioca. Os clubes do futebol do Rio de Janeiro, talvez representem, na dimensão sociológica, o casamento mais bem sucedido com o carioca, que tão bem alicerça o nosso sentimento de brasilidade, no Brasil e no exterior. Passados pouco mais de dois anos desde que a pandemia pela covid-19 fechou os portões ao público nos estádios brasileiros, o índice de inadimplência nos programas de sócios-torcedores dos clubes cariocas segue alta, como já era de se esperar. A presente monografia busca identificar as ações tomadas pelos quatro maiores clubes de futebol carioca, para manter seus sócios torcedores ativos durante a pandemia e os impactos causados por ela nesse cenário, também busca entender o torcedor como sócio e seus hábitos de compra. A metodologia utilizada foi uma análise bibliográfica de amparo previamente consolidado, a partir de artigos, trabalhos acadêmicos, materiais online disponíveis em sites esportivos de renome e para finalizar, uma análise de uma pesquisa com sócios torcedores aplicada por mim em 2021 ao cursar a disciplina Pesquisa de Marketing ministrada pela professora Hilda Nogueira e ofertada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro com objetivo de levantar os benefícios oferecidos pelos times considerando os dados dos sites de cada clube, nessa parte buscamos entender o perfil socioeconômico e comportamental do consumidor e seus motivos para se manter sócio ativo durante a pandemia, assim como a satisfação como sócio torcedor para, por fim, obter um raciocínio justificável sobre se manter sócio torcedor em um momento pandêmico onde não há permissão de público nos estádios. O estudo realizado traz um levantamento de dados que possibilitará a construção de estratégias que visam melhorar a aderência aos programas de sócio torcedor por parte dos clubes Flamengo, Fluminense, Vasco e Botafogo. A conclusão do trabalho se apresenta sendo válida como subsídio para utilização de gestores vinculados aos clubes destacados e ao departamento de marketing desses clubes.

Palavras-chave: Futebol; Sócio Torcedor; Fidelização; Marketing esportivo.

ABSTRACT

Football plays an extremely important role in shaping the identity of the carioca citizen. The football clubs in Rio de Janeiro perhaps represent, in the sociological dimension, the most successful marriage with the carioca, which so well underpins our feeling of Brazilianness, in Brazil and abroad. A little over two years after the Covid-19 pandemic closed the gates to the public in Brazilian stadiums, the default rate in the partner-supporter programs of Rio clubs remains high, as was to be expected. This monograph seeks to identify the actions taken by the four largest football clubs in Rio to keep their fan members active during the pandemic and the impacts caused by it in this scenario, it also seeks to understand the fan as a member and their buying habits. The methodology used was a bibliographic analysis of previously consolidated support, based on articles, academic works, online materials available on renowned sports websites and, to finish, an analysis of a survey with fan members applied by me in 2021 when studying the Research discipline Marketing course taught by Professor Hilda Nogueira and offered by the Federal University of Rio de Janeiro with the objective of surveying the benefits offered by the teams considering the data from the websites of each club, in this part we seek to understand the socioeconomic and behavioral profile of the consumer and their reasons for keep an active member during the pandemic, as well as satisfaction as a fan member to, finally, obtain a justifiable reasoning about remaining a fan member in a pandemic moment where there is no public permission in the stadiums. The study carried out brings a data collection that will allow the construction of strategies that aim to improve adherence to the supporter programs by the clubs Flamengo, Fluminense, Vasco and Botafogo. The conclusion of the work presents itself as valid as a subsidy for the use of managers linked to the highlighted clubs and to the marketing department of these clubs.

Key words: Football; Club Membership; Loyalty; Sport Marketing.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - LISTA DE SÓCIOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA	21
FIGURA 2 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO FLAMENGO EM 2020 E 2021	22
FIGURA 3 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO FLAMENGO EM 2022.	22
FIGURA 4 - BALANÇO FINANCEIRO FLAMENGO 2020	23
FIGURA 5 - BALANÇO FINANCEIRO FLAMENGO 2021	24
FIGURA 6 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO BOTAFOGO EM 2020 E 2021	25
FIGURA 7 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO BOTAFOGO EM 2022	25
FIGURA 8 - BALANÇO FINANCEIRO BOTAFOGO 2020	27
FIGURA 9 - BALANÇO FINANCEIRO BOTAFOGO 2021	27
FIGURA 10 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO FLUMINENSE EM 2020 E 2021.	29
FIGURA 11 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO FLUMINENSE EM 2022.....	29
FIGURA 12 - PLANOS ESPECIAIS OFERECIDOS PELO FLUMINENSE EM 2022.	30
FIGURA 13 - BALANÇO FINANCEIRO FLUMINENSE 2020.....	31
FIGURA 14 - BALANÇO FINANCEIRO FLUMINENSE 2021	31
FIGURA 15 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO VASCO EM 2020	33
FIGURA 16 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO VASCO EM 2021.	33
FIGURA 17 - PLANOS DE SÓCIO TORCEDOR OFERECIDOS PELO VASCO EM 2022.	34
FIGURA 18 - BALANÇO FINANCEIRO VASCO 2020	35
FIGURA 19 - BALANÇO FINANCEIRO VASCO 2021	35
FIGURA 20 - DADOS SOCIOECONÔMICOS DO SÓCIO FLAMENGO	48
FIGURA 21 - ENTREVISTA COM O SÓCIO FLAMENGO	48
FIGURA 22 - DADOS SOCIOECONÔMICOS DO SÓCIO BOTAFOGO	49
FIGURA 23 - ENTREVISTA COM O SÓCIO BOTAFOGO	49
FIGURA 24 - DADOS SOCIOECONÔMICOS DO SÓCIO FLUMINENSE.....	50
FIGURA 25 - ENTREVISTA COM O SÓCIO FLUMINENSE	50
FIGURA 26 - DADOS SOCIOECONÔMICOS DO SÓCIO VASCO	51
FIGURA 27 - ENTREVISTA COM O SÓCIO VASCO	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. O problema de Pesquisa.....	10
2. OBJETIVOS	10
2.1. Objetivo Geral	10
2.3. Justificativa.....	11
3. METODOLOGIA	12
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1. Marketing Esportivo	14
4.2. Torcedor Consumidor	15
4.3. O Programa de Sócio Torcedor.....	16
4.4. Captação e Fidelização de Clientes	17
4.5. Impactos da Pandemia da Covid-19 no Futebol	18
5. DISCUSSÃO E RESULTADO DOS DADOS	19
5.1. Programa de Sócio Torcedor do Flamengo	21
5.2. Programa de Sócio Torcedor do Botafogo	24
5.3. Programa de Sócio Torcedor do Fluminense	28
5.4. Programa de Sócio Torcedor do Vasco	32
5.5. Entrevista com os Sócios Torcedores	36
6. CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXO A – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR FLAMENGO.....	48
ANEXO B – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR BOTAFOGO.....	49
ANEXO C – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR FLUMINENSE	50
ANEXO D – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR VASCO.....	51

1. INTRODUÇÃO

O futebol é paixão nacional, foi abraçado e acolhido pelo brasileiro que o promoveu como patrimônio cultural do País. O futebol chegou ao Brasil em 1894 e desde então, movimentou multidões em todo país. Aos poucos, o futebol se tornou não somente um esporte, mas também um negócio bilionário que gera altos rendimentos anualmente. (BRASIL ESCOLA, 2021)

Pode-se dizer que o futebol sempre foi e continua sendo um aspecto importante da cultura brasileira. Sempre esteve fortemente atrelado a outras facetas da cultura popular, como o carnaval, a arte, a religião, a música, entre outras. Assim, o futebol serve como expressão cultural da sociedade brasileira como um todo.

O futebol teria numa sociedade como a brasileira, em grande parte formada de elementos primitivos em sua cultura, uma importância toda especial. E era natural que tomasse aqui o caráter particularmente brasileiro que tomou. O desenvolvimento do futebol, não num esporte igual aos outros, mas numa verdadeira instituição brasileira, tornou possível a sublimação de vários daqueles elementos irracionais de nossa formação social e de cultura. (MARIO FILHO, 2003)

O futebol brasileiro, visto como uma prática social, também se constitui num meio pelo qual os indivíduos expressam determinados sentimentos...o fato de torcer por um time mesmo quando esse não ganha títulos durante muitos anos pode ser vivido como um teste de fidelidade. Suportar as gozações de torcedores contrários após uma derrota põe a prova a paixão pelo time, mesmos nos momentos difíceis. Segundo Daólio (1997): “Vencer um jogo contra um time tecnicamente mais forte reaviva a crença em um ser superior que realiza milagres”.

A identificação do povo com o futebol acontece porque está presente características da própria identidade, o futebol identifica-se com a cultura brasileira, principalmente no que se refere à subjetividade de suas relações, podemos assimilar com o que acontece dentro de um campo de futebol, as infrações e os descumprimento das regras estabelecidas, da ordem e da desordem, da aproximação que o futebol faz dos torcedores com a realidade festiva do prazer e do lazer, a representação desses momentos de paixão e de alegria. A identificação do povo com futebol só acontece porque ele consegue apresentar essas características, a identidade.

O futebol seria o espaço onde a sociedade se expressa de forma simbólica, se manifesta e se deixa descobrir. De acordo com Da Matta (1982), “O futebol praticado, vivido, discutido e teorizado no Brasil seria um modo específico, entre tantos outros, pelo qual a sociedade brasileira fala, apresenta-se, revela-se, deixando-se, portanto, descobrir”.

O futebol desempenha papel de extrema importância na formação da identidade do cidadão carioca. Os clubes do futebol do Rio de Janeiro, talvez representem, na dimensão sociológica, o casamento mais bem sucedido com o carioca, que tão bem alicerça o nosso sentimento de brasilidade, no Brasil e no exterior.

Contudo, com o advento da pandemia do COVID-19 e o consequente isolamento social, seguindo a cessão de serviços não considerados essenciais, os campeonatos de futebol foram interrompidos em março de 2020 (REDAÇÃO DO GLOBO ESPORTE – PALMAS-TO, 2021). Dessa forma, os portões de diferentes estádios de futebol espalhados pelo Brasil foram fechados, o que impactou de forma direta no índice de inadimplência nos programas de sócios-torcedores, sobretudo dos clubes cariocas da série A, objeto de análise do presente trabalho de conclusão de curso.

Assim, pretende-se analisar os programas de sócio torcedor dos clubes de futebol do Rio de Janeiro, a fim de entender como sua respectiva estratégia de marketing voltada à fidelização de torcedores foi impactada. Nesse sentido, busca-se identificar os desafios enfrentados pelos programas na atração de mais clientes, compreendendo o comportamento dos sócios torcedores do futebol do Rio de Janeiro. Não obstante, visa-se analisar a percepção dos torcedores de futebol acerca do valor do programa de fidelidade, bem como seu nível de satisfação.

Para bem cumprir com o objetivo proposto, o estudo parte da questão: Quais são os desafios enfrentados pelos clubes de futebol cariocas no que tange à atração de mais clientes para o programa de sócio torcedor, sobretudo no contexto de pandemia? O Programa de sócio torcedor funciona como forma de fidelizar seus torcedores? Ele atende ao que os sócios esperam e desejam?

Para fins da presente análise proposta por esta monografia, foi utilizada, de maneira não exaustiva, a literatura pertinente ao que tange ao estudo das estratégias desenvolvidas pelos programas de sócio torcedor dos times de futebol carioca. Nesse

sentido, foram estudados os planos desenvolvidos pelos referidos times. Além disso, foi realizado levantamento de dados e análise de diferentes pesquisas pertinentes ao tema, a fim de demonstrar o rendimento da estratégia de marketing voltada à fidelização de torcedores dos times de futebol carioca à luz do cenário da pandemia do COVID-19.

1.1. O problema de Pesquisa

Como acima exposto, este estudo tem como tema a análise do programa de sócio torcedor dos clubes de futebol cariocas e sua respectiva estratégia de marketing para fidelização do torcedor durante o período da pandemia do COVID-19. Especificamente, buscará identificar os desafios enfrentados pelos programas na atração de mais clientes, de modo a compreender o comportamento dos sócios torcedores do futebol do Rio de Janeiro e analisar a sua percepção de valor do programa de fidelidade, bem como seu nível de satisfação. Para isso, o estudo foca nos programas de sócio torcedor dos times de futebol Clube de Regatas do Flamengo, Fluminense Futebol Clube, Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas, com intuito de entender como funcionam e as percepções dos torcedores dos referidos times quanto ao programa de sócio torcedor. Portanto, este estudo parte da questão:

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Estudar e analisar os programas de sócio torcedor dos times de futebol Clube de Regatas do Flamengo, Fluminense Futebol Clube, Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas de forma a compreender os motivos pelos quais se adere um programa de sócio torcedor, bem como seus possíveis cancelamentos. Pretende-se também avaliar diferenças no torcer e no relacionamento com outros indivíduos e grupos das arquibancadas, como os torcedores organizados e os torcedores não fidelizados, de maneira a compreender distinções a respeito do envolvimento com os clubes. Ao mesmo tempo, visa-se mapear os argumentos a

respeito das possíveis vantagens e desvantagens deste tipo de relacionamento com os clubes. Identificar os motivos principais que fazem com que clientes cancelem a assinatura, identificar as dificuldades encontradas pelos clubes em seus processos de atração de clientes.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias utilizadas pelos times cariocas a fim de manter seus sócios torcedores durante a pandemia do COVID-19;
- Ponderar se as estratégias utilizadas pelos times cariocas a fim de manter seus sócios torcedores durante a pandemia do COVID-19 alcançaram seu objetivo fim;
- Identificar o perfil socioeconômico e comportamental dos consumidores dos programas de sócio torcedor dos times de futebol do Rio de Janeiro;
- Compreender os motivos/fatores que ensejam a permanência do sócio ativo;
- Analisar a diferença de estratégia de marketing utilizada entre os times de futebol do Rio de Janeiro; e
- Verificar a existência de multa para cancelar ou congelar o plano de sócio torcedor e de que modo isso impacta na permanência de um sócio.

2.3. Justificativa

O intuito de realizar o estudo sobre os desafios da implementação do sócio torcedor nos clubes de futebol cariocas pode colaborar para o melhor entendimento acerca de como se ter uma gestão estratégica a ser utilizada pelos clubes a fim de atingirem um ponto positivo na aquisição de torcedores para seus programas.

O aumento do marketing esportivo despertou o interesse dos clubes em utilizar um novo estilo de gestão que procura aumentar o interesse e demanda do público para que usufruam dos produtos dos clubes tais como o sócio torcedor. As ações de marketing esportivo também têm se destacado por emergirem com um foco na busca por aproximar o torcedor do time, em consonância com as proposições da linha do marketing de relacionamento. (MYSKIW, 2006).

O ano de 2020 foi um ano de déficit para os clubes do futebol brasileiro. Segundo BRAGA (2020), em outubro de 2020, esses clubes possuíam um débito com a União de cerca de R\$ 2,8 bilhões de reais. A pandemia da Covid-19 fez com que os clubes brasileiros perdessem cerca de 46% de seus principais recursos, gerada pela diminuição ou até encerramento de contratos de televisão, devido à suspensão dos jogos, perda de patrocinadores e falta de público nos estádios, fatores que fizeram com que os clubes perdessem milhões em arrecadação.

Para Dias (2017) “Os Programas de sócio torcedor se destacam nessa direção, sendo uma alternativa viável para aumentar a receita e viabilizar um projeto de modernização dos clubes brasileiros.”

Com esse estudo podemos averiguar como é promovida a utilização dos programas de sócio torcedor de times para atrair mais torcedores, o que possibilita comodidades e benefícios aos sócios, a fim de que possam se tornar aliados ao clube por meio do aumento da receita e adesão dos produtos oferecidos com seus benefícios, o que transforma os programas de fidelidade em uma contribuição importante no fluxo de caixa dos clubes.

Nesse afã, importante destacar que sócios mais engajados significam uma maior receita gerada via programa de sócio torcedor e diante disso, uma melhoria do quadro financeiro do clube. Portanto, este artigo buscará ampliar a área de estudo, através da análise do programa de sócio torcedor dos times de futebol cariocas, de modo a contribuir para o desenvolvimento dessa área, que ainda é pouco explorada no país e tem crescido bastante ao longo dos anos.

3. METODOLOGIA

O objeto de estudo deste trabalho serão os programas de sócio torcedor dos clubes de futebol do Rio de Janeiro, e tem-se como objetivo analisar os desafios destes programas no processo de atração de mais clientes e de retenção de membros já associados, a partir da análise de informações dos consumidores através de uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa se iniciou com o levantamento bibliográfico que permitisse entender o consumidor esportivo e suas motivações para aderir a um programa de sócio torcedor, também foram explicitados os tipos de programas de sócio torcedor de cada

um dos quatro clubes bem como as vantagens oferecidas na assinatura desses planos. A seguir foi feito levantamento documental, por meio da coleta de dados baseados nas análises dos balanços de 2020 e 2021 dos quatro principais clubes de futebol carioca publicados pela EY Consultoria. Baseado nas teorias apresentadas por Thibault, Hinings e Slack (1993 *apud* CARDOSO; SILVEIRA, 2014), um dos fatores de inovação para atrair mais dinheiro para os clubes é aumentar a base de sócios e de espectadores no estádio. Portanto, o programa sócio torcedor dos quatro principais clubes cariocas foi considerado como uma estratégia de marketing. Com esse objeto de estudo definido, o próximo passo foi analisar as receitas advindas dos sócios torcedores e compará-las entre os anos de 2020 e 2021 para que fosse possível avaliar o tamanho do impacto em números causados pela pandemia da COVID-19 e avaliar os programas de sócio torcedor trouxeram uma receita adicional e estável aos clubes.

O tipo de pesquisa selecionado foi determinado levando em consideração os aspectos atrelados aos fins e meios. Dessa forma, no que diz respeito aos fins, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo tendo por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. E explicativa, que explica a razão, o porquê dos fenômenos, uma vez que aprofunda o conhecimento de uma dada realidade. Com relação aos meios, foi escolhida a Revisão Bibliográfica, que nos dá a oportunidade de utilizarmos a revisão narrativa que é um dos tipos de revisão de literatura que nos possibilita a ter o acesso as experiências de outros autores em relação ao assunto abordado. De acordo com Silva e Trentini (2002) a revisão narrativa é imparcial, pois permite o relato de outros trabalhos, diante da concepção do pesquisador sobre todos os assuntos.

O universo dessa pesquisa é representado por todos o conjunto de torcedores dos clubes de futebol do Rio de Janeiro, a saber: Clube de Regatas do Flamengo, Fluminense Futebol Clube, Clube de Regatas Vasco da Gama e Botafogo de Futebol e Regatas, sendo estes participantes do programa de sócio torcedor ou inadimplentes e que residam no Brasil, pois existem sócios torcedores que assinam o plano apenas para ajudar o clube, o que também deve ser considerado na presente pesquisa.

No que diz respeito à amostra, ela será uma amostra probabilística por conglomerados, pois será necessário restringir a pesquisa apenas para torcedores dos quatro clubes de futebol do Rio de Janeiro já mencionados anteriormente.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão discutidos aspectos, características, definições, conceitos, entre outros, a respeito dos desafios do programa de sócio torcedor do Flamengo. Esta seção está estruturada em quatro subseções. A primeira subseção inicia com a descrição do marketing esportivo. A segunda subseção discorre sobre o cliente, no caso o torcedor-consumidor. A terceira subseção aborda sobre o cenário do programa de sócio torcedor no Brasil. E a última discorre sobre o processo de captação e fidelização de clientes.

4.1. Marketing Esportivo

O marketing esportivo tem como objetivo fim atrair e fidelizar mais clientes, aumentar a visibilidade e engajar colaboradores. Visto isso, podemos identificar que o marketing do Flamengo vem enfrentando problemas em atrair mais clientes e na retenção dos já associados, pois fatores como os resultados alcançados no futebol estão diretamente atrelados à variação do número de sócios.

De acordo com Gobbi e Ferreira (2018), o Marketing Esportivo é uma área voltada para a abertura de oportunidades de negócios no meio esportivo, através da introdução de aspectos do marketing no esporte por meio da utilização de equipes, clubes, ligas, atletas e marcas.

Tendo em vista que o ser humano é facilmente influenciado pela emoção, esta área acaba desenvolvendo certo apelo emocional pois está ligada ao relacionamento de clubes e equipes de vários esportes com seus fãs, que são os próprios consumidores. Assim os produtos esportivos acabam tendo uma alta demanda de consumo. (CAVALCANTI, 2017)

O Marketing Esportivo utiliza o esporte como espécie de contato para atingir o público-alvo. Ele envolve a comunicação com os telespectadores, clientes e colaboradores, o que torna a mídia uma ferramenta essencial nesta área.

A inserção das marcas que fazem investimentos nos esportes projeta números positivos quanto aos negócios que podem render uma boa receita e em contrapartida benefícios e promoções para quem as utiliza.

Utilizando o termo business como chave, essencial para tratarmos e visualizarmos o marketing esportivo como um negócio, temos que destacar a estratégia como principal forma de atração do público-alvo usufruindo-se da paixão do torcedor. No esporte, ocorrem milhares de atualizações que possibilitam diversos meios de alavancar oportunidades de negócio e com isso surgem o crescimento das marcas em cima de determinados acontecimentos e divulgação de conteúdos que seduzam os telespectadores.

Marketing é a capacidade de produzir e entregar uma demanda de mercado gerando lucro, e a capacidade de enxergar essa demanda” (KOTLER, 2000).

Existem várias áreas de atuação do marketing, dentre elas está o Marketing esportivo, que utiliza o esporte como ferramenta estratégica.

4.2. Torcedor Consumidor

O principal cliente no marketing esportivo é o torcedor tendo em vista toda a articulação feita através de meios que atraiam o interesse daqueles que tem uma afinidade pelo clube que lança propagandas, notícias, promoções entre outros artifícios.

Uma das peculiaridades do torcedor-consumidor de futebol é a de que, diferente de outras indústrias, seu relacionamento com o clube é duradouro apesar do serviço oferecido não ser dos melhores, como, por exemplo, a falta de desconforto e insegurança nos estádios. Essa é uma relação emocional que é convertida em relação comercial e uma comprovação está descrita em um dos cases mais conhecidos do futebol, o clube Manchester United, que, por ter uma reputação superior aos outros clubes ingleses, mantinha uma liderança no ranking de média de público em seus jogos, mesmo sem conquistar títulos na década de 1990. (SZYMANSKI; KUYPERS, 1999).

Baseando-se no trecho acima, um ponto a ser levantado, é como podemos analisar o torcedor e sua proximidade com o clube, a utilização dos planos de sócio torcedor não necessariamente visa criar uma ligação maior das pessoas com a instituição, mas sim um meio de gerar um aumento de receitas através do uso dos produtos e benefícios oferecidos para o público-alvo. No Brasil, aplicar tal método atualmente, torna-se vantajoso e lucrativo para os cofres, acrescentando a maior

participação e presença da torcida que adere os planos e produtos pela forte ligação afetiva presente entre o torcedor e o clube.

Os resultados da pesquisa de Leandro Pereira (2014) em sua dissertação de mestrado, Teorias O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor, sugerem que a identificação com o clube tem efeito direto e positivo na percepção de inovação do programa de sócio torcedor, e que identificação, vantagem relativa e valor são atributos que exercem grande influência na atitude e na intenção de adoção do programa pelo consumidor

4.3. O Programa de Sócio Torcedor

Atualmente os programas de sócio torcedores trazem bons retornos para os clubes de futebol que os oferecem. Os clubes não se beneficiam só pelas melhorias financeiras e maior possibilidade de investimentos, mas os torcedores também tiram proveito dos benefícios por exemplo: a compra de ingressos ficou mais fácil via plataforma online, e, em quase todos os casos dos grandes clubes, não é necessário a retirada do ingresso, visto que este é carregado após a compra no cartão de sócio. (FOLHA DE PERNAMBUCO, Disponível Online)

Além disso, alguns clubes, tal como o Vasco da Gama, oferecem experiências para os clientes como entrar no estádio e realizar um *tour*, chamado *tour* da colina, durante o *tour* o torcedor tem a oportunidade de conhecer a sala de troféus, visitar o centro de treinamento, o vestiário de jogadores, entrar no campo, tudo isso acompanhado de um guia que ao longo da experiência conta a história do Vasco em detalhes. O *tour* é oferecido para público – geral com pagamento na entrada, porém, para os sócios torcedores, a entrada é franca

Não só os maiores clubes do Brasil se beneficiam com o quadro social, casos como o do Náutico (clube de Recife), que em 2018, realizou uma campanha de marketing para incentivar o programa que trouxe um aumento de cinco vezes o número de sócios num período de apenas um mês, são vistos com mais frequências em clubes de menor expressão do Brasil.

Nessa atual década, as mídias digitais ficaram mais fortes e presentes através de divulgações e postagens nas redes sociais no Brasil. Com a evolução das mídias digitais foi possível observar o desenvolvimento do marketing esportivo dos clubes de

futebol do Rio de Janeiro, os quais buscam pela promoção do nome da instituição e a atração de agentes fundamentais para a manutenção delas como do sócio torcedor.

Sendo assim a proposta inicial dos programas de sócio torcedor é se tornar vantajoso não só para a instituição à ele vinculada, mas também para torcedores que ingressarem no programa, visto que a compra de ingressos se tornou mais fácil via plataformas online, assim o torcedor não precisa se locomover à bilheteria mais próxima e enfrentar longas filas, principalmente em jogos decisivos e de grandes públicos.

O pagamento dos planos pode ser feito mensalmente, por cartão de crédito. Os programas também oferecem descontos em produtos de empresas que fecham parcerias com o clube como drogarias, rede de posto de gasolina, restaurantes, escolinhas de futebol do próprio clube, barbearia, entre outras. Os programas de sócio torcedor buscam captar recursos financeiros de torcedores para fortalecer o time de futebol (através de novas contratações) e melhorar a infraestrutura do clube.

4.4. Captação e Fidelização de Clientes

De acordo com Helmer Gonçalves (2007), entende-se que para um negócio render frutos e ter uma estabilidade de consumo, é necessário a manutenção de clientes através de uma fidelidade para que possam estar usufruindo dos produtos e serviços constantemente.

A partir da década passada as instituições esportivas passaram a entender que a fidelização e a captação de torcedores são um grande passo para uma conquista de suma importância. Porém, as empresas e profissionais precisam se atentar não só na competitividade do mercado, mas também com sua própria sobrevivência no meio inserido.

A fidelização de torcedores torna-se um desafio enfrentado pelos clubes esportivos, mais especificamente no futebol, mas a gestão desses clientes acaba sendo diferente tendo em vista que fidelizar um torcedor-consumidor tende a uma questão emocional, pois os sentimentos dos torcedores vão apontar o quanto ele está interessado e propenso a compra de produtos do clube e adesão de um programa sócio torcedor. (GONÇALVES, 2007).

4.5. Impactos da Pandemia da Covid-19 no Futebol

Em dezembro de 2019, surgiu na China um novo vírus SARS-CoV-2, que causou a doença COVID-19, mais conhecido como novo coronavírus (GOVERNO FEDERAL, 2021).

Em março de 2020, devido ao enorme número de casos de COVID-19 se espalhando pelo mundo e o crescente número de óbitos, começou a impor restrições começaram a ser impostas mundo a fora e a população mundial passou a conviver com o cenário pandêmico onde foi-se imposto a quarentena e lockdown, a realidade das pessoas era uma rotina caseira pois eventos e atividades com aglomeração de pessoas foram cancelados, aeroportos, comércios e estabelecimentos de serviços não essenciais foram obrigados a fechar suas portas assim como os estádios de futebol, lojas e sedes e seus eventos esportivos precisaram ser suspensos ou adiados e em alguns casos, cancelados. (REIS, 2021).

Com as medidas de segurança imposta pelo governo como a quarentena devido o alastramento do vírus da Covid-19, em março de 2020, a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) anunciou a paralização dos torneios de futebol e anunciou que as Federações Estaduais de Futebol e suas entidades organizadoras deveriam tomar decisões específicas para cada competição regional, de acordo com sua autonomia local (CBF, 2020), dessa forma, o Campeonato Brasileiro de 2020 que deveria ter começado em maio de 2020 só teve início em agosto para a série A e B e ainda assim, com várias restrições e portões fechados.

Com as paralisações dos campeonatos e os portões dos estádios fechados, os resultados econômicos e financeiros dos clubes foram afetados drasticamente pois com esse cenário, as receitas com bilheteria seriam nulas além disso sofreriam com suspensões e cancelamento de patrocínios. De acordo com Coelho (2020), os programas de sócio torcedores perderam em média 30% de seus associados, pois não poderiam utilizar do principal benefício do programa que é a compra dos ingressos com facilidade a partir do cartão de ingresso além do preço acessível nestes ingressos.

A pandemia da Covid-19 impôs um enorme desafio para o setor de marketing dos clubes de futebol, sendo necessário criar estratégias para lidar com essa situação de crise e preparo dos clubes para saber lidar e sanar perguntas como: quais as

possíveis ações de marketing poderiam ser implementadas em um cenário de quarentena, o que fazer em um cenário de paralisação de jogos e proibição da entrada das torcidas nos estádios? Como lidar com a perda dessas receitas e como fidelizar e motivar os associados a manterem seus planos de sócio torcedor ativo?

Foram observadas algumas ações de clubes de futebol internacional como meio de ajudar na receita, uma dessas ações partiu do clube alemão Borussia Mönchengladbach, a ação consistia na venda de ingressos de forma digital e esses ingressos eram revertidos no preenchimento dos assentos vazios do estádio com manequins personalizados de papelão e em tamanho real e neles eram estampadas imagens de torcedores da equipe, além disso outra alternativa de fonte de renda encontrada por muitos clubes para que os torcedores pudessem ajudar financeiramente e rever partidas que renderam títulos memoráveis. (UOL, 2020); Porém, nenhuma dessas ações mencionadas acima foi realizada pelos quatro clubes cariocas analisados no presente estudo.

Em junho de 2020, alguns meses depois da paralisação devido a covid-19, alguns campeonatos esportivos voltaram, porém, ainda com a proibição da presença do público nos estádios como forma de evitar aglomerações. Com isso, as arquibancadas permaneceram vazias e desafio dos clubes em captar receita e continuar faturando de forma a não ter grandes impactos negativos com relação a receita de bilheteria e sócio torcedores permanecia. Diante disso, os tiveram que repensar em suas estratégias de marketing para trazer seus torcedores para perto e conseguir faturar ainda que sem a oferta de ingressos e eventos presenciais (REIS, 2021) o que acabou em setembro de 2021 com o avanço da vacinação contra o vírus e reabertura dos portões dos estádios ao público, nesse momento a preocupação se tornou outra, reconquistar as perdas causadas pela pandemia com a reformulação dos planos e inclusão de novos benefícios ao torcedor.

5. DISCUSSÃO E RESULTADO DOS DADOS

A fim de identificar possíveis maneiras para manter seus sócios torcedores ativos durante a pandemia, abaixo estão os levantamentos dos benefícios oferecidos pelos times considerando os dados dos sites de cada clube e logo abaixo está a aplicação da Entrevista com o torcedor referente a cada clube, nessa parte buscamos entender o perfil socioeconômico e comportamental do consumidor e seus motivos

para se manter sócio assim como a satisfação como sócio torcedor no momento atual para que possamos conseguir criar uma linha de raciocínio da motivação em se manter sócio torcedor em um momento pandêmico onde não há permissão de público nos estádios.

A consultoria EY (2021), calculou que as receitas dos dias de partidas de futebol representavam quase R\$ 1 bilhão entre os principais clubes em 2019, antes da pandemia. Isso incluía sócio torcedor e bilheteria. A partir do final de março de 2020, o futebol foi paralisado por conta da chegada da pandemia de coronavírus no Brasil. Seu retorno se deu sem público três meses depois. Ou seja, os clubes ficaram sem torcedores nos estádios por quase dois anos.

É importante dizer que os números de cada clube não são comparáveis entre si porque cada projeto é bem diferente: nem todos informam quantos são os sócios ativos e os valores cobrados são diversos. No início de 2020, o líder era o Vasco com 179 mil membros após uma campanha massiva de associação feita no final de 2019 para recuperação do clube. Foi também o clube com a maior queda. Atualmente, tem 66.263 mil sócios. Porém, o Vasco segue como o clube com maior número de membros no Rio de Janeiro.

Entre os outros clubes, o Flamengo teve um tombo considerável no número de associados. Eram 125 mil antes da pandemia e agora são 68 mil. O programa rubro-negro é um dos mais centrados em benefícios com ingressos já que o Maracanã tem seus lugares disputados em jogos mais relevantes.

No entanto, mesmo numa situação crítica houve clubes que tiveram aumento de sócios. Porém, são casos em que houve reformulação do programa durante o período. Foi assim com fluminense.

Já o Botafogo teve uma queda pequena em relação aos outros times cariocas, porém, com a ascensão do time e empolgação da torcida com o resultado do time nos campeonatos, a comparação entre a data atual com o início de 2020, o número de associados cresceu significativamente.

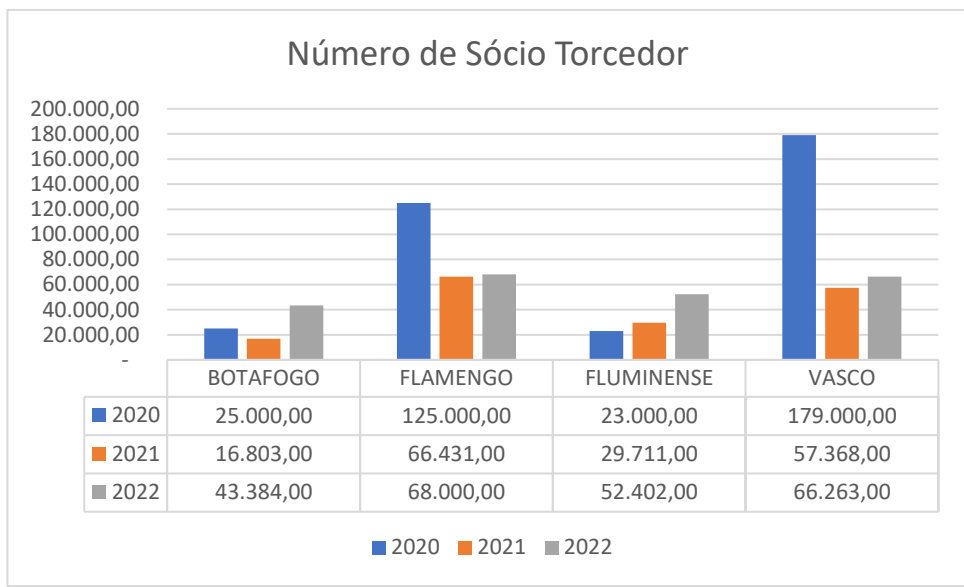


Figura 1 - lista de sócios antes e durante a pandemia

Fontes (apuração com os próprios clubes, sites UOL, GE, O Tempo, ESPN)

A fim de identificar possíveis maneiras para manter seus sócios torcedores ativos durante a pandemia, abaixo estão os levantamentos dos benefícios oferecidos pelos times considerando os dados dos sites de cada clube e logo abaixo está a aplicação da Entrevista com o torcedor referente a cada clube, nessa parte buscamos entender o perfil socioeconômico e comportamental do consumidor e seus motivos para se manter sócio assim como a satisfação como sócio torcedor no momento atual e por fim conseguir criar uma linha de raciocínio da motivação em se manter sócio torcedor em um momento pandêmico onde não há permissão de público nos estádios.

5.1. Programa de Sócio Torcedor do Flamengo

O Clube de Regatas do Flamengo no ano de 2020 e 2021, oferecia seis tipos variados de planos com diferentes benefícios, já no ano de 2022, o clube diminuiu a oferta para 5 tipos de planos variados, que estão listados abaixo. Pode-se perceber que o preço do menor plano chega perto do dobro do valor em 2020/21 porém os benefícios aumentaram em todos os planos, inclusive a inclusão da assinatura mensal gratuita ou com 50% de desconto da FlaTV, nova plataforma de streaming do Flamengo com conteúdo exclusivos, além disso, foi incluído um percentual de desconto nas compras dos ingressos de acordo com o plano, o que antes não existia, também foram incluídos os benefícios de descontos nas compras de camisas e

personalização grátis nas camisas oficiais. Também foi incluída a possibilidade da aderência dos planos pelo período de um ano, o que garante um desconto ao torcedor, porém, com multa de 30% (trinta por cento) do valor restante em caso de cancelamento antes do prazo final do contrato.

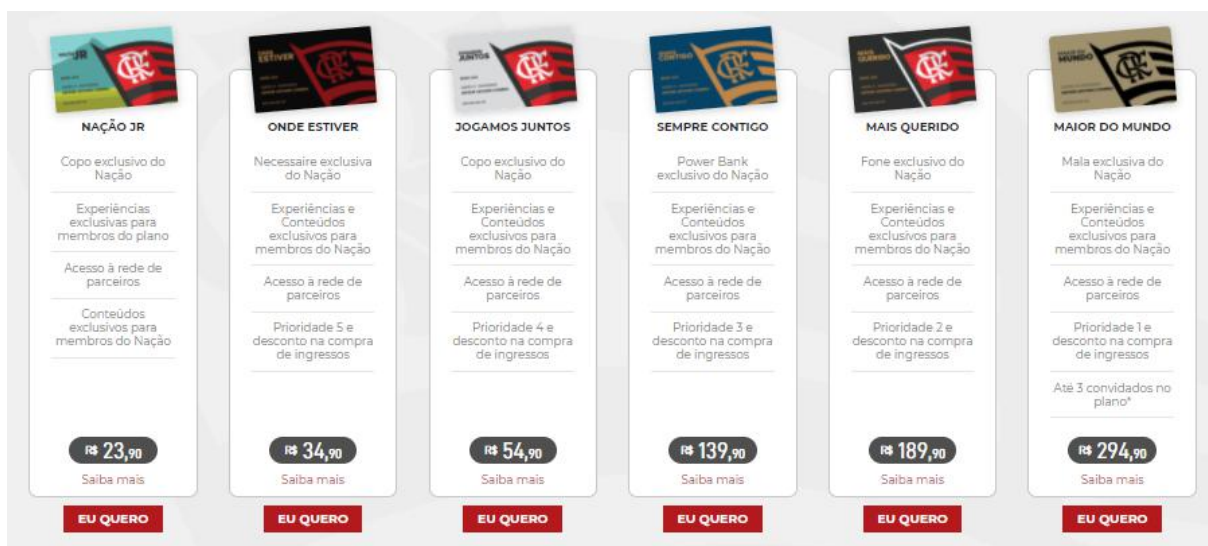


Figura 2 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Flamengo em 2020 e 2021

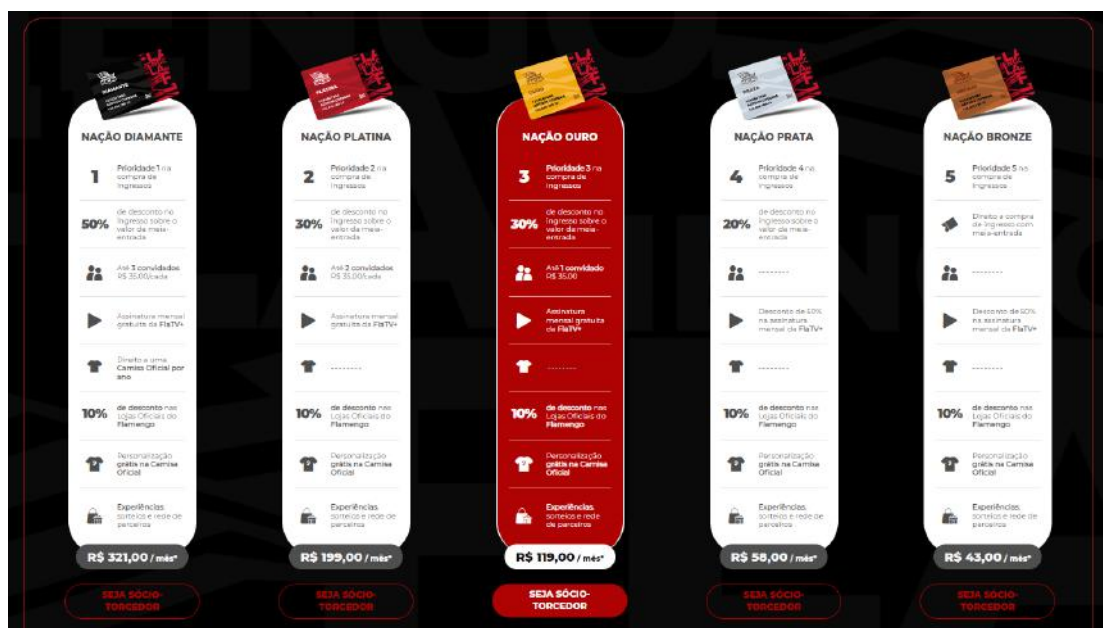


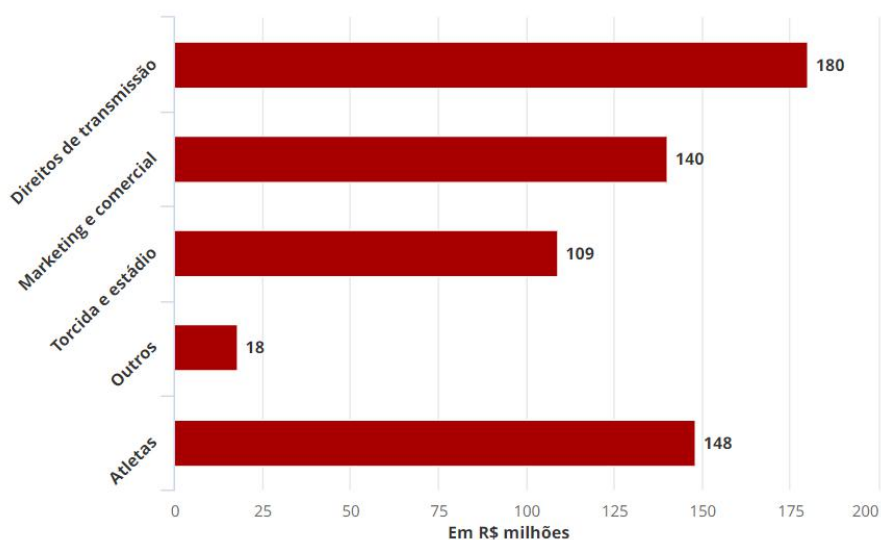
Figura 3 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Flamengo em 2022.

No que diz respeito ao faturamento do clube, o ano de 2020 foi um ano de destaque para o clube, de acordo com Redação da TNT Sports (2021), o Flamengo foi o clube brasileiro que mais faturou, com um total de R\$ 668

milhões e liderou o top 10 montado pela empresa 'Sports Value' de forma disparada. Porém as receitas com a torcida foram temporariamente prejudicadas por força maior, pois, em 2021, a pandemia impediu que os portões do Maracanã fossem abertos durante boa parte da temporada dessa forma, o faturamento com relação ao programa de sócios-torcedores também é puxado para baixo, conforme podemos ver nos balanços abaixo, porém, ainda assim, no departamento comercial e de marketing, está uma das maiores virtudes rubro-negras. O clube arrecadou R\$ 247 milhões na soma de patrocínios, publicidades e licenciamentos – melhor desempenho do futebol brasileiro na temporada, com boa vantagem conforme podemos perceber nos balanços abaixo:

O perfil do faturamento do Flamengo em 2020

Boa distribuição do dinheiro entre as fontes de arrecadação é um bom sinal



Fonte: Balanços financeiros

Figura 4 - Balanço Financeiro Flamengo 2020

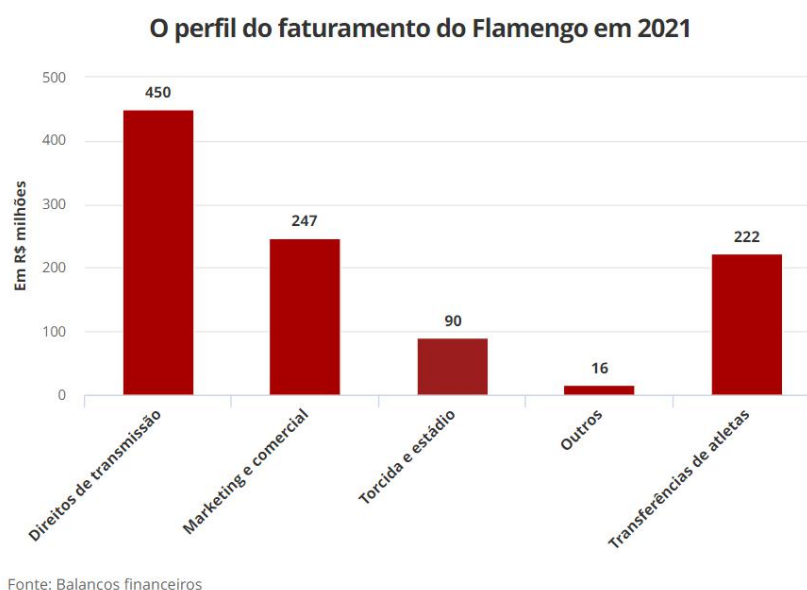


Figura 5 - Balanço Financeiro Flamengo 2021

5.2. Programa de Sócio Torcedor do Botafogo

O Botafogo de Futebol e Regatas no ano de 2020 e 2021, oferecia apenas um tipo de sócio torcedor, o plano Botafogo no Coração, já em 2022, com a evolução do clube e do desempenho nos campeonatos, os planos foram redesenhados e hoje o clube oferece quatro tipos de planos diferente o conforme demonstrado abaixo:

De acordo com uma matéria realizada pelo Grupo LANCE!, grupo de mídia esportiva, o Botafogo contratou em meados de 2021, a empresa FENG, como novo parceiro estratégico na gestão do programa sócio torcedor. A empresa possui experiência no mercado esportivo nacional e internacional

O novo modelo irá privilegiar o estímulo ao crescimento de receita através do desenvolvimento de novas ofertas e experiências, e não somente em desconto de ingressos. Assim como existe mais de um perfil de torcedores, teremos mais de um modelo de atração e relacionamento - destacou Jorge Braga, CEO do Botafogo, que completou.

Neste novo cenário, o programa tinha como objetivo ser uma das receitas mais importantes receitas do Botafogo nos próximos anos, revertendo parte das perdas de sócios registradas recentemente.

**BOTAFOGO
NO CORAÇÃO**

R\$ 14,90
MENSAIS

- 20% de desconto no valor do ingresso em jogos com mando do Botafogo no Estádio Nilton Santos;
- Possibilidade de check-in no Setor Norte (limitado a 4 mil ingressos);
- Desconto em lojas conveniadas;
- Experiências e promoções exclusivas.

SEJA SÓCIO

Figura 6 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Botafogo em 2020 e 2021

GLORIOSO	ALVINEGRO	PRETO	BRANCO
<p>Check-in gratuito (jogos em casa)</p> <p>Kit anual GLORIOSO. (confira aqui os itens incluídos)</p> <p>20% de desconto nas compras na nossa loja online</p> <p>Nível 4 de pontos para trocar por produtos e experiências</p> <p>R\$ 149,90 / mês</p> <p>ASSINAR</p>	<p>A partir de 80% de desconto nos ingressos (jogos em casa)</p> <p>Kit anual ALVINEGRO. (confira aqui os itens incluídos)</p> <p>15% de desconto nas compras na nossa loja online</p> <p>Nível 3 de pontos para trocar por produtos e experiências</p> <p>R\$ 79,90 / mês</p> <p>ASSINAR</p>	<p>A partir de 60% de desconto nos ingressos (jogos em casa)</p> <p>Kit anual PRETO. (confira aqui os itens incluídos)</p> <p>10% de desconto nas compras na nossa loja online</p> <p>Nível 2 de pontos para trocar por produtos e experiências</p> <p>R\$ 39,90 / mês</p> <p>ASSINAR</p>	<p>A partir de 50% de desconto nos ingressos (jogos em casa)</p> <p>Kit anual BRANCO. (confira aqui os itens incluídos)</p> <p>10% de desconto em todas as compras na nossa loja online oficial</p> <p>Nível 1 de pontos para trocar por produtos e experiências</p> <p>R\$ 19,90 / mês</p> <p>ASSINAR</p>

Figura 7 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Botafogo em 2022

Conforme exemplificado acima, os planos oferecidos variam muito de um ano para o outro, o Botafogo de Futebol e Regatas oferecia em 2021 apenas um tipo de sócio torcedor, o Botafogo no Coração, o plano oferecia 20% de descontos no valor do ingresso em jogos onde o mando de campo seja do Botafogo no Estádio Nilton Santos, já em 2022, podemos ver quatro tipos diferentes de planos com benefícios diferentes entre eles e com valores que alteram de acordo com esses benefícios.

A rede de descontos garante economia em centenas de itens em todo o Brasil em estabelecimentos parceiros que estão listados no site

<https://soubotafogo.bfr.com.br/#/publico/home>. A economia nesses estabelecimentos pode ser maior que o dinheiro investido na mensalidade e todo o dinheiro investido pode retornar em forma de benefícios exclusivos, de maneira geral, no que tange aos descontos em redes parceiras não foi identificado nenhuma diferença ao longo dos anos.

Não obstante, no ato da adesão ao programa, o sócio torcedor botafoguense recebia um cartão customizado e acesso ao sistema 'Sou Botafogo', onde pode se informar sobre o clube de vantagens, administrar os pagamentos futuros e receber todo o suporte da equipe Sou Botafogo, esse acesso e cartão customizado se estende hoje a todos os novos planos incluídos. Além disso, o Clube desenvolveu a possibilidade de um sócio fazer check-in no setor Norte (limitado a 4 mil ingressos) do Estádio Nilton Santo, de forma a conseguir garantir o ingresso antecipado para os jogos do Botafogo, no que tange a esse benefício, em 2022, apenas o sócio que optar por assinar o plano "glorioso", o de mais valor, tem a possibilidade de garantir o check-in gratuitamente. Antes, o sócio torcedor do Botafogo podia garantir a entrada em eventos nas sedes do clube, como treinos abertos, noite de autógrafos com jogadores, lançamento de livros e muitas outras exclusividades como conhecer os bastidores da preleção, entrar em campo com o time e cobrar pênalti no intervalo do jogo, com a reformulação, os planos agora são nivelados e somam pontos de acordo com o seu nível, no caso, o sócio que assina o plano "glorioso" é nível 4 e o que assina o plano "branco" é nível 1, dessa forma, o sócio com plano "glorioso" tem mais chances de acumular pontos para trocar nessas experiências.

No que diz respeito ao faturamento do clube, principalmente no que tange a campanha de sócio e as receitas com torcida e estádio, podemos ver nas imagens abaixo, retiradas com base no balanço patrimonial do clube referente ao ano, que houve um crescimento em três pontos de um ano para o outro, como competições de 2020 foram encerradas apenas em 2021, parte de seus pagamentos foi postergada de um balanço para outro, fato comum a todos os clubes neste período, além disso, o Botafogo saiu da série B e retornou à primeira divisão, fator que pode ter influenciado seus torcedores a aderirem ao plano, oferecendo a possibilidade de recuperar grande parte dessa linha. Ainda assim, as receitas com bilheterias foram baixas, naturalmente, pois em grande parte do ano o Nilton Santos esteve fechado ao público por causa da pandemia. O restante vem do programa de sócios-

torcedores e dos associados alvinegros (uma das poucas receitas que seguirão na associação civil), possivelmente, o balanço do ano de 2022 trará um maior resultado com relação ao sócio torcedor devido a reestruturação realizada nos planos de sócio torcedor.

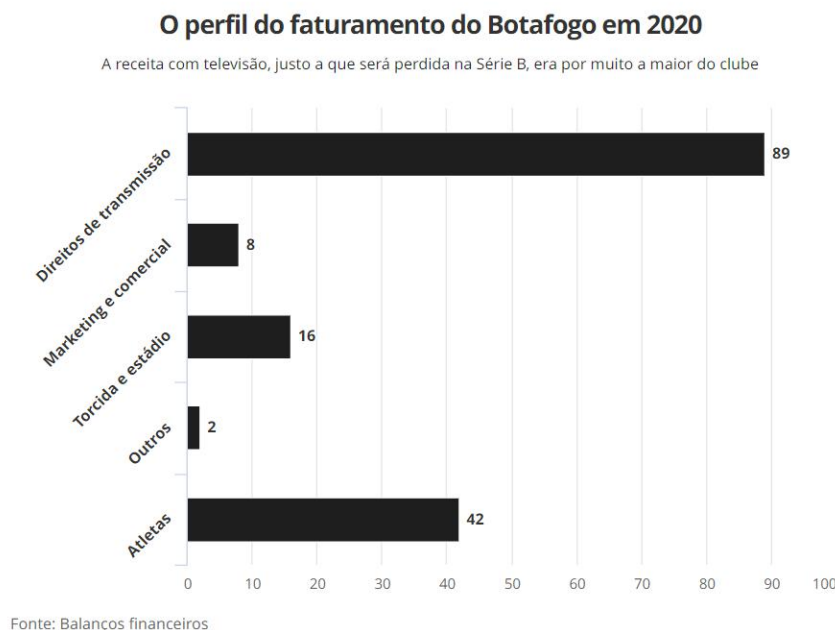


Figura 8 - Balanço financeiro Botafogo 2020

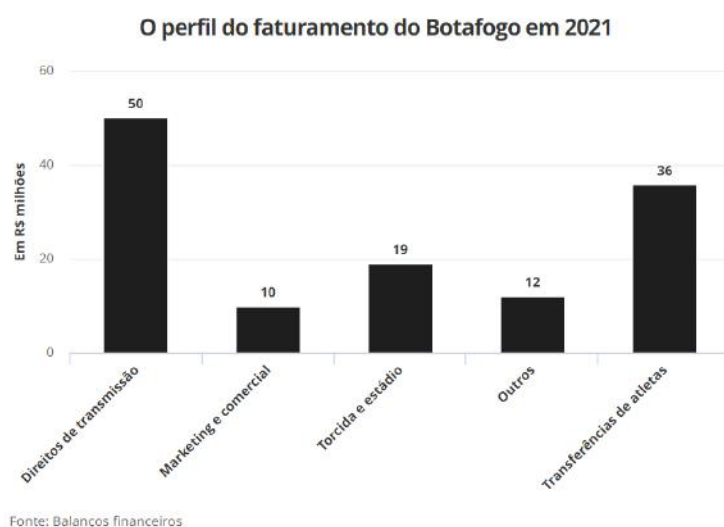


Figura 9 - Balanço financeiro Botafogo 2021.

5.3. Programa de Sócio Torcedor do Fluminense

O Fluminense Futebol Clube, no ano de 2020 e 2021, oferecia quatro tipos de sócio torcedor, contudo, nas matérias pesquisadas não houve clareza nas informações concernentes à cada plano oferecido. Em uma pesquisa mais aprofundada, descobriu-se que os planos para sócio torcedor do clube variavam dos valores mensais de R\$9,90 a R\$ 171,40. O plano mais barato, denominado “mascote” era destinado aos pequenos tricolores, de 0 a 12 anos e tem como benefícios promoções ocasionais já que crianças de até 12 anos tem gratuidade na entrada de estádios; o Plano Guerreiro era pra todas as idades e permitia o sócio a compra de ingressos pelo site sem filas e também tem como benefícios promoções ocasionais, ambos apresentam prioridade 3 na compra de ingressos, já o plano “Sócio Futebol”, o tricolor tinha direito a desconto de 50% na compra de ingresso e após 2 anos ininterruptos, o direito de votar na votação de presidente do clube com prioridade 2 na compra de ingressos. No plano “Sócio do Clube”, tinham-se o direito a 100% de desconto na compra de ingresso e permitia o sócio a usufruir da Sede Social nas Laranjeiras além de também ter o direito a votação de presidente do clube em 1 ano de ininterrupto como sócio. Todos os planos de sócio torcedor do Fluminense nesses anos ofereciam o benefício da rede de desconto de parceiro em farmácias, conveniências, e outros afiliados.

Com o retorno aos estádios, o Fluminense também reformulou seus planos de sócio torcedor e hoje conta com diversos planos, variando entre 10,00 e 750,00 reais, os planos são divididos entre planos Comuns ou especiais, conforme exemplificado nas imagens abaixo e nota-se uma maior oferta e possibilidade de combinações de benefícios nos planos ofertados, dando um leque de opções para que o torcedor escolha o plano que mais lhe agrada e cabe em seu bolso.

 MASCOTE R\$ 9,90 ASSINE AGORA	 GUERREIRO R\$ 9,90 ASSINE AGORA	 SÓCIO FUTEBOL SOMOS FLUMINENSE R\$ 35 ASSINE AGORA	 FLUMINENSE FOOTBALL CLUB SÓCIO R\$ 171,40 ASSINE AGORA
---	---	---	---

Figura 10 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Fluminense em 2020 e 2021.

Sub-12	Guerreiro	Arquiba 60%	Arquiba 100%	Maraca +
<ul style="list-style-type: none"> Carteirinha personalizada Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens) Experiências exclusivas Nível 5 de acúmulo de pontos 10% de desconto nas lojas oficiais Plano exclusivo para menores de 12 anos 	<ul style="list-style-type: none"> 20% de desconto mínimo na arquiba Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens) Prioridade 3 na compra de ingressos Nível 4 de acúmulo de pontos 10% de desconto nas lojas oficiais 	<ul style="list-style-type: none"> 60% de desconto mínimo na arquiba Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens) Prioridade 2 na compra de ingressos 3 convidados* Nível 3 de acúmulo de pontos 10% de desconto nas lojas oficiais Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de desconto na arquiba Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens) Prioridade 1 na compra de ingressos 3 convidados* Nível 2 de acúmulo de pontos 10% de desconto nas lojas oficiais Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de desconto no Maracanã Mais (com buffet) e na arquiba Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens) Prioridade 1 na compra de ingressos 3 convidados* Nível 1 de acúmulo de pontos 10% de desconto nas lojas oficiais Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos
R\$ 10,00 / mês	R\$ 20,00 / mês	R\$ 50,00 / mês	R\$ 85,00 / mês	R\$ 400,00 / mês
QUERO ESTE	QUERO ESTE	QUERO ESTE	QUERO ESTE	QUERO ESTE

Figura 11 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Fluminense em 2022.

PLANOS ESPECIAIS

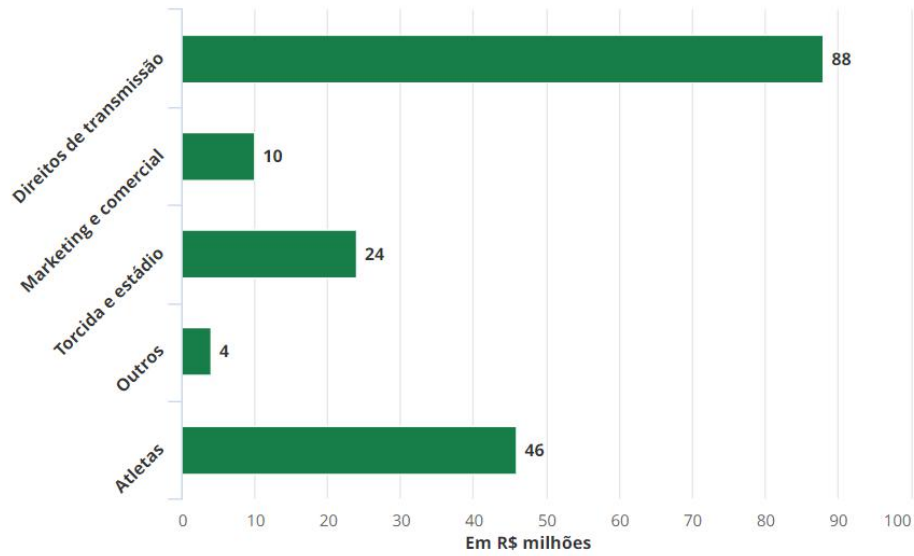
Leste Raiz	Arquiba Família	Maraca + Família
<p>100% de desconto no setor Leste Superior</p> <p>Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens)</p> <p>Prioridade 2 na compra de ingressos</p> <p>Nível 4 de acúmulo de pontos</p> <p>10% de desconto nas lojas oficiais</p> <p>Plano exclusivo para torcedores com renda individual de até R\$ 1.500 por mês</p>	<p>100% de desconto na arquibancada</p> <p>Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens)</p> <p>Prioridade 1 na compra de ingressos</p> <p>3 ingressos extras com 50% de desconto cada</p> <p>Nível 2 de acúmulo de pontos</p> <p>10% de desconto nas lojas oficiais</p> <p>Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos</p>	<p>100% de desconto no Maracanã Mais (buffet incluso) ou na arquibancada</p> <p>Kit exclusivo no plano anual (confira AQUI os itens)</p> <p>Prioridade 1 na compra de ingressos</p> <p>3 ingressos extras com 50% de desconto cada</p> <p>Nível 1 de acúmulo de pontos</p> <p>10% de desconto nas lojas oficiais</p> <p>Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos</p>
R\$ 35,00 / mês	R\$ 115,00 / mês	R\$ 750,00 / mês
SAIBA MAIS	QUERO ESTE	QUERO ESTE

Figura 12 - Planos especiais oferecidos pelo Fluminense em 2022.

Sobre o faturamento do clube, pode-se perceber uma queda no que diz respeito ao faturamento com torcida e estádio, como aconteceu com todos os times devido a pandemia, porém um fato curioso que não é apontado no balanço abaixo, é que de 2019 para 2020, a receita com o programa de sócios torcedores aumentou de 5,4 milhões em 2019 para 10,6 milhões em 2020 enquanto o faturamento com os associados diminuiu de 12,6 milhões em 2019 para 9,3 milhões em 2020. Enquanto os torcedores dobraram a participação deles no faturamento, sinal de acolhimento do clube num momento de necessidade financeira, a contribuição dos que frequentam o clube social diminuiu. Algo compreensível no contexto da pandemia e de restrições variadas. (CAPELO, 2021)

O perfil do faturamento do Fluminense em 2020

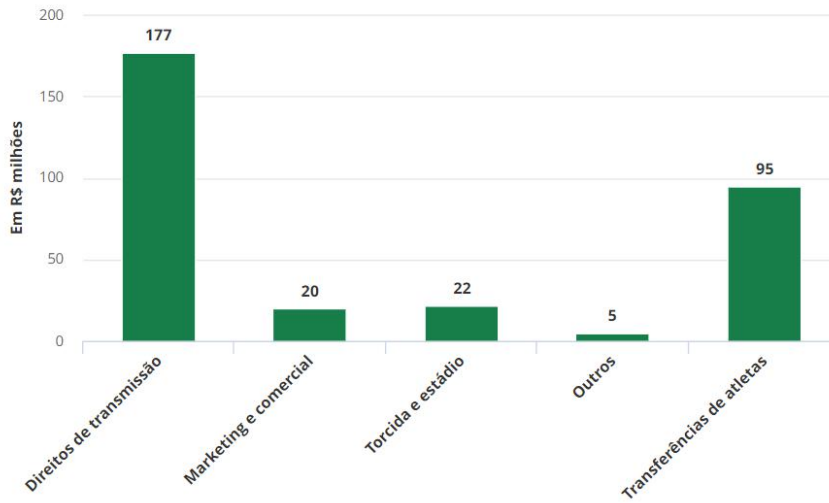
Com patrocínios muito fracos, a base diminui a crise com boas vendas de jovens jogadores



Fonte: Balanços financeiros

Figura 13 - Balanço financeiro Fluminense 2020

O perfil do faturamento do Fluminense em 2021



Fonte: Balanços financeiros

Figura 14 - Balanço financeiro Fluminense 2021

5.4. Programa de Sócio Torcedor do Vasco

De forma similar ao clube anteriormente citado, o Clube de Regatas Vasco da Gama, em 2021, oferecia também quatro tipos de sócio torcedor, porém com benefícios distintos. No plano mais barato, de valor R\$24,98, o sócio teria um desconto de 70% no preço ingresso da arquibancada. Já o plano “Coluna”, de valor igual a R\$39,98, garante ao sócio um desconto de 70% no preço ingresso de todos os setores, além de dar direito à dois convidados com até 50% de desconto em todos os setores, caso pague-se mais R\$20 por mês por cada convidado.

O plano “Caldeirão Mais”, por sua vez, garantia ao sócio 100% de desconto no ingresso da arquibancada, além de garantir o acesso de até dois convidados com até 50% de desconto na arquibancada por um acréscimo de R\$20 por mês por cada convidado. O plano “Colina Mais”, além de garantir ao sócio 100% de desconto no ingresso de todos os setores, garante a entrada de até quatro convidados com até 50% de desconto em ingressos de todos os setores por um acréscimo de R\$20 por mês por cada convidado.

Todos os planos de sócio torcedor do Vasco oferecem descontos na compra de ingressos, que variam de 70% a 100% de desconto. Além disso, também conta com uma rede de desconto de parceiros como os outros times, alguns parceiros.

Porém, dentre os quatro clubes, o Vasco da Gama foi o único que apresentou alteração em seus planos nos anos de 2020 para o ano de 2021, tendo feito sua reformulação com mais benefícios e inclusão de mais duas modalidades de planos no ano de 2021. Já para o ano de 2022, o clube não apresentou grandes melhorias e diferenças em seus planos com relação ao ano anterior, notou-se apenas um reajuste no valor dos planos, porém uma diferente pouco acentuada diferente dos times anteriormente citados, também notou-se uma melhora na funcionalidade do site tanto no que diz respeito a facilidade de utilização como também no design.

CALDEIRÃO	COLINA	CALDEIRÃO MAIS	COLINA MAIS
<p>70% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>- estrelas fixas no rating</p> <p>Este plano não contempla direito a convidado</p>	<p>70% de desconto no ingresso de todos os setores</p> <p>1 estrelas fixas no rating</p> <p>até 2 convidados com até 50% de desconto em todos os setores (por mais R\$20/mês cada)</p>	<p>100% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>2 estrelas fixas no rating</p> <p>até 2 convidados com até 50% de desconto em arquibancada (por mais R\$20/mês cada)</p>	<p>100% de desconto no ingresso em todos os setores</p> <p>3 estrelas fixas no rating</p> <p>até 4 convidados com até 50% de desconto em todos os setores (por mais R\$20/mês cada)</p>
R\$ 24,98/mês	R\$ 39,98/mês	R\$ 69,98/mês	R\$ 109,98/mês
Assinar	Assinar	Assinar	Assinar

Figura 15 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Vasco em 2020

NORTE A SUL	CAMISAS NEGRAS	CALDEIRÃO	COLINA	CALDEIRÃO MAIS	COLINA MAIS
<p>Até 50% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto na Vasco Store</p> <p>2 estrelas fixas no rating ★★</p> <p>Exclusivo para quem mora fora do Rio de Janeiro</p> <p>Frete facilitado na Vasco Store para compras de produtos do clube</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Experiências</p>	<p>Até 10% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>10% de desconto na Vasco Store</p> <p>Carteirinha física para mostrar o amor que só você entende</p> <p>1 estrela fixa no rating ★</p>	<p>Até 70% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto na Vasco Store</p> <p>2 estrelas fixas no rating ★★</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Experiências</p>	<p>Até 70% de desconto no ingresso de todos os setores</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto na Vasco Store</p> <p>3 estrelas fixas no rating ★★★</p> <p>Até 2 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Experiências</p>	<p>100% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto na Vasco Store</p> <p>4 estrelas fixas no rating ★★★★</p> <p>Até 2 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de arquibancada</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Experiências</p>	<p>100% de desconto no ingresso de todos os setores</p> <p>Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria</p> <p>10% de desconto na Vasco Store</p> <p>5 estrelas fixas no rating ★★★★★</p> <p>Até 4 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores</p> <p>Descontos em nossa rede de parceiros</p> <p>Experiências</p>
R\$ 19,98/mês*	R\$ 7,98/mês*	R\$ 24,98/mês*	R\$ 39,98/mês*	R\$ 69,98/mês*	R\$ 109,98/mês*

Figura 16 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Vasco em 2021.

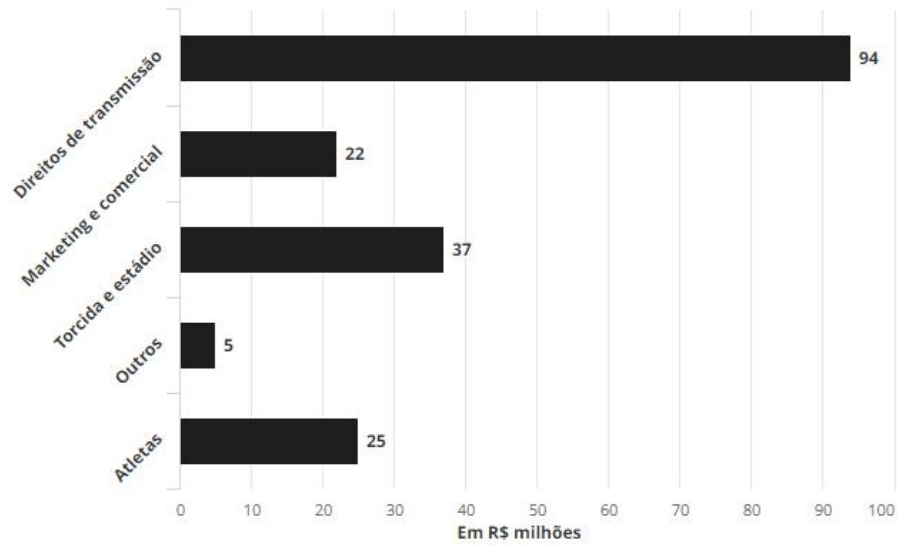


Figura 17 - Planos de Sócio Torcedor Oferecidos pelo Vasco em 2022.

Já com relação ao faturamento do Club de Regatas Vasco da Gama, podemos observar que as receitas relacionadas aos direitos de transmissão despencaram, isso talvez tenha acontecido devido ao Vasco ter sido rebaixado para a segunda divisão, dessa forma, o clube não fez jus a nenhuma premiação. Então, de qualquer jeito, a receita com transmissão cairia. Já nas bilheterias, houve redução na arrecadação, mas aparentemente essa redução pouco teve a ver com o fato do Vasco ter sido rebaixo e sim pelo impacto da pandemia do coronavírus. Com São Januário fechado para o público, a associação passou de R\$ 16 milhões arrecadados com ingressos em 2019 para menos de R\$ 3 milhões em 2020. Um impacto imprevisível e comum a todos os clubes. Ainda assim, podemos perceber com o estudo apresentado no início dessa análise que o número de sócios do Vasco, apesar de ter reduzido quase pela metade de 2019 para 2022, ainda é o clube com um dos maiores números de associados, dando por entender que mesmo em qualquer dificuldade, o torcedor vascaíno irá apoiar seu clube.

O perfil do faturamento do Vasco em 2020

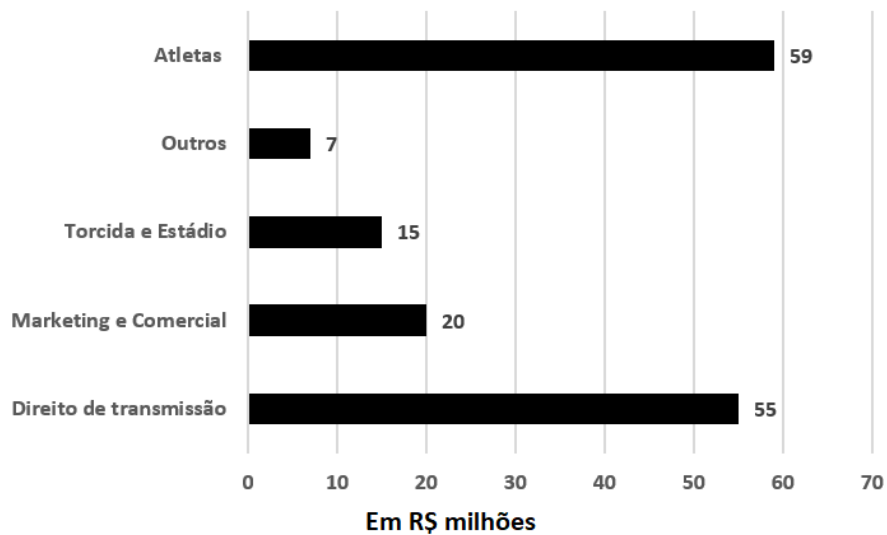
Fragilidade de fontes além da televisão é um dos motivos para a falta de dinheiro cruz-maltina



Fonte: Balanços financeiros

Figura 18 - Balanço financeiro Vasco 2020

O Perfil do Faturamento do Vasco em 2021



Fonte: Balanços Financeiros

Figura 19 - Balanço financeiro Vasco 2021

5.5. Entrevista com os Sócios Torcedores

Para identificar o perfil socioeconômico e comportamental do consumidor, algumas perguntas iniciais foram feitas quanto as informações demográficas, sendo elas: Idade, bairro em que reside, gênero e raça/cor/etnia e quanto aos dados socioeconômicos foi perguntado o estado civil, com quem reside, a renda considerando o salário-mínimo (1 Salário-Mínimo equivale a R\$1.100,00), formação acadêmica e ocupação.

Após as perguntas demográficas e socioeconômicas foram realizadas as perguntas para entender o comportamento do consumidor como sócio torcedor e a motivação em se manter como sócio em meio a uma pandemia, as perguntas realizadas aqui foram:

- 1. Você é sócio torcedor de qual time?**
- 2. Desde que ano é sócio torcedor?**
- 3. Quanto você paga no seu plano de sócio torcedor?**
- 4. Você tentou cancelar ou congelar o plano durante a pandemia?**
- 5. O clube ofereceu a opção de congelar o plano?**
- 6. Qual motivo te fez manter seu plano de sócio ativo durante a pandemia?**
- 7. Você recebeu algum e-mail ou alguma notificação do time enquanto sócio referente a algum benefício ou alguma ação do clube que te incentivasse a manter seu plano ativo?**
- 8. Você acredita que quando o público for permitido novamente nos estádios você terá algum benefício por ter mantido seu sócio ativo? Se sim, qual?**
- 9. Antes da pandemia, qual era sua frequência nos jogos?**
- 10. De 0 a 10, o quanto a sua paixão pelo time influencia na sua permanência como sócio torcedor?**
- 11. Alguma colocação do que te desmotiva ou algo que o clube poderia melhorar para você como sócio?**

A priori, as duas últimas perguntas não estavam incluídas no roteiro, porém foi possível observar que os entrevistados mencionaram sobre a vontade de ajudar o

clube e a paixão pelo time e algumas desmotivações em se manter como sócio e por isso achamos necessário incluir essas questões na pesquisa pois são pontos que acrescentam no entendimento dos porquês do torcedor em se manter como sócio.

Além disso, foi possível notar que a partir de uma melhor elaboração das perguntas, o questionário poderia ser realizado a partir de um formulário online a fim de captar um maior número de respostas e assim permitir uma análise mais concreta sobre o tema.

Pode-se verificar após a coleta de dados, de que modo os clubes cariocas buscam manter seus sócios torcedores ativos durante a pandemia, momento em que a principal vantagem em ser sócio, ou seja, obter facilidades e descontos para ir aos jogos do seu time está paralisada devido às determinações recorrentes do COVID-19.

Apesar de todos os clubes possuírem outros benefícios para seus sócios antes da pandemia, dos quais podemos destacar rede de descontos e promoções exclusivas em comum para os quatros clubes cariocas, de acordo com o relato dos entrevistados nenhum dos times tomaram medidas significativas que incentivassem seus sócios a se manterem ativos. Também não ofereceram nenhuma opção para cancelamento da assinatura, que muitas vezes é feita anualmente. Ou seja, os torcedores que já eram sócios antes da pandemia, em todos os quatros clubes cariocas, não tiveram opção para cancelamento ou congelamento do seu programa, bem como não identificaram ações de seus times como uma forma de compensar a proibição do público nos estádios.

Em relação ao perfil socioeconômico do consumidor, foi possível inferir uma diferença grande entre o perfil dos sócios torcedores de cada clube. No Botafogo, a renda foi de quatro salários-mínimos, no Flamengo, nove salários-mínimos, no Fluminense, mais de dez salários-mínimos e no Vasco, um salário mínimo. A disparidade de renda entres os quatro grupos são bem significativas, entretanto, pelo tamanho da amostra, na qual foi entrevistado um torcedor de cada time, o resultado pode não ser confiável. Apesar da mesma limitação, dado o tamanho da amostra, o valor mensal pago pelo sócio torcedor do Botafogo, é de R\$ 14,90 e é o único programa disponível para os torcedores. No Flamengo, o valor mensal pago pelo entrevistado é de R\$ 34,90, valor de um dos programas mais básicos dentre os seis disponíveis para os torcedores. No Fluminense, o valor mensal pago pelo programa de sócio torcedor é de R\$ 35, mais um pacote adicional de R\$ 40 adquirido antes da

pandemia. Por fim, no Vasco, o sócio torcedor entrevistado paga um valor mensal de R\$ 89,90, configurando um dos planos mais caros dentre os quatro oferecidos pelo clube.

Já em uma análise mais comportamental dos sócios torcedores entrevistados, verifica-se que apenas o entrevistado torcedor do Botafogo tentou cancelar seu programa no período de pandemia, devido a toda burocracia e dificuldades envolvidas, não obteve sucesso. O sócio torcedor entrevistado do Flamengo se manteve ativo a fim de ajudar o clube financeiramente, ao passo que o entrevistado do Fluminense, continuou sua assinatura para não perder os outros benefícios, já que tinha feito um plano anual. Já o sócio torcedor do Vasco se viu motivado em continuar o seu programa para conseguir direito a voto nas eleições presidenciais do clube. Um ponto em comum de todos os quatro entrevistados é, como esperado, do relato de estarem presentes em quase todos os jogos dos seus respectivos clubes nos estádios do Rio. Além disso, perguntados sobre o quanto a paixão pelo seu time de coração influencia em sua permanência como sócio torcedor, tivemos dois extremos: numa escala de 0 a 10, o sócio entrevistado do Botafogo respondeu 0, ao passo que os demais responderam 10, um fator também que influencia diretamente no pedido de cancelamento de sócio.

Apesar dos clubes optarem por diferentes estratégias na captação de sócios torcedores, tais como: diferença no número de planos oferecidos, diferença no valor do plano oferecido e diferença nos benefícios adquiridos com a assinatura, neste momento de pandemia, nota-se que nenhum dos times tiveram nenhuma medida diferenciada ou até significativa para reter os seus sócios torcedores. Dessa forma, a iniciativa de permanência dos torcedores no programa de sócio parte deles próprios, ou são incentivados a não cancelarem suas assinaturas devido às dificuldades ou devido à multa rescisória contratual.

Dentre os objetivos propostos no presente trabalho de conclusão de curso, não foi possível coletar dados suficientes que atendam ao objetivo específico de verificar se existe multa para cancelamento e congelamento do programa de sócio apenas uma pequena forma de obrigar o sócio a manter o plano ativo devido a uma compra de pacote de jogos realizada anteriormente a pandemia que seria perdido mediante cancelamento.

6. CONCLUSÃO

Essa monografia propôs-se a analisar os principais fatores que levaram os sócios torcedores a manter seus planos ativos durante a pandemia do Covid-19 e quais ações de marketing foram realizadas como forma de fidelizar esses sócios. De acordo com o resultado, foi possível constatar que durante a pandemia, os clubes tiveram poucas ou nenhuma ação com relação a fidelização dos seus sócios por meio dos programas de sócio torcedor, não foi identificado nenhuma ação de melhoria durante esse momento, o que é possível identificar são as ações com relação a data de abertura dos estádios, no período em que os jogos foram paralisados, os clubes se prepararam para reajustar seus planos e fazer melhorias nos programas e nos benefícios por eles oferecidos, bem como reajuste nos preços e criação de novas modalidades de planos mas ainda assim, a aplicação dessas melhorias e ações só foram realizadas ao final do ano de 2021, próximo ao final da abertura dos estádios.

De acordo com as pesquisas e levantamentos de dados, os motivos pelos quais os torcedores se mantiveram ativos em seus planos estão associados ao fato de amor ao time, por querer continuar ajudando o time e também por ter realizado uma compra de pacote de jogos atrelado a algum campeonato e com a pandemia o campeonato foi interrompido, dessa forma, caso o torcedor solicitasse o cancelamento do plano de sócio torcedor, perderia o pacote com ingresso dos futuros jogos e não seria reembolsado.

Com relação ao que diz respeito a situação econômica dos clubes cariocas, os clubes enfrentaram situações difíceis, principalmente no ano de 2020 devido ao fechamento dos portões e impedimento de realização de jogos. O Clube de Regatas do Flamengo é o único que ao longo dos últimos anos conseguiu manter uma receita favorável, porém ainda assim com grandes déficits, os outros três clubes: Fluminense, Vasco e Botafogo enfrentam complicações financeiras que os assolaram nesses últimos anos, mas que com o retorno dos jogos e as reestruturações, estão melhorando razoavelmente seu cenário financeiro. Os resultados indicaram também que o programa de sócio torcedor dos Clubes Cariocas ainda é bastante limitado e que os clubes até possuem boas ideias e após o baque que a pandemia gerou nos números de associados e nas receitas provenientes do programa de sócio, os clubes buscaram se reinventar e reestruturaram seu marketing de serviço com relação ao

programa de sócio torcedor, percebe-se também uma melhora na estruturação dos sites, das informações dos benefícios oferecidos em cada planos. Também é nítido a movimentação dos clubes na contratação de parceiros estratégicos para apoiar o clube com a reestruturação dos planos de sócio com foco de identificar o que o torcedor precisa, como no caso do Botafogo, essa estratégia se faz fundamental e, aparentemente, primordial na retomada do engajamento do sócio e em sua valorização.

Como foi observado, os programas oferecidos pelos clubes são muito focados em oferecer benefícios, tanto no que tange descontos nos ingressos, na prioridade da compra, em redes de benefícios, mas ainda assim, esses benefícios parecem estar longe de ser o suficiente para satisfazer o sócio e torná-lo mais engajado. Antes da pandemia da COVID-19, os programas eram, e em sua maioria ainda são muito focados no benefício de prioridade da compra de ingresso e nos descontos em produtos. De fato, esses benefícios eram valorizados pelos torcedores que iam ao estádio, principalmente pela questão da prioridade da compra de ingresso, se a compra abre primeiro o torcedor tem oportunidade de garantir o ingresso em seu setor de preferência.

Ainda assim, percebe-se uma insatisfação do torcedor com o serviço prestado, mostrando que ainda se faz necessário ir além e criar experiências exclusivas, um bom serviço de atendimento ao cliente, um S.A.C eficiente e personalizado. Com a pandemia do covid-19 e o fechamento dos portões do estádio, os torcedores perderam o direito dos benefícios primordiais oferecidos pelos programas de sócio torcedor, que é justamente a prioridade da compra de ingresso e facilidade na compra, diante disso, tornou-se mais gritante a busca em alternativas para compensar os sócios por parte dos clubes, mas de acordo com as pesquisas levantadas é evidente que ainda faltam recursos. O Sócio clama por ser mais valorizado, por ser ouvido e ainda sendo relevante a questão da paixão pelo clube, faz-se necessário mais exclusividade, percebe-se que os sócios querem conteúdos e experiências exclusivas que os façam se sentirem valorizados, como, por exemplo, a maior participação do em decisões internas e um maior poder de decisão. Diante disso, é entendível que o torcedor precisa ser estudado bem como suas necessidades, de forma a ser recíproca essa valorização.

A conclusão do exposto é que, durante a pandemia, o torcedor associado, continua ativo por amor ao clube, por querer ajudar, por ter identificação e amor pela história, por querer pertencer e por todo sentimento que o clube gera. Aparentemente, o sentimento é o fator principal para manter o sócio ativo. Em contrapartida, o clube não pode partir da prerrogativa que esse sentimento por parte dos torcedores é o suficiente para manter o sócio ativo e sim como oportunidade para manter os sócios engajados investindo em ações de marketing e melhorias nos planos, procurando reconhecer os problemas e buscando formas de solucioná-los.

Verifica-se, portanto, a necessidade dos clubes cariocas de demonstrar mais claramente aos seus sócios e torcedores os benefícios do programa sócio torcedor. Com isso, ainda que os clubes tentem tomar como exemplo programas de sucesso de sócio torcedor, também há necessidade de aplicar mais pesquisas de satisfação e de entender o torcedor como consumidor e suas necessidades a fim de proporcionar uma maior atratividade para os programas de sócio e conseguir fidelizar seus clientes. Por fim, espera-se que o presente trabalho colabore e incentive uma maior produção acadêmica no que tange o mercado do esporte e no que diz respeito a valorização do sócio torcedor por meio de estratégias e melhor aproveitamento dos programas de fidelidade que movimentam milhões no Brasil, e cresce a cada ano. Com os clubes percebendo a necessidade de se tornarem cada vez mais profissionais, há uma maior oportunidade de crescimento do esporte no Brasil.

Será necessário efetuar um estudo mais aprofundado sobre os aspectos que podem aumentar a frequência e o número de torcedores nos estádios para que possam ser realizadas ações no programa de sócio torcedor em cima desses aspectos, principalmente para os torcedores menos leais, visando levantar quais são os fatores que poderão influenciar no comportamento do torcedor em sua decisão de compra para assistir mais jogos no estádio além do sentimento pelo clube, para isso uma pesquisa quantitativa dentro dos sócios seria de grande valor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOTAFOGO FUTEBOL E REGATAS: Demonstrações contábeis individuais e consolidadas em 31 de dezembro de 2020 e 2019. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: < [BALANCO2020CONSOLIDADO.pdf \(botafogo.com.br\)](#)>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

BOTAFOGO FUTEBOL E REGATAS: Demonstrações contábeis individuais e consolidadas em 31 de dezembro de 2021. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <[2883-22RelatorioBotafogoConsolidado31122022Minuta.pdf](#)>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

BRAGA, Thiago. **Clubes da Série A do Brasileiro devem R\$ 2,8 bilhões à União.** UOL Esporte, 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/colunas/lei-em-campo/2020/10/13/clubes-da-serie-a-do-brasileiro-devem-r-28-bilhoes-a-uniao.htm>. Acesso em: 09 abril 2022.

BRASIL ESCOLA. **História do Futebol.** Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/historia-do-futebol.htm>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

CAPELO, Rodrigo. As finanças do Fluminense em 2020: apesar de estrangulado por dívidas crescentes, austero nos gastos e eficiente em campo. GE Globo, 2021. Disponível em: <<https://ge.globo.com/blogs/blog-do-rodrico-capelo/post/2021/06/18/as-financas-do-fluminense-em-2020-apesar-de-estrangulado-por-dividas-crescentes-austero-nos-gastos-e-eficiente-em-campo.ghtml>>. Acesso em: 11 jun. 2022.

CARDOSO, Marcos Vinicius; SILVEIRA, Marcelo Paciello. 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**, v. 3, n. 3, p. 12-24, 2014.

CAVALCANTI, Rivaldo. **Ações Para Captação de Renda e Público pelo Botafogo Futebol Clube da Paraíba: bola dentro ou fora?** 06/11/2017. 33f. Bacharelado em Administração. Instituição de Ensino: Faculdade de Administração, UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, João Pessoa. Biblioteca Depositária: Repositório Institucional da UFPB. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/4381>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

CBF, Assessoria. CBF suspende competições de âmbito nacional por tempo indeterminado. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/a-cbf/informes/index/cbf-suspende-competicoes-de-ambito-nacional-por-tempo-indeterminado>>. Acesso em: 27 Jul. 2022.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. Demonstrações Financeiras 2020. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://vasco.com.br/transparencia/>>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

CLUB DE REGATAS VASCO DA GAMA. Carta de administração CRVG, Demonstrações Contábeis 31/12/2021. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://vasco.com.br/transparencia/>>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Relatório de Gestão Econômica 2020. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

CLUBE DE REGATAS DO FLAMENGO. Notas explicativas às demonstrações financeiras 31 de dezembro de 2021. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/transparencia/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

COELHO, P. V. Crise se confirma e clubes perdem em média 30% de sócios torcedores durante a pandemia. 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/blogs/blog-dopvc/post/2020/05/10/crise-se>>

confirma-e-clubes-perdem-em-media-30percent-de-sociostorcedores-durante-a-pandemia.ghhtml.> Acesso em: 27 jul. 2022.

COMO CANCELAR PLANO SÓCIO TORCEDOR VASCO. Cancelar plano, 2021. Disponível em: <<https://cancelarplano.com.br/como-cancelar-plano-socio-torcedor-vasco/>> Acesso em: 24 jun. 2022.

CONHEÇA NOSSOS NOVOS PLANOS!: CONFIRA TODAS AS VANTAGENS E ESCOLHA A MELHOR ASSINATURA PARA VOCÊ. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://camisa7.botafogo.com.br/planos.>> Acesso em: 10 maio 2022.

DA MATTA, Roberto et. al. O universo do Futebol: esporte e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DAÓLIO, Jocimar. Cultura: Educação física e futebol. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1997.

DIAS, Pâmela de Souza. **Marketing Esportivo e Valor Percebido: uma aplicação da análise conjunta nos programas sócio torcedor de clubes de futebol.** 13/07/2017. 175f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO. Instituição de Ensino: Faculdade de Administração, UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, Belo Horizonte. Biblioteca Depositária: Repositório Institucional da UFMG. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/BUOS-ASEF2H>>. Acesso em 01 jun. 2022.

Estudo EY - Análise financeira dos clubes 2021, **Agência EY**, 2022. Disponível em: <https://www.ey.com/pt_br/agencia-ey/noticias/clubes-de-futebol-arrecadaram-r--7-1-bilhoes-em-2021.> Acesso em: 15 jun. 2022.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. Demonstrações financeiras, exercício findo em 31 de dezembro de 2020. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://transparenciafluminense.com.br/public/lista/70/financas/demonstracoes-financeiras-a-partir-de-2010>>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

FLUMINENSE FOOTBALL CLUB. Demonstrações financeiras e relatório dos auditores independentes, exercício findo em 31 de dezembro de 2021. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://transparenciafluminense.com.br/public/lista/70/financas/demonstracoes-financeiras-a-partir-de-2010>>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

FOLHA DE PERNAMBUCO. Investir no Quadro de Sócios é Fundamental para os Times de Futebol. *.NET*, janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/esportes/mais-esportes/futebol/2019/01/14/nws,93009,68,551,esportes,2191-investir-quadro-socios-fundamental-para-times-futebol.aspx>>. Acesso em 31 ago. 2021.

GOBBI, Cassio Baganha; FERREIRA, André Luiz Francisco. O Marketing Esportivo Inserido no Futebol. **Revista de Trabalhos Acadêmicos – Universo Juiz de Fora**, n. 6, 2018.

GONÇALVES, Helmer. **Fidelização de Clientes**. 2007. 61f. Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Instituição de Ensino: Programa de Pós-Graduação em Administração, UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, Porto Alegre. Biblioteca Depositária: LUME – Repositório Digital (UFRGS). Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/14026>>. Acesso em: 31 mai. 2021.

GOVERNO FEDERAL. **O que é a covid-19?**. Brasília, 2021. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>> Acesso em: 26 jul. 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

GRUPO LANCE! – RIO DE JANEIRO (RJ). Botafogo seleciona a FENG como parceira para reestruturar o programa de sócio torcedor. Com a nova parceria, o CEO do clube disse que o programa 'pretende ser uma das receitas mais importantes receitas do Botafogo nos próximos anos'. 2021. Disponível em:

<<https://www.lance.com.br/botafogo/seleciona-feng-como-parceira-para-reestruturar-programa-socio-torcedor.html>>. Acesso em: 14 mar. 2022.

MYSKIW, Mauro. **Marketing Esportivo no Futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 03/03/2006. 126f. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO. Instituição de Ensino: Faculdade de Administração, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Santa Maria. Biblioteca Depositária: Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD UFSM). Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/4517>>. Acesso em: 31 mai. 2021.

NAÇÃO RUBRO-NEGRA. Escolha o seu plano Nação. .NET. Disponível em: <<https://www.nrnoficial.com.br/#!/planos>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

NOSSOS PLANOS: Escolha o plano de acordo com o seu perfil, são muitos benefícios!. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://mengo.com.br/>> Acesso em: 10 maio 2022.

NOSSOS PLANOS: O Vasco tem o plano ideal para você! Escolha o seu!. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://sociogigante.com/planos>> Acesso em: 10 maio 2022.

NOVOS PLANOS, NOVOS BENEFÍCIOS E O MESMO SENTIMENTO VERDE, BRANCO E GRENÁ!. CONHEÇA NOSSOS PLANOS. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://sociofutebol.com.br/>> Acesso em: 10 maio 2022.

PEREIRA, Leandro. **Teorias O Torcedor-Consumidor: Identificação com os Clubes e Barreiras para a Adoção do Programa Sócio Torcedor**. 2014. Mestrado em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Instituição de Ensino: Programa de Pós-graduação em Administração, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

REDAÇÃO DA TNT SPORTS. Flamengo teve a maior receita do futebol brasileiro em 2020: R\$ 668 milhões. TNT Sports, 2021. Disponível em:

<<https://tntsports.com.br/futebolbrasileiro/Flamengo-teve-a-maior-receita-do-futebol-brasileiro-em-2020-R-668-milhoes-20210511-0005.html>> > Acesso em: 21 fev. 2022.

REDAÇÃO DO GLOBO ESPORTE – PALMAS (TO). “Portões Fechados”: a tristeza de ficar longe do estádio e do time do coração: a série de reportagens "portões fechados" aborda como fica a paixão do torcedor local em meio à pandemia da covid-19. 2021. Disponível em: <https://ge.globo.com/to/futebol/noticia/portoes-fechados-a-tristeza-por-ficar-longe-do-estadio-e-do-time-do-coracao.ghtml>. Acesso em: 14 mar. 2022.

RODRIGUES FILHO, Mário. **O negro no futebol brasileiro**. Mauad Editora Ltda, 2003.

REIS, Rômulo Meira. **O uso dos estádios de futebol durante a pandemia da COVID-19**. Lecturas: Educación Física Y Deportes, v. 26, n. 276, 2021.

SANTOS, J. M.; NASCIMENTO, D. C. O.; FERREIRA, A. S. Redução de lead times em uma empresa de eletroeletrônicos: estudo de caso. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Fortaleza, 2015. Anais eletrônicos do XXXV ENEGEP**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_222_27503.pdf>. Acesso em: 03. Mar. 2022.

SILVA, D. G. V.; TRENTINI, M. Narrativas como técnica de pesquisa em enfermagem. Rev. Latino-Am. De Enferm. Maio/Jun. 2002.

SZYMANSKI, Stefan; KUYPERS, Tim. **Winners and Losers: the business strategy of football**. Londres: Viking UK, 1999.

Balanços financeiros do Botafogo –

ANEXO A – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR FLAMENGO

Abaixo estão as respostas da entrevista com o sócio torcedor do Flamengo realizada via zoom no dia 29/06/2021, duração da entrevista: 20 minutos:

DADOS GERAIS
<p>•Qual sua idade? R: 30 anos</p> <p>•Em que bairro do Rio de Janeiro você mora? R: Tijuca</p> <p>•Qual seu gênero? R: Masculino</p> <p>•Raça/cor/etnia? R: Branco</p> <p>• Estado civil? R: Solteiro</p> <p>•Com quem Reside? R: Mãe</p> <p>•Renda? Considere o Salário Mínimo R\$ 1.100 reais R: 9 SM</p> <p>•Formação acadêmica? R: Superior Concluído</p> <p>•Ocupação? R: Engenheiro Civil</p>

Figura 20 - Dados socioeconômicos do sócio Flamengo

CONSUMIDOR SÓCIO TORCEDOR
<p>•Você é sócio torcedor de qual time? R: Fluminense</p> <p>•Desde que ano é sócio torcedor? R: 2015</p> <p>•Quanto você paga no seu plano de sócio torcedor? R: R\$75 (R\$ 35 da mensalidade + R\$ 40 do pacote adicional adquirido pré pandemia)</p> <p>•Você tentou cancelar ou congelar o plano durante a pandemia? R: Não</p> <p>•O clube te deu a opção de congelar o plano? R: Não.</p> <p>•Qual motivo te fez manter seu plano de sócio ativo durante a pandemia? R: Havia assinado o pacote anual pouco antes de começar a pandemia e se cancelasse o sócio perderia o benefício além de não ser reembolsado</p> <p>•Você recebeu algum e-mail ou alguma notificação do time enquanto sócio referente a algum benefício ou alguma ação do clube que te incentivasse a manter seu plano ativo? R: Sim, o retorno do Fred</p> <p>•Você acredita que quando o público for permitido novamente nos estádios você terá algum benefício por ter mantido seu sócio ativo? Se sim, qual? R: Meu benefício já era 100% de desconto nos ingressos dos jogos como mandante por causa do pacote adicional adquirido pré pandemia de 40 reais.</p> <p>•Antes da pandemia, qual era sua frequência nos jogos? R: Todos os jogos no RJ.</p> <p>• De 0 a 10, o quanto a sua paixão pelo time influencia na sua permanência como sócio torcedor? R: 9.</p> <p>• Alguma colocação do que te desmotiva ou algo que o clube poderia melhorar pra você como sócio? R: Durante a pandemia, poderia reverter o desconto de 100% no valor dos ingressos como mandante para premiere ou descontos maiores para compra de produtos e benefícios criativos exclusivos desenvolvidos pelo departamento de marketing do clube</p>

Figura 21 - Entrevista com o Sócio Flamengo

ANEXO B – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR BOTAFOGO

Abaixo estão as respostas da entrevista com o sócio torcedor do Botafogo realizada via zoom no dia 27/06/2021, duração da entrevista: 21 minutos.

DADOS GERAIS
•Qual sua idade? R: 25 anos
•Em que bairro do Rio de Janeiro você mora? R: Taquara
•Qual seu gênero? R: Masculino
•Raça/cor/etnia? R: Branco
• Estado civil? R: Solteiro
•Com quem Reside? R: Pais
•Renda? Considere o Salário Mínimo R\$ 1.100 reais R: 5 salários mínimos
•Formação acadêmica? R: Superior Cursando
•Ocupação? R: Supervisor Criativo

Figura 22 - Dados socioeconômicos do sócio Botafogo

CONSUMIDOR SÓCIO TORCEDOR
•Você é sócio torcedor de qual time? R: Botafogo
•Desde que ano é sócio torcedor? R: 2018
•Quanto você paga no seu plano de sócio torcedor? R: R\$14,90
•Você tentou cancelar ou congelar o plano durante a pandemia? R: Tentei mas não consegui por conta do tamanho da burocracia acabei desistindo
•O clube te deu a opção de congelar o plano? R: Não.
•Qual motivo te fez manter seu plano de sócio ativo durante a pandemia? R: Comprei o pacote de jogos antes da pandemia e se cancelar o plano não recebo reembolso.
•Você recebeu algum e-mail ou alguma notificação do time enquanto sócio referente a algum benefício ou alguma ação do clube que te incentivasse a manter seu plano ativo? R: Não. Nada, nem por e-mail.
•Você acredita que quando o público for permitido novamente nos estádios você terá algum benefício por ter mantido seu sócio ativo? Se sim, qual? R: Não, se até agora não houve nenhuma ação acredito que não vai ter.
•Antes da pandemia, qual era sua frequência nos jogos? R: Todos os jogos no RJ.
• De 0 a 10, o quanto a sua paixão pelo time influencia na sua permanência como sócio torcedor? R: 0
• Alguma colocação do que te desmotiva ou algo que o clube poderia melhorar pra você como sócio? R: Falta de programas que incluam o sócio como votante em reuniões do clube, desconto pequeno em uniformes e produtos do clube, e o principal, clube não destina corretamente o valor do sócio pra infra do clube.

Figura 23 - Entrevista com o Sócio Botafogo

ANEXO C – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR FLUMINENSE

Abaixo estão as respostas da entrevista com o sócio torcedor do Fluminense realizada via zoom no dia 29/06/2021, duração da entrevista: 15 minutos:

DADOS GERAIS
<p>•Qual sua idade? R: 28 anos</p> <p>•Em que bairro do Rio de Janeiro você mora? R: Botafogo</p> <p>•Qual seu gênero? R: Masculino</p> <p>•Raça/cor/etnia? R: Branco</p> <p>• Estado civil? R: Solteiro</p> <p>•Com quem Reside? R: Sozinho</p> <p>•Renda? Considere o Salário Mínimo RS 1.100 reais R: + 10 SM</p> <p>•Formação acadêmica? R: Superior incompleto</p> <p>•Ocupação? R: Gerente de A&R</p>

Figura 24 - Dados socioeconômicos do sócio Fluminense

CONSUMIDOR SÓCIO TORCEDOR
<p>•Você é sócio torcedor de qual time? R: Fluminense</p> <p>•Desde que ano é sócio torcedor? R: 2015</p> <p>•Quanto você paga no seu plano de sócio torcedor? R: R\$75 (R\$ 35 da mensalidade + R\$ 40 do pacote adicional adquirido pré pandemia)</p> <p>•Você tentou cancelar ou congelar o plano durante a pandemia? R: Não</p> <p>•O clube te deu a opção de congelar o plano? R: Não.</p> <p>•Qual motivo te fez manter seu plano de sócio ativo durante a pandemia? R: Havia assinado o pacote anual pouco antes de começar a pandemia e se cancelasse o sócio perderia o benefício além de não ser reembolsado</p> <p>•Você recebeu algum e-mail ou alguma notificação do time enquanto sócio referente a algum benefício ou alguma ação do clube que te incentivasse a manter seu plano ativo? R: Sim, o retorno do Fred</p> <p>•Você acredita que quando o público for permitido novamente nos estádios você terá algum benefício por ter mantido seu sócio ativo? Se sim, qual? R: Meu benefício já era 100% de desconto nos ingressos dos jogos como mandante por causa do pacote adicional adquirido pré pandemia de 40 reais.</p> <p>•Antes da pandemia, qual era sua frequência nos jogos? R: Todos os jogos no RJ.</p> <p>•De 0 a 10, o quanto a sua paixão pelo time influencia na sua permanência como sócio torcedor? R: 9.</p> <p>•Alguma colocação do que te desmotiva ou algo que o clube poderia melhorar pra você como sócio? R: Durante a pandemia, poderia reverter o desconto de 100% no valor dos ingressos como mandante para premiere ou descontos maiores para compra de produtos e benefícios criativos exclusivos desenvolvidos pelo departamento de marketing do clube</p>

Figura 25 - Entrevista com o Sócio Fluminense

ANEXO D – DADOS ENTREVISTA SÓCIO TORCEDOR VASCO

Abaixo estão as respostas da entrevista com o sócio torcedor do Vasco realizada via zoom no dia 01/06/2021, duração da entrevista: 18 minutos:

DADOS GERAIS
•Qual sua idade? R: 24 anos
•Em que bairro do Rio de Janeiro você mora? R: Recreio dos Bandeirantes
•Qual seu gênero? R: Masculino
•Raça/cor/etnia? R: Branco
• Estado civil? R: Solteiro
•Com quem Reside? R: Avós
•Renda? Considere o Salário Mínimo R\$ 1.100 reais R: 1 SM
•Formação acadêmica? R: Ensino superior (cursando)
•Ocupação? R: Estudante

Figura 26 - Dados socioeconômicos do sócio Vasco

CONSUMIDOR SÓCIO TORCEDOR
•Você é sócio torcedor de qual time? R: Club de Regatas Vasco da Gama.
•Desde que ano é sócio torcedor? R: 2018
•Quanto você paga no seu plano de sócio torcedor? R: 89,90 pra poder ter direito a levar 2 convidados
•Você tentou cancelar ou congelar o plano durante a pandemia? R: Não
•O clube te deu a opção de congelar o plano? R: Não.
•Qual motivo te fez manter seu plano de sócio ativo durante a pandemia? R: Para futuramente conseguir reivindicar direito a voto.
•Você recebeu algum e-mail ou alguma notificação do time enquanto sócio referente a algum benefício ou alguma ação do clube que te incentivasse a manter seu plano ativo? R: Nenhum.
•Você acredita que quando o publico for permitido novamente nos estádios você terá algum benefício por ter mantido seu sócio ativo? Se sim, qual? R: Não, acredito que apenas que os direitos que o plano já dá.
•Antes da pandemia, qual era sua frequência nos jogos? R: Ia praticamente em todos.
• De 0 a 10, o quanto a sua paixão pelo time influencia na sua permanência como sócio torcedor? R: 10.
• Alguma colocação do que te desmotiva ou algo que o clube poderia melhorar pra você como sócio? R: O atendimento poderia ser melhor. Tentei cancelar o convidado que está incluso no meu plano e eles só permitiram fazer isso na renovação. Além disso, na pandemia tem poucas vantagens já que a maior delas não estamos usando, que é a ida ao estádio de graça (no meu caso) ou com valores menores para planos inferiores.

Figura 27 - Entrevista com o Sócio Vasco