



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS –
FACC

DOUGLAS ARAUJO DE OLIVEIRA

114179155

PROGRAMAS DE FIDELIDADE NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE SOBRE OS
PROGRAMAS DE SÓCIO TORCEDOR DOS GRANDES CLUBES DO RIO DE
JANEIRO

Rio de Janeiro – RJ

2022

DOUGLAS ARAUJO DE OLIVEIRA

PROGRAMAS DE FIDELIDADE NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE SOBRE OS PROGRAMAS DE SÓCIO TORCEDOR DOS GRANDES CLUBES DO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Carlos Navarro Fontanillas

Rio de Janeiro – RJ

2022

PROGRAMAS DE FIDELIDADE NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE SOBRE OS PROGRAMAS DE SÓCIO TORCEDOR DOS GRANDES CLUBES DO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE PERTENCE

Rio de Janeiro, _____

RESUMO

O Futebol é um esporte presente na vida e no cotidiano de milhares de brasileiros, abrangendo relações sociais e econômicas e desse modo, conforme o passar do anos, surgiram características direcionadas para o marketing nesta modalidade, nascendo, assim, os Programas Sócios Torcedores. Baseando-se nas estratégias de marketing de relacionamento, como uma maneira de aproximar os clubes de seus torcedores, nas últimas décadas notou-se o crescimento da demanda do marketing esportivo, profissionalizando as possibilidades que o futebol proporciona e impulsionando as receitas dos times. Nos últimos anos, foi notável o aumento da disparidade da capacidade de investimentos dos grandes clubes de futebol com sede no estado do Rio de Janeiro. Diferenças de receitas, vindo de fontes recorrentes como bilheteria, direitos de transmissão de seus jogos e ações de Marketing resultam em um ciclo onde os clubes não conseguem performar bem dentro das quatro linhas, fazendo com que fique prejudicada também a performance fora delas. Tendo em vista esse cenário, os clubes que ficaram para trás tentam se organizar melhor de forma a reconquistar esse terreno perdido, e é nesse momento que veem no marketing de relacionamento um importante aliado, através dos seus programas de sócio torcedor. Esse trabalho propõe um estudo de caso envolvendo os programas de relacionamento dos quatro grandes clubes do estado em questão: Flamengo, Vasco, Fluminense e Botafogo.

Palavras chaves: Programa Sócio Torcedor, Valor percebido, Análise conjunta, Marketing esportivo

ABSTRACT

Football is a sport present in the lives and days of thousands of Brazilians, encompassing social and economic relationships and thus, over the years, characteristics aimed at marketing in this modality emerged, thus giving rise to the Supporter Partner Programs. Based on relationship marketing strategies, as a way of bringing clubs closer to their fans, in recent decades there has been a growth in the demand for sports marketing, professionalizing the possibilities that football provides and boosting the teams' revenues. In recent years, the disparity in the investment capacity of the major football clubs based in the state of Rio de Janeiro has increased. Differences in revenue, coming from recurring sources such as box office, broadcasting rights for their games and Marketing actions result in a cycle where clubs cannot perform well within the four lines, causing performance outside them to be impaired as well. In view of this scenario, the clubs that were left behind try to organize themselves better in order to regain this lost ground, and it is at this moment that they see relationship marketing as an important ally, through their supporter partner programs. This work proposes a case study involving the relationship programs of the four major clubs in the state in question: Flamengo, Vasco, Fluminense and Botafogo.

Keywords: Socio Fans Programs, Perceived value, Conjoint analysis, Sports marketing

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	11
1.2 Objetivo Geral	13
1.3 Objetivos específicos	13
1.4 Justificativas	13
2 METODOLOGIA	15
2.1 Tipo de pesquisa	15
2.2 Procedimentos de coleta e análise de dados	16
2.3 Limitações do método	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 Administração esportiva	19
3.2 Marketing esportivo	22
3.3 Marketing de relacionamento	25
3.4 Programa Sócio Torcedor	28
3.4.1 Programa Sócio-Torcedor do Flamengo	32

3.4.1.1 O início do Programa	32
3.4.1.2 Categorias e benefícios do Programa Sócio Torcedor	33
3.4.1.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor	36
3.4.1.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente	37
3.4.2 Programa Sócio Torcedor do Vasco	38
3.4.2.1 O início do Programa	38
3.4.2.2 Categorias e benefícios do Programa Sócio Torcedor	39
3.4.2.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor	40
3.4.2.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente	41
3.4.3 Programa Sócio Torcedor do Botafogo	43
3.4.3.1 O início do Programa	43
3.4.3.2 Categorias e benefícios do Programa Sócio Torcedor	44
3.4.3.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor	45
3.4.3.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente	46
3.4.4 Programa Sócio Torcedor do Fluminense	48
3.4.4.1 O início do Programa	48
3.4.4.2 Categorias e benefícios do Programa Sócio Torcedor	49

3.4.4.3	Desempenho do Programa Sócio Torcedor	48
3.4.4.4	Categorias e benefícios do Programa atualmente	50
4	CONCLUSÃO	52
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Figura 1 – Fluxograma para estudo de caso múltiplo	15
FIGURA 02	Figura 2 – Ciclo de um clube vencedor	20
FIGURA 03	Figura 3 – Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Tabela 1 – Ranking de sócios dos clubes estudados.....	26
TABELA 02	Tabela 2 - Receita anual total dos clubes estudados.....	31
TABELA 03	Tabela 3 - Receita gerada pelo programa Sócio torcedor.....	31

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

Vinte e nove de novembro de dois mil e dezessete é uma data que está marcada no coração de todo torcedor do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, clube de futebol centenário com sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Após vencer o Club Atlético Lanús, da Argentina, nos jogos de ida e de volta, a equipe do técnico Renato Portaluppi levantou o troféu da Copa Libertadores da América, campeonato mais importante da América do Sul. Essa conquista, desejada por todos os clubes de futebol profissionais da região, coroa um projeto de profissionalização de longa data. Segundo Soriano (2010), o mundo do futebol por muito tempo aceitou que as conquistas futebolísticas acontecem por situações aleatórias que muitas vezes não estão no controle dos gestores, porém a conquista citada é mais uma prova de que essa lógica está ficando defasada e quem não se adaptar vai ficando cada vez mais para trás.

Ainda segundo Soriano (2010), estratégias e *frameworks* administrativos vem tomando cada vez mais espaço nos clubes de futebol. No futebol brasileiro, esse desenvolvimento veio tardio. Como mostra Helal (1997), outros mercados mundiais como o futebol europeu, principalmente, passaram muito a frente dos brasileiros por conta das gestões esportivas baseadas em política, amadorismo e irresponsabilidade dos “cartolas” da época, termo usado para denominar os antigos e famosos presidentes de clubes de antigamente. Apesar de termos uma referência de décadas atrás, essa pesquisa mostrará evidências de que ela ainda está atual.

A obra de Ferran Soriano, atualmente Chefe Executivo do clube inglês *Manchester City Football Club* e ex-CEO do clube espanhol Futbol Club Barcelona, é pautada na gestão europeia de clubes de futebol, em especial sobre seu reconhecido trabalho na Espanha, mas é apenas um livro sobre uma aplicação prática de um *case* de sucesso dos estudos estrangeiros sobre o tema.

Levando em conta a necessidade de geração de receitas e a crescente profissionalização exigida, os clubes de futebol passaram a entender o marketing como um grande aliado. Ao comparar uma imagem de uma conferência de imprensa nos anos 80 e atualmente, podemos perceber uma grande diferença, por exemplo, no conceito de exploração de marca. Fleury,

Alejandro e Feldman (2014) destacam que, no universo do entretenimento esportivo, vence a disputa pela atenção do torcedor aquela agremiação que consegue criar novas fontes de receitas e investir no esporte principal. Soriano (2010, p. 22) deixa claro que “os torcedores querem ganhar antes de se divertir ou, dizendo de outra forma, querem ganhar primeiro e se divertir depois”.

Levando em consideração que, para Pereira et al. (2004) e Soriano (2010), é necessário faturar muito em comparação aos seus concorrentes esportivos para constantemente montar times vencedores, e que para Fleury, Alejandro e Feldman (2014) é necessário diversificar as fontes de receitas, é essencial pensar nos programas de sócio torcedor como o principal aliado dos clubes além das suas receitas tradicionais. Martins (2016), ao estudar os casos do Sport Club Internacional e da Sociedade Esportiva Palmeiras aplicados ao Sport Club Corinthians Paulista, clube brasileiro da capital de São Paulo, mostra a importância que o crescimento do programa de sócio torcedor tem em todas as áreas do clube como, por exemplo, aumento direto de receita pelo pagamento de mensalidades e aumento indireto de receita por bilheteria. Martins (2016, p.12) ainda cita que “assim, o marketing esportivo e de relacionamento tem utilizado o modelo de sócio torcedor para viabilizar o projeto de modernização no futebol brasileiro”.

Nesse contexto, encontramos o Santos Futebol Clube. Sediado na cidade em que leva seu nome, o também centenário clube sofre desde sempre com problemas de administração. Segundo relatório do Itaú BBA (2020), o recebimento de aproximadamente R\$ 24 milhões em 2019 na categoria “Bilheteria/Sócio Torcedor”, assusta quando comparado com outros clubes como o Palmeiras (aprox. R\$ 108 mi), Grêmio (aprox. R\$ 83 mi) ou Internacional (aprox. R\$ 94 mi) no mesmo período.

De acordo com o que foi exposto anteriormente, o problema dessa pesquisa é descobrir: **como o programa de sócio torcedor impacta no sucesso esportivo, administrativo e de engajamento dos quatro grandes clubes de futebol do Rio de Janeiro?**

1.2. Objetivo Geral

Analisar sob a égide da Administração o impacto percebido na prática do plano de sócio de cada um dos grandes clubes de Rio de Janeiro: Clube de Regatas do Flamengo, Clube de Regatas Vasco da Gama, Fluminense e Botafogo.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar as características essenciais a um programa de sócio torcedor eficiente para o financeiro de uma agremiação esportiva;
- Analisar e comparar os pontos fortes e fracos dos objetos estudados;
- Analisar e comparar o impacto desses programas no sucesso do clube e;
- Identificar caminhos que possam ser tomados pelos objetos estudados para fortificar seu produto.

1.4. Justificativas

Em novembro de 2006 o clube português Sport Lisboa e Benfica entrou para o Guinness Book, o livro dos recordes, como o clube com maior número de sócios no mundo, com mais de 160 mil pessoas. O anterior era o famoso clube inglês Manchester United, que aparecia na edição anterior do livro dos recordes com 152 mil sócios (Jornal de Negócios, 2006).

Em dezembro de 2019, treze anos depois, o Vasco da Gama, clube do Rio de Janeiro, ultrapassou o seu rival local Flamengo e se tornou o clube com mais sócios do Brasil ao chegar à marca de mais de 140 mil associados. O Benfica em setembro de 2019 estava com mais de 233 mil associados ativos, isso depois do clube ter chegado à marca inédita de 300 mil sócios (Revista portuguesa Record, 2019).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), de Portugal, o país tem cerca de 10 milhões de habitantes, enquanto o Brasil, segundo o censo de 2010 do IBGE, tinha mais de 190 milhões de habitantes, com previsão de chegar a 217 milhões no censo que será realizado em 2021 pela própria instituição. É difícil explicar a razão de um país tão populoso quanto o

Brasil e com uma cultura futebolística tão disseminada não conseguir desenvolver um programa de sócios maior do que a de um país com população provavelmente vinte vezes menor que a brasileira.

Há uma literatura crescente nos últimos anos sobre o futebol brasileiro , mas em grande defasagem tendo em vista que o esporte surgiu em nosso território ainda no século XIX. Fagundes (2012) fez um levantamento revelando que apenas vinte e três trabalhos foram publicados sobre Marketing Esportivo entre 1994 e 2011, sendo quinze nos últimos sete anos estudados. Não obstante, será usada muita referência de língua estrangeira para termos melhor amplitude.

Estudos como o de Pereira et al. (2004), raros no início da década, começaram a analisar de forma mais empírica a relação entre uma boa gestão nos clubes de futebol brasileiro e os resultados que os times obtinham em suas competições. Com essa pesquisa a intenção é, também, aprofundar essas discussões em um viés acadêmico, tão defasado na área.

2. METODOLOGIA

2.1. Tipo de pesquisa

Para melhor análise das questões onde a academia ainda não se debruçou com maior profundidade, utilizaremos o tipo de pesquisa exploratória, observando diversos estudos de caso de maneira qualitativa e interpretando todos os fenômenos apresentados.

Oliveira (2011) considera a pesquisa exploratória como uma possibilidade para descobrirmos um certo problema com maior precisão, provendo-o com melhores critérios e compreensão. Além disso, Oliveira (2011) explica que esse processo tem informações definidas aleatoriamente no processo de pesquisa flexível e “não-estruturado”. A amostra é pequena e não-representativa e a análise dos dados é qualitativa.

Ainda de acordo com o autor, a escolha pela abordagem qualitativa procura observar não só a aparência da situação estudada como também suas origens, procurando explicar de onde ela surgiu, relações, mudanças e consequências.

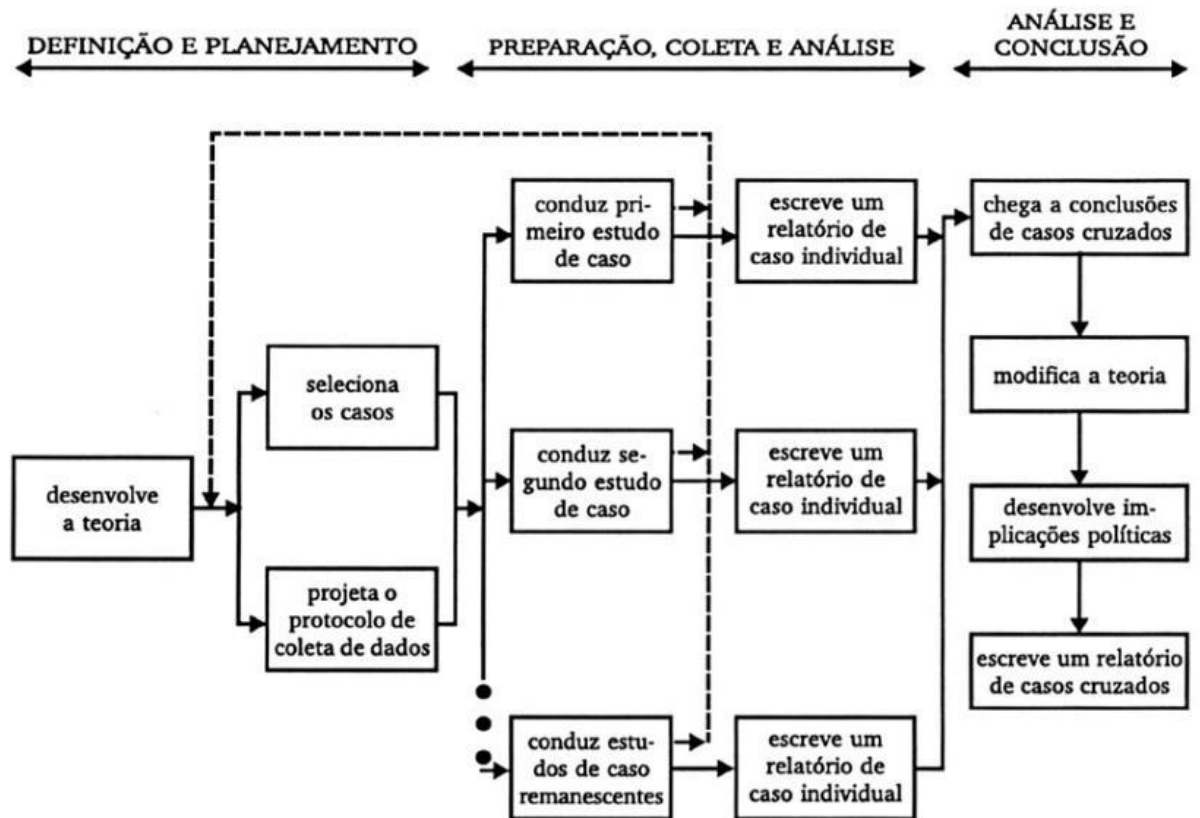
Com a intenção de estudar os programas de sócio torcedor de oito agremiações esportivas brasileiras, passamos por Yin (2001), que observa no estudo de casos múltiplos caracterizado pelo estudo profundo dos pontos da pesquisa, permitindo um amplo conhecimento da realidade e dos fenômenos relacionados aos objetos em questão.

Yin (2001) ainda explica que com questões de “como” e “por que”, sobre assuntos da atualidade ou recentes e que o pesquisador não tem nenhum controle, pode-se haver uma visão única sobre a situação, sendo isso uma vantagem dessa abordagem em relação a outras.

Por fim, Oliveira (2011, p. 41) menciona uma ligação estreita entre o tipo de pesquisa escolhida e o procedimento que será utilizado na coleta e análise de dados:

A pesquisa documental é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento exigem, em boa parte dos casos, a coleta de documentos para análise

No diagrama seguinte, podemos ver a concepção de Yin (2001) para a elaboração de um fluxograma para um estudo de caso múltiplo:



Fonte: YIN (2001)

2.2. Procedimento de coleta e análise de dados

Basicamente serão utilizados os métodos de pesquisa documental e bibliográfica, os quais se diferem apenas pelos tipos de fontes dos arquivos estudados.

Segundo Gil (1999), a diferença entre os dois procedimentos se dá enquanto a bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores, a documental vale-se de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico.

Como serão trabalhados, por exemplo, muitos documentos diretos dos clubes, sites com informações básicas e fóruns de discussões, e não apenas artigos, livros e pesquisas científicas, deve-se abrir também a ideia desse procedimento definido.

Yin (2001) descreve seis fontes de evidências para estudos de caso, sendo necessárias ao menos duas fontes para determinar um bom estudo:

1. Documentos;
2. Registros não tratados;
3. Entrevistas;
4. Observação direta;
5. Observação participante e
6. Artefatos físicos

2.3. Limitações do método

Segundo Yin (2001), a pesquisa com base em estudos de caso são vistas, geralmente, como uma forma menos desejável de investigação do que levantamentos ou experimentos devido a, segundo outros autores, pouco fornecimento de base para generalização científica. Entretanto, o autor diz que os estudos de caso são, sim, generalizáveis no que tange a teoria, embora não em questões estatísticas.

Apesar de Oliveira (2011) considerar não ser necessário e, ademais, ser contra produtivo o uso de comparações entre os casos, Yin (2001) explica que o levantamento dos pontos comuns entre os objetos estudados e os específicos de cada são fundamentais para uma análise mais profunda, que é o que será realizado nesta peça acadêmica.

Sobre o procedimento de coleta e análise dos dados, Oliveira (2011) toma nota sobre a atenção que se deve ter sobre a qualidade das fontes utilizadas. Pesquisas aprovadas por pares e publicadas em periódicos de renome dão mais credibilidade aos fatos estudados. Ao tomar esse cuidado, impede-se que dados equivocados sejam reproduzidos e levados à frente.

Na pesquisa documental, há de se analisar os vieses de quem divulgou aquelas fontes, pois, por exemplo, uma empresa poderia não querer disponibilizar um dado ou uma situação que prejudicasse a visão da sociedade sobre ela mesma.

Oliveira (2011) e Yin (2001) pedem atenção ao fato do pesquisador se esforçar para não apenas fazer uma pesquisa simplesmente descritiva do estudo de caso, o que se pareceria com

os estudos trabalhados por professores em universidades, e sim uma aplicação teórica da bibliografia estudada em cima dos documentos levantados e interpretações sugeridas pelo autor.

Por fim, há de se levar em consideração que o objeto de estudo é um caso em constante mutação, haja vista serem produtos que estão sendo vendidos neste exato momento e para um enorme público. Qualquer nova ação tomada por cada um dos oito clubes estudados pode mudar completamente os parâmetros analisados tanto positivamente quanto negativamente.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Administração esportiva

No Brasil, o sistema desportivo é apresentado por Rezende (2000) sob o olhar da organização como unidade social, dois grandes grupos: aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer – centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros – e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer – prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, shoppings, etc.

Nos últimos anos, cresceu o debate entre os clubes de futebol e os agentes que cuidam das leis brasileiras sobre a mudança de forma de gestão praticada nessas agremiações. Essa urgência por mudanças, impulsionada pela pandemia do corona vírus, resultou na lei brasileira que foi sancionada em agosto de 2021 sobre as “condições para os clubes de futebol se tornarem empresas, podendo receber recursos financeiros de pessoas físicas, jurídicas e fundos de investimento” (Senado, 2021).

O primeiro caso oficial de implementação do mundo empresarial privado no futebol brasileiro foi a sanção da Lei Zico, em julho de 1993, dizendo que “é facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional a gestão das suas atividades sob responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes normas: I - Transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva; II - Constituir sociedade comercial com finalidade desportiva controlando a maioria de seu capital com direito a voto; III - Contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas”. (Senado, 2021) Essa lei foi substituída posteriormente pela Lei Pelé que veio para determinar normas e diretrizes para a condução do esporte no território brasileiro.

De acordo com Bastos (2003), a administração esportiva em geral, no país, sempre foi focada na informalidade e em figuras centrais que controlavam todas as operações. Neves

Junior *et al* (2015) observam que a Lei Pelé de 1998, aqui mencionada anteriormente, teve grande valia para, enfim, trazer deveres e obrigações legais e de gestão das organizações que cuidavam do esporte mais importante do país. Agora, os clubes eram obrigados a, por exemplo, elaborar suas demonstrações financeiras e submetê-las a uma auditoria externa.

Os principais tópicos cobertos pela atual redação da Lei Pelé são: os princípios fundamentais do esporte, o funcionamento do Sistema Brasileiro do Desporto, a prática desportiva profissional, disciplina o controle de dopagem, ou doping, a Justiça Desportiva, entre outros.

Neves Junior *et al* (2015, p. 124) ainda definem “receitas e despesas como as engrenagens principais da empresa, porque sem despesas não haveria receita, pois aquelas contribuem para o processo de obtenção destas. Ao passo que, sem receitas não haveria o lucro, que é o objetivo principal das entidades e sem o lucro não haveria empresas”, argumento que levanta um ponto sobre a finalidade da administração esportiva: o que define o sucesso da gestão de um clube de futebol?

Soriano (2010) explica em sua obra uma fórmula de sucesso que todo clube deve buscar, demonstrado graficamente como um ciclo a seguir:

FIGURA 1 – Ciclo de um clube vencedor



Fonte: PLURI ESPECIAL – O ciclo virtuoso de clube vencedor - Full Branch de negócios Esportivos

Soriano (2010) destaca também uma proposta de formação de gestores específicos de esporte, tendo em vista que o produto final oferecido ao cliente é algo completamente intangível, que é o resultado em campo. Com o passar dos anos foi se ampliando e consolidando dentro das universidades ao redor do mundo, que passaram a desenvolver currículos cada vez mais especializados.

Como pode-se encontrar no site da *CBF Academy (2021)*, recentemente passaram a oferecer cursos com conteúdos aplicados ao contexto esportivo, integrando as áreas base da administração como finanças, planejamento comercial, planejamento estratégico, marketing, comunicação, ética, legislação e operações.

3.2. Marketing esportivo

A Teoria do Marketing Esportivo teve sua evolução construída com base construída em diversas matérias e áreas de estudo como: Estudos esportivos; Administração de empresas; Ciências sociais e Comunicação. É a partir destas áreas de estudo que o marketing esportivo desenvolve seu conhecimento.

Lima Gonçalves (1994) expõe que “o marketing esportivo era uma nova disciplina da área de administração, que gerava interesse em empresas de equipamentos esportivos e de consumo em geral, que buscavam ter a imagem associada a atributos como saúde, juventude, vitórias, conquistas, entre outros, características dos ídolos esportivos”. Com isso, diferenciar o marketing esportivo e um esforço convencional de marketing ficaria por conta de este possibilitar um retorno institucional para as empresas enquanto a promoção de seus produtos obtém bons resultados, sendo possível a fixação da marca por meio da associação a características e benefícios, mesmo que subjetivos, que reforçam a promessa de marca da empresa.

Podemos considerar o marketing esportivo como uma atividade com características próprias, desenvolvida em duas esferas: o marketing do esporte (marketing de produtos e serviços esportivos) e o marketing por meio do esporte (atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional) (Fleury e Feldmann, 2014).

Segundo Rocha e Bastos (2011), a gestão do esporte pode ser definida como aplicar em todas as áreas do esporte teorias e ferramentas da Administração, abrangendo tanto a produção quanto o marketing de produtos e serviços oferecidos por organizações esportivas, para seu público-alvo, seja como participantes ou espectadores. Essa relação entre o clube e o torcedor ocorre de diversos modos, seja com a presença do torcedor no estádio nos jogos da equipe, como na aquisição de produtos oficiais (camisetas, bandeiras, bolas etc.) nas lojas do clube e participação como sócio torcedor do clube (Espartel, Müller, & Pompiani, 2009).

Para Las Casas (2006) o marketing também é utilizado no meio esportivo como um meio para a profissionalização do esporte, sendo uma modalidade de marketing promocional,

uma ferramenta mercadológica de comunicação, oferecendo novas mídias para as empresas e integrando-se no composto promocional. Numa visão em que os grandes clubes são como empresas, Martins (2016) afirma que “o marketing é uma das funções organizacionais das empresas modernas, assumindo grande importância no sucesso dos negócios das organizações contemporâneas.”

Las Casas (2006) menciona que a composição do marketing esportivo é formada por: produto, preço, praça e promoção, com algumas características específicas. Para o marketing esportivo, o produto pode ser um atleta, uma competição, um uniforme, um evento, um clube ou até mesmo uma marca. O preço, sendo uma variável, são os valores com receitas de merchandising, com emissão de ingressos, com patrocínios, direitos de transmissão, taxas pagas pelos sócios, entre outros. A praça, neste caso, são todos os canais de distribuição utilizados pelo clube e empresas patrocinadoras, podendo ser a loja oficial dos clubes, o estádio, estandes nos locais dos eventos. Promoção são os patrocínios, publicidade, promoções de vendas, telemarketing, entre outros esforços realizados a fim de promover a marca (Martins, 2016).

Las Casas (2006) diz que o futebol é a modalidade com maiores investimentos em marketing esportivo, totalizando 61% do investimento total recebido pelos esportes no Brasil, sendo o vôlei a segunda modalidade da lista a receber tais investimentos, com apenas 11%.

Cada ano que passa, vemos os grandes conglomerados cada vez mais imersos no mundo do futebol. Em 2019, a Red Bull, gigante do ramo de bebidas energéticas, fechou um acordo com o antigo Clube Atlético Bragantino, formando, então, o Red Bull Bragantino. Apenas no futebol profissional, esse é o quinto clube comandado pela marca no mundo inteiro, chegando em 3 continentes. Sobre isso, Siqueira (2014) disse que o negócio esportivo no mundo deve movimentar cerca de 1,5 trilhões de dólares em dez anos.

Ainda sobre isso, Siqueira (2014) afirma que “em todos os continentes, o esporte está enraizado não apenas na cultura popular, mas no mundo dos negócios”. Soriano (2010) completa explicando que um torcedor é um cliente tão fidelizado e tão apaixonado pelo esporte que o resultado de uma partida pode definir o humor do mesmo por dias.

Zardini Filho (2017) mostra em sua pesquisa que é necessário no esporte que ações sejam tomadas em uma direção onde as agremiações, junto das marcas, agreguem valor ao cliente, que é o torcedor. Para tal, vemos em Martins (2016):

O surgimento de novas modalidades esportivas, espalhadas por todo mundo, trouxe a necessidade de diferenciação por parte dos gestores de entidades esportivas para conquistar novos clientes. Novos investimentos foram necessários na criação de estruturas físicas e comerciais para o atendimento de uma clientela cada vez mais exigente, formada pelo processo de globalização econômica, cultura e trabalhista.

A associação de profissionais de marketing dos Estados Unidos, American Marketing Association (AMA), define marketing como “a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Kotler et al (2017), explica o papel do profissional de marketing como o de “guiar os clientes por sua jornada desde o estágio de assimilação até se tornarem advogados (defensores ou embaixadores) da marca”.

Recentemente há muita confusão existindo entre os conceitos de Marketing Esportivo e a Ação do Patrocínio Esportivo. Enquanto o Marketing Esportivo pode ser definido como algo que agrega valor e dá força a marca ou empresa (por conta de vantagens, divulgação da marca, apelo às emoções, simpatia junto à mídia e custos menores), o Patrocínio Esportivo é uma forma de investimento que as empresas fazem nos atletas ou em eventos esportivos com o objetivo de alcançar determinado público. Atualmente, grandes marcas cada vez mais querem fundir suas imagens aos clubes de esporte pelo mundo e, principalmente, aos grandes jogadores. Além disso, há interesse em estar presente de forma marcante nos grandes eventos. Lois (2013) explica que os consumidores, cada vez mais exigentes, fazem com que as marcas encontrem nesse tipo de ação uma grande diferenciação na sua comunicação.

O Brasil tem um amplo mercado consumidor de futebol e muito se deve ao fanatismo que os brasileiros têm pelo esporte, que leva esses consumidores a ter diversas formas de envolvimento com o futebol, sendo praticante, telespectador, colecionador, entre outros. (Chataignier, 2004)

Poucos países encontram em seus habitantes um número tão grande de pessoas interessadas em futebol como no território brasileiro e isso cria um ambiente favorável para a implementação de diversas ações de marketing. A partir deste panorama, o futebol brasileiro pode ser considerado um mercado único, agora do futebol globalizado, fazendo com que milhões de pessoas se interessem pelo esporte mais popular do planeta (Gaspar et al, 2013).

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

3.3. Marketing de relacionamento

Kotler et al (2017) e Fleury et al (2014) concordam sobre a mudança ocorrida há tempos da exigência do cliente para um atendimento mais personalizado e em tempo real, além da necessidade de se sentir ouvido e de se sentir pertencendo à marca. Ainda, Soriano (2010) mostra com exemplos de que os clubes que dão aos seus sócios o direito a voto no conselho de administração dos clubes veem um aumento substantivo dos sócios que nunca ficam inadimplentes.

Gronroos (1995) aponta como os elementos essenciais de marketing de relacionamentos:

desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes.

O marketing de relacionamentos parte da premissa de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa. Assim, visa alcançar a rentabilidade por uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo do tempo (Gronroos, 1995).

Da Silva e Las Casas (2018) mostram que o marketing em agremiações esportivas consiste em todas as atividades projetadas para atender às necessidades e aos desejos de seus torcedores a partir de um processo de constante troca.

Kotler et al (2017) observa uma radical mudança na gestão de relacionamento com os clientes, “dada a natureza da mídia social, o CRM social é conversacional. Ao contrário do CRM tradicional, que é mais unilateral e cíclico, o CRM social envolve diálogos permanentes”. Para manter o contato com os clientes, os grandes clubes de futebol brasileiro usam suas redes sociais com milhões de seguidores para divulgar marcas, resultados, contratações e o dia a dia do clube, além de ações pontuais em eventos e acontecimentos.

Ainda há pouco estudo acadêmico acerca do uso de plano de sócios por clubes nacionais, mas Da Silva e Las Casas (2018) mostram que os programas de sócio torcedor ganharam muita relevância por se tratar de uma renda recorrente que os clubes podem obter, cobrando planos mensais de cada torcedor associado em troca de benefícios como desconto em produtos e prioridade na compra de ingressos.

Ao coletar dados que os próprios clubes atualizam em seus sites, em contadores que servem para engajar as torcidas na adesão, chegamos aos seguintes números:

Tabela 1 – Ranking de sócios dos clubes estudados

Clube	Nº de sócios
Flamengo – RJ	69,2 mil
Vasco – RJ	59,8 mil
Botafogo – RJ	43,2 mil
Fluminense – RJ	43 mil

Fonte: sites oficiais dos programas de sócio de cada clube

Na égide da transformação da relação entre as organizações esportivas e os torcedores, veremos o que os gestores podem levar em consideração na hora de tomada de decisão com o objetivo de aperfeiçoar seus planos de sócio e obter mais receita para que possam executar seus planejamentos esportivos previstos por Soriano (2010).

Alguns clubes amargaram uma queda de quase 80% no seu número de sócios devido à pandemia da COVID-19, que começou no início do ano de 2020, entretanto, viram seus números crescerem novamente após seis meses do retorno do público nos estádios. O público ficou sem poder comparecer a jogos durante o período de março de 2020 até outubro de 2021.

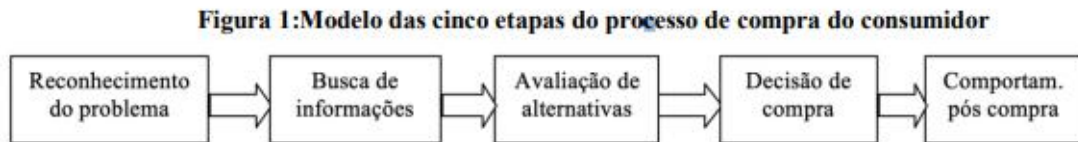
O Botafogo, por exemplo, tem uma expectativa de dar um verdadeiro salto em seu número de sócios torcedores após a compra da SAF pelo bilionário americano John Textor, que veio com a intenção de alavancar o time alvinegro para o patamar mais elevado do futebol brasileiro.

Algo que também deve ser levado em consideração é o comportamento do consumidor do esportivo: conhecer seus hábitos emocionais e mentais ao selecionar para uso ou compra de produtos ou serviços com o objetivo de satisfazer suas necessidades. Conhecer tais características do consumidor é indispensável no momento em que vivemos, onde o marketing é altamente competitivo com o objetivo de conquistar a preferência de compra do consumidor. Para Kotler et al (2017) é muito importante ter conhecimento do comportamento do consumidor para consumir o que se entende pelo propósito do marketing: a satisfação de necessidade e desejo dos consumidores.

De acordo com Zenone (2014), entende-se por torcedor “aquela pessoa que acompanha o futebol, acompanha os jogos (televisão, rádio, Internet ou estádio), busca informações sobre as equipes (jornais, revistas e sites), conversa com os amigos sobre os acontecimentos de campo (e fora de campo), ou seja, que vivencia o futebol no dia a dia.”

Para alcançar esse conhecimento sobre o consumidor é necessário entender as etapas do processo de decisão do consumidor que são demonstradas por meio do modelo de cinco etapas apresentado por Kotler e Keller (2006) na figura abaixo. “O consumidor passa por cinco etapas:

reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra” conforme mostrado abaixo na Figura 3:



Fonte: Princípios de Orientação ao mercado em clubes de futebol: marca, receitas e torcedores - Edson Coutinho da Silva

3.4 Programa Sócio Torcedor

Para Rocha, Toledo e Almeida (2008) os programas de fidelidade sócio torcedor tiveram origem com base nos programas de milhagens das companhias aéreas, sendo o objetivo do programa a criação de um vínculo com o consumidor que gerasse um retorno para a empresa a médio e longo prazo e que continuasse forte após o passar do tempo. Vendo que o retorno no setor aéreo foi positivo, este tipo de programa se tornou uma forma eficiente de criar e manter relações estáveis com os consumidores

Pereira et al (2014) define que o Programa Sócio Torcedor é um meio de relacionamento criado pelos clubes de futebol, para incentivar e promover a aproximação entre clubes e seus torcedores, fidelizando os envolvidos através de benefícios e experiências exclusivas. Sendo assim, sócio torcedor é aquele indivíduo que mantém uma relação contratual e formal com o clube, pagando um valor recorrente para ter acesso aos benefícios que esse programa concede, buscando uma diferenciação e reconhecimento pelo seu clube escolhido.

O Programa Sócio Torcedor tem um papel importante no aumento de receitas dos clubes assim como no aumento positivo da competitividade entre as equipes. Entretanto, o sucesso deste programa ainda é altamente dependente do desempenho das equipes dentro de campo pois, como mencionado acima, o perfil do consumidor é determinado por fatores emocionais e psicológicos.

Para Cardoso e Silveira (2014) “estudar o comportamento do consumidor é muito complexo, pois não há como certificar-se o que exatamente o torcedor está sentindo, suas motivações e comportamentos psicológicos e cognitivos em cada momento”.

Nesta situação é de extrema importância utilizar o CRM para ajudar na identificação e classificação dos torcedores, promovendo então ações com o intuito de fidelizar alguns tipos de clientes, sobretudo os menos fanáticos, que levam em consideração os melhores serviços prestados.

Atualmente, há vários níveis de engajamento e de tipos de torcedor. Os torcedores mais fanáticos são aqueles que acompanham tudo sobre o clube: contratações, partidas, treinos, notícias... eles querem sentir como se fossem realmente parte daquele clube. Há também aqueles torcedores que não acompanham com frequência o que acontece no clube, porém acompanham normalmente partidas importantes e eventos. O que define o tipo de consumidor em nível de engajamento é a relação que ele tem com o mercado do futebol.

Segundo Zenone (2014) um exemplo de nível de engajamento dos torcedores é aquele torcedor que consome tudo que o clube disponibiliza, como camisas, adereços, kits e eventos. Com o mesmo engajamento, porém de maneira diferente, existe aquele torcedor que é fanático, apaixonado pelo clube e que muitas vezes, serve de influência para outros torcedores menos engajados e para a mídia. Além disso, o autor também comenta sobre as torcidas organizadas que, segundo ele: “se caracterizam como um grupo de torcedores que acompanham um clube a partir de uma associação. Essas torcidas têm uniformes próprios, marcas próprias, hinos, jingles e símbolos[...]”

Zenone (2014) ainda afirma que alguns fatores são essenciais para aumentar a intensidade do engajamento do torcedor com o clube e conquistar novos torcedores e fazer os mais antigos engajarem, como por exemplo, ter um jogador ídolo no time.

Os torcedores mais fanáticos são o que Zenone (2014) chama de “décimo-segundo jogador”, é aquele que gosta de ajudar o time dentro e fora de campo a buscar resultados

positivos e superar dificuldades. Fala-se também sobre a carga emocional familiar e a influência da mídia na formação do torcedor. A escolha de um time, para muitos torcedores, é algo que vem desde o nascimento. Os pais já começam a influenciar a criança a torcer pelo time, presenteiam com uniformes e com outros produtos que levam a marca do clube como cadernos, estojos e mochilas, por exemplo. São torcedores que acabam sofrendo uma “pressão” desde crianças para serem apaixonados e continuar com o “legado da família”. É uma pressão que continua ao longo de sua vida.

Para Zenone (2014) a mídia acaba exercendo um outro tipo de pressão em relação a escolha de time dos torcedores. Times que estão em evidência, por número de torcedores, de vitórias ou até mesmo de jogadores famosos acabam tendo um maior espaço nos meios de comunicação.

Ao longo de sua existência, os programas de sócio torcedor vieram como um meio alternativo para o ganho e aumento de receita no marketing esportivo, tomando o lugar dos patrocínios que sempre foram a principal forma de aumento de receita entre os clubes.

Os programas de Sócio Torcedor possuem um bom potencial para diminuir os problemas financeiros dos clubes brasileiros, pois esse tipo de programa é capaz de viabilizar uma receita no médio a longo prazo, o que não é garantido no caso das bilheterias de jogos ou nas transmissões televisivas, pois não é garantido o bom desempenho do clube no decorrer do tempo.

Sabemos que a fonte de renda advinda dos programas é menos volátil, devido os aderentes serem mais predispostos a ir a jogos, comprar produtos licenciados e pagar a mensalidade em dia porém, a receita de bilheteria é bastante variável devido à presença inconstante dos torcedores menos fanáticos ou não sócios devidos, principalmente, ao sucesso ou fracasso dos times tornando os torcedores parte fundamental da saúde financeira dos clubes de futebol. (CARDOSO e SILVEIRA, 2014).

Para Cardoso e Silveira (2014) os clubes que trabalham com o Programa Sócio Torcedor poderão conseguir um aumento significativo e constante em suas receitas ao criar vínculos mais

contínuos e duradouros com seu público”. Além disso, os autores destacam que os programas também podem oferecer benefícios que fogem da esfera do futebol, como programa de compras ou clube de descontos em parceiros do clube, tornando o programa ainda mais atrativo.

Apesar disso, salientam que os programas sócio torcedores ainda são bastante dependentes do sucesso da equipe dentro de campo, pois os torcedores são altamente influenciáveis por fatores psicológicos e emocionais. Segundo os autores, “estudar o comportamento do consumidor é muito complexo, pois não há como certificar-se o que exatamente o torcedor está sentindo, suas motivações e comportamentos psicológicos e cognitivos em cada momento”.

Segundo os autores, uma forma de melhorar esse processo é por meio do marketing de relacionamento e CRM (Customer Relationship Management) para identificar e classificar diferentes tipos de torcedores, principalmente os menos fanáticos, com o intuito de promover ações direcionadas para fidelizar alguns tipos de torcedores específicos.

As tabelas abaixo demonstram o total de receitas de cada clube (tabela 2) e o valor de receita gerado por bilheteria/programa sócio torcedor de cada clube (tabela 3)

Tabela 02 - Tabela de Receitas Totais de cada clube

	Flamengo	Vasco	Botafogo	Fluminense
2018	559 milhões	243 milhões	170 milhões	279 milhões
2019	879 milhões	208 milhões	193 milhões	260 milhões
2020	595 milhões	182 milhões	135 milhões	173 milhões

Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol - Itaú BBA de 2017 a 2020

Tabela 03 - Tabela Sócio Torcedor de cada Clube

	Flamengo	Vasco	Botafogo	Fluminense
2019	178 milhões	42 milhões	17 milhões	23 milhões
2020	92 milhões	28 milhões	8 milhões	14 milhões

Fonte: Análise Econômico-Financeira dos Clubes Brasileiros de Futebol - Itaú BBA de 2017 a 2020

3.4.1 Programa Sócio Torcedor do Flamengo

3.4.1.1 O início do Programa

Em 26 de março de 2013, o Flamengo fez o lançamento de seu Programa de Sócio Torcedor. Com Eduardo Bandeira de Mello na presidência, o clube apostou em sua primeira grande ação voltada para o marketing e em seu projeto inicial oferecia benefícios como prioridade na compra de ingressos e descontos no projeto “Movimento por um Futebol Melhor” criado pela Ambev, com valores entre R\$39,90 a R\$199,90 distribuídos entre seis categorias (FLAMENGO, 2013).

O “Nação Rubro-Negra” foi desenvolvido pelo departamento de marketing do clube com a ajuda da empresa Golden Goal. O lançamento do programa veio como um “pedido de ajuda” do clube e com o objetivo principal de que os membros em potencial do sócio torcedor pensassem primeiro em ajudar ao clube ao invés de pensarem em si próprios, visando sempre melhorar e fortalecer o clube. Nas palavras do presidente do clube “É um programa que nos vai fazer sair do buraco e ganhar outro patamar em termos de administração.” Com este plano, a responsabilidade da formação de um time de alto nível foi dividida com os torcedores para os próximos anos. O dirigente do clube Luiz Eduardo Baptista tinha planos de elevar o patamar e transformar o clube, em um prazo de 5 anos, no melhor time das Américas e um dos cinco maiores do mundo.

Ao questionarem os valores iniciais dos planos, o dirigente deixou claro na coletiva de lançamento que aquela era uma necessidade do clube naquele momento: “O Flamengo precisa se fortalecer para ser grande. Não há nada na vida que não mude, e o plano terá ajustes no futuro. Se, quem pode, não ajudar em um primeiro momento, isso não vai acontecer”. No texto inicial de apresentação dos seis planos que faziam parte do programa vinha a ideia de que seria possível “mostrar a sua verdadeira paixão pelo clube de qualquer lugar do mundo”, com estudos que visavam uma arrecadação de R\$140 a 600 milhões por ano ao Flamengo. A meta do clube em 2013 era encerrar o ano como o maior programa sócio torcedor do Brasil, estimando pelo menos 200 mil adesões. (Flamengo, 2013)

Os planos desenvolvidos foram nomeados de Raça, +Raça, Amor, +Amor, Paixão e +Paixão. Inicialmente, todo torcedor que se associasse ao programa teria prioridade na compra de ingressos e alguns descontos do “Movimento por um Futebol Melhor”. Conforme o valor do plano escolhido, o nível de prioridade seria maior e com mais benefícios, havendo descontos que chegavam a até 50%, de acordo com a partida (que era definida pelo próprio clube) e cumulativos com outras promoções (meia-entrada, por exemplo) e além disso, nas quatro categorias mais caras era possível adquirir bilhetes de jogos para dependentes. A única coisa que os sócio torcedores não teriam direito em nenhum dos planos era em votar nas eleições presidenciais do clube.

3.4.1.2 Categorias e benefícios do Programa no lançamento

Abaixo as primeiras categorias do Programa Sócio Torcedor do Flamengo, conforme o portal Nação Rubro Negra (2013):

Raça (R\$ 39,90) - O torcedor tem prioridade em relação aos torcedores não sócios, além do desconto no programa “Movimento por um Futebol Melhor”.

Raça+ (R\$ 69,90) - Nos mesmos moldes do plano mais barato, mas com prioridade em relação aos membros do plano “Raça” na compra de ingresso.

Amor (R\$ 99,90) - Preferência em relação aos planos “Raça” e “Raça+”, desconto na rede “Movimento por um Futebol Melhor” e possibilidade de inscrever um dependente, com acréscimo de taxa de R\$ 30,00.

Amor+ (R\$ 129,90) - Descontos no programa “Movimento por um Futebol Melhor”, preferência em relação aos planos “Raça”, “Raça+” e “Amor”, além de possibilidade de inscrição de dois dependentes, com acréscimo de taxa de R\$ 30,00 para cada um.

Paixão (R\$ 159,90) - Nos mesmos moldes do “Amor+”, mas com preferência na compra de ingressos.

Paixão+ (R\$ 199,90) - Plano com prioridade de compra de ingressos em relação a todos os outros sócios-torcedores, desconto na rede “Movimento por um Futebol Melhor” e possibilidade de inclusão de até três dependentes, diante do pagamento de taxa individual de R\$ 30,00.

Ao longo dos anos, o programa foi sofrendo algumas alterações, porém, somente em outubro de 2020 que ele foi reformulado. Lançaram uma nova logo para acompanhar as mudanças do programa como: nomes dos planos disponíveis, novos benefícios, experiências e conteúdos exclusivos; além de uma promoção especial no lançamento que garantia 20% de desconto para novas adesões e 30% para renovações de contrato. (Siqueira, 2021)

O objetivo dessa reformulação era a modernização do programa para oferecer o melhor serviço para os torcedores. Para o Presidente do clube "Uma marca deve ser simples, direta no entendimento do que representa, além de bonita. O grande mérito dessa nova marca do sócio torcedor do Flamengo é que ela traz uma das coisas mais representativas da torcida, a bandeira do Flamengo tremulando. Além disso, temos o nome: Nação. Eu não preciso dizer mais nada, Nação é Flamengo. O rubro-negro sabe o que é Nação, não precisa falar que é rubro-negra. Então nós juntamos o nome Nação e a bandeira do Flamengo, em uma marca bonita e muito forte, uma ligação entre o clube e sua torcida". (Siqueira, 2021)

Conforme o site do clube Flamengo (2022), segue abaixo os novos planos:

Nação Jr (R\$23,90) - O plano mais barato de todos, oferece ao sócio experiências exclusivas para membros, acesso à rede de parceiros e conteúdos exclusivos para os integrantes do Nação.

Onde Estiver (R\$34,90) - Dando ao sócio a prioridade 5 na compra de ingressos, é o primeiro plano que também envia um presente ao torcedor após a realização da adesão, uma necessidade exclusiva do Nação.

Jogamos Juntos (R\$54,90) - Dessa vez, o presente recebido pelo sócio torcedor é outro. Uma febre entre os flamenguistas, os copos do Flamengo já se tornaram objeto de cobiça. E, para ajudar na coleção, o Nação irá conceder um copo exclusivo para quem contratar esse plano, por uma mensalidade de R\$ 54,90. Outra vantagem é a prioridade 4 na compra de ingressos.

Sempre Contigo - Para quem sempre desejou poder carregar seu celular sem estar conectado a uma tomada, esse sonho pode ser realizado ao se tornar um sócio torcedor do Flamengo. Afinal, o plano Sempre Contigo oferece um Power Bank (carregador portátil) personalizado do Nação. Pagando um valor de R\$ 139,90 por mês, o rubro-negro ainda garante prioridade 3 na compra de ingressos.

Mais Querido - Não é apenas o plano Sempre Contigo que ajuda o sócio torcedor do Flamengo a ficar mais moderno. O Mais Querido oferece um fone exclusivo do Nação, além da prioridade 2 na compra de ingressos. O valor da mensalidade? R\$ 189,90.

Maior do Mundo - Com esse nome, não poderia ser diferente. O supracitado dos planos, o Maior do Mundo vai ajudar o flamenguista que precisar viajar para acompanhar os jogos do clube carioca. Afinal, o presente concedido na adesão desse plano, que pode ser compartilhado com até três convidados, é uma mala exclusiva do programa. Como é de se imaginar, tem a primeira prioridade na compra de ingressos. Tudo isso por um valor de R\$294,90 por mês.

3.4.1.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor

Sob o comando de Jorge Jesus, em 2019, o Rubro-Negro Carioca conquistou a Conmebol Libertadores após 38 anos e ainda faturou o Campeonato Brasileiro e esses números refletiam uma marca expressiva fora dos gramados: com uma ótima campanha dentro de campo, o número de sócios-torcedores do clube começou a subir. O Flamengo começou o ano de 2019 com aproximadamente 90 mil sócios-torcedores e esse número foi aumentando conforme os resultados positivos obtidos pelo clube durante a temporada. Um exemplo foi quando o clube atingiu a marca de 30 mil pessoas aderindo ao programa após uma partida em que eles foram vitoriosos em cima do Internacional, na semifinal da Libertadores. (Santos, 2021)

Em março de 2020, apesar de os números já estarem diminuindo, o clube contava com cerca de 125 mil associados e fazia uma boa campanha tendo um dos maiores programas de sócio torcedor, apesar de não ter o melhor desempenho em campo ganhando apenas o Campeonato brasileiro.

Não há dúvidas de que o fanatismo e paixão do torcedor do Flamengo continuou igual durante a pandemia, apesar de não poder ir ao estádio, mas a dificuldade em manter essa conexão e buscar diferentes formas de oferecer benefícios e produtos em um momento mundialmente desafiador foi sentida pelo clube. Com a chegada da pandemia, este número teve uma queda de mais de 75 mil pessoas, o que acarretou um prejuízo grande para os cofres do clube. A estimativa era de que o Flamengo faturaria R\$ 96 milhões ao longo de 2020. No entanto, com o decréscimo de sócios, o Rubro-Negro teve um rombo de R\$ 30 milhões e, mesmo com o planejamento do clube estimava ter pelo menos faturar R\$ 65 milhões até o final do ano, número que não foi alcançado. (Romero, 2020)

Com o fechamento dos estádios, o principal atrativo do programa sócio torcedor não era mais benefício: o desconto e a prioridade na compra de ingressos. Além disso, os altos preços dos planos, em comparação a programas de outros clubes, e a crise financeira também impactaram na perda de associados. Em questão de receitas, junto com a bilheteria, o programa

de sócio torcedor é a segunda receita mais importante do Flamengo, apenas atrás de direitos de transmissão. (Siqueira, 2021)

Para tentar amenizar o prejuízo e atrair o público de volta, mesmo sem a venda de ingressos, o Flamengo remodelou todo o programa de sócio torcedor em outubro de 2020: o programa passou a se chamar apenas "Nação" e a estrutura dos planos foi alterada com a promessa de mais benefícios aos associados: a FlaTV passou a produzir mais conteúdos exclusivos, foram criados programas para o sócio torcedor como troca de pontuação por camisas e ingressos, são alguns exemplos. Ainda tentando alcançar mais público, foi criado um programa para estimular o pequeno empreendedor: um processo de cadastramento de empresas pequenas que terão desconto para o sócio torcedor empreendedor, programa criado por Gustavo Oliveira, vice-presidente de Marketing, na época.

O Presidente do Clube na época, Rodolfo Landim, ainda tentou fazer com que o público retornasse ao estádios, mas a ideia não foi acatada pelos outros clubes e pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF).

3.4.1.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente

Visando atrair novamente os torcedores para o Programa, em junho de 2022 o Flamengo reformulou os nomes e atualizou novamente os planos, benefícios e valores, conforme os dados abaixo retirados do site oficial do Flamengo (2022):

Nação Bronze (R\$ 43,00) - Prioridade 5 na compra de ingressos, Direito a compra de ingresso com meia-entrada, Desconto de 50% na assinatura mensal da FlaTV+, 10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo, Personalização grátis na Camisa Oficial, experiências, sorteios e rede de parceiros

Nação Prata (R\$58,00) - Prioridade 4 na compra de ingressos, 20% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada, Desconto de 50% na assinatura mensal da FlaTV+, 10%

de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo, Personalização grátis na Camisa Oficial, experiências, sorteios e rede de parceiros.

Nação Ouro (R\$ 119,00) - Prioridade 3 na compra de ingressos de desconto no ingresso, 30% sobre o valor da meia-entrada, até 1 convidado por R\$ 35,00, Assinatura mensal gratuita da FlaTV+, 10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo, Personalização grátis na Camisa Oficial, Experiências, sorteios e rede de parceiros.

Nação Platina (R\$199,00) - Prioridade 2 na compra de ingressos, 30% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada, Até 2 convidados R\$ 35,00/cada, Assinatura mensal gratuita da FlaTV+, 10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo, Personalização grátis na Camisa Oficial, Experiências, sorteios e rede de parceiros

Nação Diamante (R\$321,00) - Prioridade 1 na compra de ingressos, 50% de desconto no ingresso sobre o valor da meia-entrada; até 3 convidados R\$ 35,00/cada; Assinatura mensal gratuita da FlaTV+; Direito a uma Camisa Oficial por ano, 10% de desconto nas Lojas Oficiais do Flamengo, Personalização grátis na Camisa Oficial, Experiências, sorteios e rede de parceiros.

3.4.2 Programa Sócio Torcedor do Vasco

3.4.2.1 O início do Programa

Em 3 de fevereiro de 2016, o Vasco fez o anúncio de lançamento do seu Programa de Sócio-Torcedor intitulado: GIGANTE.

O projeto, que teve o seu início de adesões em 28 de março do mesmo ano, foi criado conforme as características e expectativas dos torcedores em relação ao clube, respeitando os diversos perfis de torcedores e tendo como conceito a grandiosa história do clube e de sua torcida. A data de início das adesões não foi escolhida sem querer: no dia 28 de março de 1925, o clube comprou o terreno de São Januário com a ajuda de torcedores. (Silva, 2016)

No lançamento, o presidente do clube Eurico Miranda declarou que aquele era um dos dias mais importantes na história do time. O programa foi lançado após pesquisas aprofundadas sobre o tema e por conta de um contrato com a empresa que era responsável pelo programa antigo. A ideia do dirigente era de que este seria o melhor projeto Sócio Torcedor lançado no Brasil. A gestão do Gigante será feita pelo Club de Regatas Vasco da Gama em conjunto com a FutebolCard, empresa também responsável pelo programa do Palmeiras. (Santos, 2021)

Entre os benefícios ofertados pelas diversas categorias do programa estavam: acesso garantido aos jogos do Vasco em São Januário, prioridade de compra e descontos em ingressos, experiências exclusivas com o clube, descontos em parceiros, além de um clube de vantagens. O programa já visava atender torcedores de todos os lugares através de troca de pontos, descontos em grandes estabelecimentos nacionais e internacionais (lojas virtuais, restaurantes, cinemas, companhias aéreas, postos de combustível, entre outros), integração com programas de milhagem e até pagamento de contas.

3.4.2.2 Categorias e benefícios do Programa no lançamento

Composto por 4 modalidades diferentes, os planos do Gigante, conforme Silva (2021) no lançamento eram:

Almirantinho (até 12 anos) - R\$ 9,98: Exclusivo para os pequenos vascaínos que já se orgulham de carregar a Cruz de Malta no peito. Benefícios: Gratuidade no ingresso (jogos com mando de campo do Vasco em São Januário), Clube de Vantagens, experiências exclusivas e descontos em diversas marcas e produtos e Certidão de Almirantinho.

De Norte a Sul - R\$ 14,98: Especial para quem é apaixonado pelo Vasco, independente da distância, e merece ter todo esse amor retribuído. Benefícios: Prioridade na compra de ingresso de arquibancada (jogos com mando de campo do Vasco em São Januário), Clube de Vantagens, experiências exclusivas e descontos em diversas marcas e produtos.

Amor infinito - Social: R\$ 79,98 / Área Premium: R\$ 44,98 / Arquibancada: R\$ 24,98

Ideal para quem ama o Gigante da Colina e quer estar cada vez mais próximo. Benefícios: Desconto de 30% a 70% e prioridade na compra de ingresso (jogos com mando de campo do Vasco em São Januário), Clube de Vantagens, experiências exclusivas e descontos em diversas marcas e produtos.

Sempre ao teu lado (vagas limitadas): Social: R\$ 179,98 / Área Premium: R\$ 129,98 / Arquibancada: R\$ 99,98

Perfeito para quem sempre acompanha o Vasco e busca comodidade. Benefícios: Ingresso garantido (jogos com mando de campo do Vasco em São Januário), Clube de Vantagens com pontuação Vasco em dobro, experiências exclusivas, camisa oficial após 12 meses (mediante renovação – setor social) e descontos em diversas marcas e produtos

3.4.2.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor

Desde o seu lançamento, o Programa Sócio Torcedor do Vasco sempre teve bons resultados. Em 2018, o clube ocupava o 3º lugar no ranking de time que mais ganhou adesões durante o ano a nível nacional e ficou em 1º lugar como time do Rio de Janeiro. Com 6.611 sócios-torcedores, o time ficava atrás apenas do Cruzeiro - com 13.377 sócios e do Atlético - com 7.217 sócios.

Em 2019, apesar de o Vasco não alcançar bons resultados em campo, o torcedor não deixou isso refletir no apoio ao clube. Com o Flamengo fazendo uma ótima campanha em campo, os torcedores resolveram abraçar a rivalidade e apoiaram ainda mais o time: com uma promoção da 'Black Friday', o clube ficou em 1º lugar no ranking nacional de sócios torcedores. Em apenas oito dias eles saíram de 33 mil para 170 mil sócios-torcedores e encerraram o ano com 185 mil. Mesmo com esse crescimento de adesões, o clube ainda passava por uma grave crise financeira, tendo dívida com os jogadores, a comissão técnica e a direção de futebol. (Romero, 2020)

O ano de 2020 já não foi tão positivo assim para o clube que teve um desempenho abaixo do esperado. Além de sofrer com os efeitos da pandemia, o time caiu para a série B e os torcedores sentiram o baque, e o ambiente conturbado afastou parte da torcida do clube

Em 2021, as eleições para Presidente do clube foi mais um capítulo que não agradou os torcedores, chegando a ter seu resultado anulado pelo Justiça do Rio de Janeiro (TJ-RJ), com o intuito de impedir a posse de Jorge Salgado como presidente. Na ação proposta por mais de 40 associados, os cruz-maltinos citaram o estatuto do clube e falaram em possíveis fraudes na eleição. Dentro de campo, o time continuou com sua campanha fraca na série B e terminou o ano com apenas 35.031 sócios-torcedores. (Rocha, 2021)

Em 2022, os torcedores voltaram a ver uma possibilidade de recuperação do time com um acordo entre o Vasco e a 777 Partners para aquisição por parte da empresa americana de “70% das ações da futura Vasco SAF, pelo valor de R\$ 700 milhões”, conforme publicado no site oficial do clube. Além disso, o Vasco iniciou uma boa campanha em campo com o retorno dos jogos em estádio, o que fez seus torcedores terem vontade de apoiar o clube novamente.

3.4.2.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente

Conforme o site oficial do Vasco (2022), as categorias atuais são:

a) Sócio Torcedor

Camisas Negras (R\$ 9,98) - Até 10% de desconto no ingresso de arquibancada, Descontos em nossa rede de parceiros, 10% de desconto na Vasco Store, Carteirinha física para mostrar o amor que só você entende, 1 estrela fixa no rating.

Norte a Sul (R\$24,98) - Até 50% de desconto no ingresso de arquibancada, Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria, 10% de desconto na Vasco Store, 2 estrelas fixas no rating

Exclusivo para quem mora fora do Rio de Janeiro, Descontos em nossa rede de parceiros, Experiências.

Caldeirão (R\$36,98) - Até 70% de desconto no ingresso de arquibancada, Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria, 10% de desconto na Vasco Store, 2 estrelas fixas no rating, Descontos em nossa rede de parceiros, Experiências.

Colina (R\$54,98) - Até 70% de desconto no ingresso de todos os setores, Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria, 10% de desconto na Vasco Store, 3 estrelas fixas no rating, até 2 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores, descontos em nossa rede de parceiros, experiências.

Caldeirão Mais (R\$89,98) - 100% de desconto no ingresso de arquibancada, Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria, 10% de desconto na Vasco Store, 4 estrelas fixas no rating, Até 2 convidados** com até 50% de desconto no ingresso de arquibancada, descontos em nossa rede de parceiros e experiências

Colina Mais (R\$129,98) - 100% de desconto no ingresso de todos os setores, Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria, 10% de desconto na Vasco Store, 5 estrelas fixas no rating:até 4 convidados com até 50% de desconto no ingresso de todos os setores, Descontos em nossa rede de parceiros e Experiências.

b) Planos especiais:

Almirantinho (R\$12,98) - Exclusivo para menores de 12 anos, Carteirinha física para mostrar esse amor que só cresce, Ações promocionais exclusivas, Descontos em nossa rede de parceiros, Possibilidade de retirada online do ingresso de gratuidade legal direto na carteirinha e experiências

Plano Animal (R\$5,98) - Exclusivo para o seu bichinho, Carteirinha física com foto, ações promocionais exclusivas, Descontos em nossa rede de parceiros. Experiências

Sócio Dinamite (R\$708,00) - 100% de desconto no ingresso de todos os setores, Acesso gratuito ao clube Vasco + Alegria, 10% de desconto na Vasco Store, 6 estrelas fixas no rating, 1 convidado** com 100% de desconto e 1 com 50% de desconto no ingresso, 1 Camisa Oficial por ano, 1 Box Exclusivo com itens do clube por ano, 1 visita por ano ao CT e SJ (com almoço no Restaurante do Almirante), 1 Entrada gratuita em eventos pagos (Jogue na Colina, Tour da Colina e mais), Descontos em nossa rede de parceiros, Experiências e Super Experiências Exclusivas.

3.4.3 Programa Sócio Torcedor do Botafogo

3.4.3.1 Início do Programa

O Botafogo lançou seu Programa de Sócio-Torcedor intitulado “Sou Botafogo” em meados de 2013 e não perdeu tempo visando levar os torcedores a acompanhar o time nos jogos da Libertadores. Em 2014, já criaram novos planos para o Programa e com desconto na adesão por determinado período. A ideia do clube sempre foi apostar no amor e na tradição dos torcedores Alvinegros, convocando os botafoguenses para se juntar ao clube. (Paradella, 2013)

Na coletiva de imprensa do lançamento dos novos planos, o presidente do Botafogo Carlos Eduardo Pereira deixou bem claro a importância e necessidade da união entre torcedores e o clube, dizendo que “O que o clube precisa é buscar novas receitas. A última gestão adotou a praxe de sempre adiantar receitas, e nós já sabíamos onde isso iria dar. Infelizmente o clube chegou a essa situação no fim de 2014. Precisamos que a torcida abrace o clube. Esse programa não é para novas cadeiras, reformas de banheiros. É uma convocação ao botafoguense para que ele se junte ao Botafogo na campanha de Carioca e, principalmente, Copa do Brasil e Série B do Brasileirão. Todos os recursos serão direcionados ao futebol. Para retornarmos ao nosso lugar de direito, precisamos contar com o apoio da nossa torcida. Essa não será uma promessa vazia.”

Na reformulação do plano, ao todo foram oferecidas sete opções para os torcedores, sendo duas mais em conta, que ofereciam carteirinha personalizada, descontos e promoções. A partir do terceiro, de R\$ 24,80, os torcedores pagam meia-entrada para adquirir os ingressos. Já o quarto, no valor de R\$ 34,80, garante entrada apenas para o Setor Norte. Outros planos dão acesso a outros setores, como Leste Inferior e Oeste Superior. Além de um bolão de apostas onde o sócio torcedor poderia dar seu palpite, e quem acertasse mais receberia prêmios.

Inicialmente, a ideia era dissociar o sócio torcedor do acesso ao estádio. Para Márcio Padilha, vice de comunicação, “Ser sócio torcedor começa pelo Botafogo no coração. Quem gosta de mais conforto, na região central, coloca o plano Vip. Futuramente colocaremos nesse modelo até o camarote, com um compartilhado para sócios-torcedores”. Entre outros benefícios do novo programa, tinha uma revista, que custará metade para o sócio torcedor, a carteirinha com acesso ao estacionamento e até participação nas eleições. (Paradella, 2013)

Desde o seu lançamento, o programa sempre teve como objetivo principal se tornar a mais importante fonte de receita do clube, O programa foi reformulado para contemplar planos com preços populares e produtos premium e abranger todos os torcedores, desde aqueles que gostam de ir ao estádio até aqueles que simplesmente querem ajudar o time.

Em 2015, o Botafogo conseguiu mais sócios do que todos os rivais juntos durante o ano. O clube conseguiu 4429 novos cadastros enquanto clubes maiores não tiveram o mesmo crescimento ao longo do ano. Quando somados os números dos rivais do Botafogo, eles contabilizam apenas 4176 novos sócios. No mesmo ano, eles fecharam parceria com a empresa ENG, para tentar aprimorar ainda mais seu Programa de Sócio torcedor com planos que contemplavam ofertas e experiências e não somente descontos em ingressos. (Santos, 2021)

3.4.3.2 Programa Sócio Torcedor no lançamento do Programa

Conforme Paradella (2013), as categorias no lançamento do Programa sócio torcedor eram:

Manequinho (de R\$ 14,90 por R\$ 12): especial para crianças de até 12 anos que desejam entrar em campo com os jogadores.

Sempre (de R\$ 29,90 por R\$ 25): dá descontos de 50% na compra do ingresso.

Ninguém Cala (de R\$ 79,90 por R\$ 60): entrada garantida nos jogos de mando do Botafogo, com acesso direto nos setores mais populares.

Glorioso (de R\$ 159,90 por R\$ 130): plano mais sofisticado, entrada garantida, melhores setores nos estádios e prioridade na reserva de cadeiras.

3.4.3.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor

O clube Alvinegro continuou tendo um mínimo crescimento ao longo dos anos, inclusive durante a pandemia ele foi um dos que não teve uma diminuição expressiva em suas adesões. Apesar de não ter uma campanha positiva em campo, em 2017 eles refizeram o Programa, mudando nomes e valores anuais: Pacote Norte por R\$200, Pacote Leste por R\$450, Pacote Oeste por R\$600, Camarote Central Leste R\$1200. Entre as novidades estavam: o Pacote NBB onde na maior competição nacional de basquete, todos os jogos com mando do Botafogo saíam mais barato; um programa de pontos para serem utilizados no próprio site do botafogo, um programa possibilitando a articulação entre os sócios-torcedores alvinegros fora do Rio de Janeiro para aprofundar a nacionalização do sócio torcedor, um aplicativo de celular que possibilitará que sócios ofereçam e peguem carona e a transferência de entrada para não-sócio.

Em 2017, seu número de sócios-torcedores era próximo de 37 mil sócios. Em 2018, mesmo com a reformulação dos planos, esse número caiu para 36.421. Em 2019, o clube fechou o ano com 21,4 mil torcedores. No começo de 2020, com a chegada da pandemia, o clube

contava com o apoio de 25 mil torcedores. Esse número sofreu uma diminuição de 16% com a pandemia e em abril de 2021 o clube contava com o apoio de 21 mil torcedores. (Santana, 2021)

No meio de 2021, foi anunciada uma nova reformulação. O nome do programa foi alterado para “Camisa 7”, escolhido pela própria torcida, em homenagem aos jogadores Garrincha, Mauricio, Túlio e outros ídolos que vestiram a camisa 7 do Botafogo. Além de novos benefícios ao acesso de produtos e conteúdos do clube, agora o torcedor que aderir ao Plano ‘glorioso’ terá direito a voto e todos poderão assistir e enviar perguntas em lives exclusivas com dirigentes do clube e até mesmo votar na destinação de parte dos recursos do programa para projetos específicos.

3.4.3.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente

Conforme o portal Globo (2021), as categorias atuais são:

a) Para moradores do Rio De Janeiro

Branco (R\$19,90) - A partir de 50% de desconto nos ingressos (jogos em casa), Kit anual BRANCO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos), 10% de desconto em todas as compras na nossa loja online oficial, Nível 1 de pontos para trocar por produtos e experiências.

Preto (R\$39,90) - A partir de 60% de desconto nos ingressos (jogos em casa), Kit anual PRETO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos, Livreto dos Camisa 7, Sacochila, Moeda comemorativa), 10% de desconto nas compras na nossa loja online, Nível 2 de pontos para trocar por produtos e experiências.

Alvinegro (R\$79,90) - A partir de 80% de desconto nos ingressos (jogos em casa), Kit anual ALVINEGRO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos, Livreto dos Camisa 7, Sacochila, Moeda comemorativa, Boné, Pin, Álbum comemorativo), 15% de desconto nas compras na nossa loja online, Nível 3 de pontos para trocar por produtos e experiências

Glorioso (R\$149,90) - Check-in gratuito (jogos em casa), Kit anual GLORIOSO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos, Livreto dos Camisa 7, Sacochila, Moeda comemorativa, Boné, Pin, Álbum comemorativo, Kit com caderno, caneta e chaveiro), 20% de desconto nas compras na nossa loja online, Nível 4 de pontos para trocar por produtos e experiências, após 2 anos de associação ininterrupta, direito a voto nas eleições do clube.

b) Para crianças - Cria Alvinegra (JOVEM BOTAFOGUENSE DE ATÉ 11 ANOS)

CRIA+ (R\$4,50) - Carteirinha física, Kit anual (Carteirinha, Estojo, Super Trunfo, Carta de Apresentação, Adesivo), Direito a check-in nos jogos, Possibilidade de ser sorteado para entrar com o time em campo nos jogos.

CRIA (grátis) - Carteirinha digital, Direito a check-in nos jogos

c) Para moradores de outras cidades

BRANCO OFF-RIO (R\$19,90) - A partir de 50% de desconto nos ingressos (jogos em casa), Cartão, carta, livreto, boton e adesivos, 10% de desconto em todas as compras na nossa loja online oficial, Nível 1+ de pontos para trocar por produtos e experiências

PRETO OFF-RIO (R\$29,90) - A partir de 60% de desconto nos ingressos (jogos em casa), Kit anual PRETO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos, Livreto dos Camisa 7, Sacochila, Moeda comemorativa), 10% de desconto nas compras na nossa loja online, Nível 2+ de pontos para trocar por produtos e experiências.

ALVINEGRO OFF-RIO (R\$59,90) - A partir de 80% de desconto nos ingressos (jogos em casa), Kit anual ALVINEGRO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos, Livreto dos Camisa 7 Sacochila, Moeda comemorativa, Boné, Pin, Álbum comemorativo), 15% de desconto nas compras na nossa loja online, Nível 3+ de pontos para trocar por produtos e experiências.

GLORIOSO OFF-RIO (R\$149,90) - Check-in gratuito (jogos em casa), Kit anual GLORIOSO. (Cartão, Carta, Livreto, Boton, Adesivos, Livreto dos Camisa 7, Sacochila, Moeda comemorativa, Boné, Pin, Álbum comemorativo, Kit com caderno, caneta e chaveiro) 20% de desconto nas compras na nossa loja online, Nível 4+ de pontos para trocar por produtos e experiências, Após 2 anos de associação ininterrupta, direito a voto nas eleições do clube.

3.4.4 Programa Sócio Torcedor do Fluminense

3.4.4.1 Início do programa

Em 2014, com o lançamento de seu Programa Sócio Torcedor, o Fluminense teve uma boa taxa de adesão e uma arrecadação de 18 milhões em seu primeiro ano. Como todo clube, o principal objetivo também era ter um programa forte gerando boas receitas e o clube parecia estar bem encaminhado nessa direção. Com a ideia de criar uma fidelização dos torcedores, o clube queria que os próprios torcedores incentivassem seus colegas torcedores a se associarem também. Foi um ano marcado por uma marcante ruptura com a Unimed, parceira tricolor há quinze anos, que criou um ambiente de informações desencontradas, versões e variações sobre um mesmo tema em um caldeirão apimentado até demais para o momento típico e esperado de reavaliação e tentativa de renovação do elenco. (Siqueira, 2020)

Em março de 2015, o Fluminense trouxe alguns jogadores como o capitão Fred, Wagner, Diego Cavalieri e Casal Sub-20 Kenedy e Gerson, para lançar seus novos planos do programa sócio torcedor, com opções mais em conta e planos para torcedores de fora do Rio de Janeiro.

3.4.4.2 Categorias e benefícios do Programa no lançamento

O único plano que aparece dos tempos de lançamento do Programa Sócio Torcedor do clube é o citado por Siqueira (2020):

Plano Sócio Torcedor 50% - R\$ 380,00 anual + R\$ 44,00 de taxa de envio e confecção da carteira, desconto de 100% na compra de ingressos em jogos com o mando do Flu, desconto de 10% na compra de ingressos sem precisar fazer o check-in;, uma camisa oficial a cada 12 meses de associação ininterruptos, Um convidado com direito a 50% de desconto na compra do ingresso, Dois convidados com direito a 50% de desconto (cada) na compra do ingresso.

3.4.4.3 Desempenho do Programa Sócio Torcedor

Em dezembro de 2018, o número de sócios do Fluminense era aproximadamente 9 mil adimplentes. Em 2019, esse número bateu 13 mil em junho, quando se iniciou a gestão de Mário Bittencourt. Ao fim do ano, eram quase 24 mil. Em março de 2020, quando começou a pandemia da Covid-19, o número era de 25,6 mil. O maior pico foi em agosto, com 37,4 mil. O ano encerrou com 34 mil em dezembro. Desde o início do ano de 2021 o clube percebeu seus números caindo aos poucos, chegando na casa dos 30,8 mil em agosto. (Santos, 2021)

Em maio de 2022, após mais de dois anos de espera, o Fluminense anunciou o lançamento de novos planos de sócio torcedor. Categorias popular, "VIP" e "off Rio" estão entre as novidades do repaginado programa tricolor, além de uma modalidade popular, programa de pontos, experiências exclusivas e novos preços.

Em apresentação, o presidente Mário Bittencourt apresentou detalhes dos novos planos de sócio torcedor do Fluminense e afirmou que a ideia na gestão é de, a cada dia mais, popularizar o Fluminense. Para o presidente, o importante é que os torcedores estejam unidos junto ao clube: “Queremos que o torcedor, seja qual for a classe social, faixa de renda, possa estar no Maracanã”. (Sá, 2021)

O objetivo do Tricolor com o novo projeto foi diversificar a quantidade de planos para atingir mais públicos-alvo e "democratizar ainda mais o clube e o Maracanã". Na apresentação, Mário reforçou que será mais em conta, para o torcedor que costuma ir a pelo menos dois jogos por mês, ser sócio do que comprar os ingressos avulsamente. Depois de muito tempo estudando internamente, foi criado um modelo onde, se o torcedor for a dois jogos no mês e não for sócio,

já será mais caro do que sendo sócio futebol em qualquer modalidade. Portanto, aquele torcedor que vai a, no mínimo, duas partidas por mês sem ser sócio, estará perdendo dinheiro. (Siqueira, 2020)

Ao todo, serão seis modalidades diferentes de planos de sócios. Um será destinado a torcedores de rendas mais baixas, outro para quem quiser/puder assistir aos jogos "com a melhor experiência". Haverá também um plano para torcedores de fora do Rio de Janeiro e outro para idosos, crianças e jovens. Além deles há atualizações dos já existentes "100% arquibancada", focado em torcedores frequentes, e o "sócio futebol". Os nomes oficiais de cada um serão divulgados no lançamento. Outra novidade será a criação de um programa de pontos. Os torcedores passarão a acumular pontos conforme forem indo a jogos e pagando as mensalidades com assiduidade. Em troca, terão direito a experiências que vão desde conhecer o Maracanã a viajar com o time para partidas fora do estado.

3.4.4.4 Categorias e benefícios do Programa atualmente

Conforme Garcia (2022), as categorias atuais do Programa Sócio Torcedor são:

a) Planos de Sócio Torcedor (Rio de Janeiro)

Sub-12 (R\$10,00) - Carteirinha personalizada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Livreto, Sacochila, Cartela Adesivos), Experiências exclusivas, Nível 5

de acúmulo de pontos, 10% de desconto nas lojas oficiais, Plano exclusivo para menores de 12 anos.

Guerreiro (R\$20,00) - 20% de desconto mínimo na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Cartela Adesivos), Prioridade 3 na compra de ingressos, Nível 4 de acúmulo de pontos, 10% de desconto nas lojas oficiais.

Arquibancada 60% (R\$50,00) - 60% de desconto mínimo na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Tirante + Porta Copo de Silicone, Boné, Cartela Adesivos, Moeda Comemorativa), 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.

Arquibancada 100% (R\$85,00) - 100% de desconto na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Tirante + Porta Copo de Silicone, Cartela Adesivos, Moeda Comemorativa, Camiseta Algodão, Caderneta + Caneta), 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.

Maraca + (R\$350,00) - 100% de desconto no Maracanã Mais (com buffet) e na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Tirante + Porta Copo de Silicone, Cartela Adesivos, Moeda Comemorativa, Camiseta Algodão, Caderneta + Caneta, Porta Tênis Personalizado, Camisa Oficial), 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

b) Planos de Sócio Torcedor (Toda Terra)

Guerreiro (R\$15,00) - Exclusivo para quem mora fora do Estado do RJ; 20% de desconto mínimo na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Cartela Adesivos), Prioridade 3 na compra de ingressos, Nível 4 de acúmulo de pontos, 10% de desconto nas lojas oficiais, Eventos exclusivos.

Arquibancada 60% (R\$40,00) - Exclusivo para quem mora fora do Estado do RJ; 60% de desconto mínimo na arquibancada, 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, Eventos exclusivos, Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos.

c) Planos Especiais

Leste Raiz (R\$35,00) - 100% de desconto no setor Leste Superior, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, cartela Adesivos), Prioridade 2 na compra de

ingressos, Nível 4; de acúmulo de pontos, 10% de desconto nas lojas oficiais, Plano exclusivo para torcedores com renda individual de até R\$ 1.500 por mês.

Arquibancada Família (R\$115,00) - 100% de desconto na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Tirante + Porta Copo de Silicone, Cartela Adesivos

Moeda Comemorativa, Camiseta Algodão, Caderneta + Caneta), Prioridade 1 na compra de ingressos, 3 ingressos extras com 50% de desconto cada, Nível 2 de acúmulo de pontos, 10% de desconto nas lojas oficiais. Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos.

Maraca + Família (R\$650,00) - 100% de desconto no Maracanã Mais (buffet incluso) ou na arquibancada, Kit exclusivo no plano anual (Carta Agradecimento, Sacochila, Tirante + Porta Copo de Silicone, Cartela Adesivos, Moeda Comemorativa, Boné, Camiseta Algodão, Caderneta + Caneta, Porta Tênis Personalizado, Camisa Oficial), Prioridade 1 na compra de ingressos, 3 ingressos extras com 50% de desconto cada, Nível 1 de acúmulo de pontos, 10% de desconto nas lojas oficiais, Direito a voto após 2 anos de contribuição ininterruptos.

4. CONCLUSÃO

Apesar de os clubes ainda terem como objetivo fazer com o que o Programa Sócio Torcedor seja a renda mais importante do clube, observando o que já foi feito desde o lançamento dos Programas até os dias de hoje, podemos ver que eles ainda não acertaram o melhor jeito de atingir o sucesso.

O Programa de Sócio Torcedor do Flamengo não apresenta números expressivos quando comparado ao tamanho da torcida do clube. Os descontos em produtos são atrativos, mas o principal benefício ainda está relacionado aos jogos no Maracanã. O clube tem seus bons momentos quando conquista algo ou faz a aquisição de algum novo jogador, porém ainda não tem o necessário para manter seus torcedores dispostos a apoiar o clube em todas as situações.

O Programa de Sócio Torcedor do Vasco, apesar de ter uma torcida fiel, não consegue ter essa renda como uma das principais. Apesar de ser uma ótima alternativa para encher os cofres do Vasco, o clube ainda possui muitas dívidas. O clube tem uma das maiores torcidas do Brasil e possui estádio próprio, fatores fundamentais para ter sucesso no programa e, com isso, bater de frente com os projetos dos rivais nacionais. Eles ainda precisam convencer o torcedor do quão importante é esta contribuição.

O Programa de Sócio Torcedor do Botafogo, tem planos de sócio torcedor interessantes para quem paga pouco, no entanto, os planos mais caros não parecem tão atrativos e ainda precisam de diversos ajustes. Apesar de o time não ter uma campanha positiva nos campos, ele ainda conta com seus torcedores fiéis e é um dos poucos clubes que mantém um número de sócio torcedores sem grandes alterações ao longo dos anos.

O Programa de Sócio Torcedor do Fluminense apesar de manter uma boa taxa de adesões, ainda precisa estabelecer um vínculo com o torcedor. Por ter reformulado seu Programa recentemente, ainda tem a possibilidade de tornar a receita do programa uma das principais, ainda mais levando em conta a boa campanha do time este ano.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, F. C. **Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil**. 2003. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930>>. Acesso em 21 de setembro de 2021.

CAMPOS, B. P. E., & Mello, J. A. V. B. (set./dez. 2020). **Programas sócio torcedores de clubes do futebol brasileiro**. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 9(3), 497-515.

DA SILVA, E. C. LAS CASAS, A. L. Princípios de orientação ao mercado em clubes de futebol: marca, receitas e torcedores. **Revista de Ciências da Administração**, volume 20, páginas 155-168, dezembro de 2018. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018V20n52p155>>. Acesso em 22 de setembro de 2021.

Escola de Gestão e Negócios. **CBF**. Gestão de Futebol. Disponível em: <<https://www.cbf.com.br/cbfacademy/pt-br/cursos/24-gestao-de-futebol>>. Acesso em: 21 de setembro de 2021.

Flamengo lança Nação Rubro-Negra, programa oficial de sócio-torcedor. **Flamengo**. 2013. Disponível em: <<https://www.flamengo.com.br/noticias/flamengo/flamengo-lanca-nacao-rubro-negra-programa-oficial-de-socio-torcedor>>. Acesso em 22 de junho de 2022.

FLEURY, F. A.; ALEJANDRO, T. B.; FELDMANN, P. R. Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, volume 3, páginas 1-11, abril de 2014. Disponível em <<https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9144/3947>>. Acesso em 5 de agosto de 2021.

GARCIA, Gustavo; BULLÉ, Jamille; LIMA, Thiago. Após mais de dois anos de espera, Fluminense vai lançar novos planos de sócio-torcedor semana que vem. **Globo**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/2022/06/02/apos-mais-de-dois-anos-de-espera-fluminense-vai-lancar-novos-planos-de-socio-torcedor-semana-que-vem.ghtml>>. Acesso em 15 de junho de 2022.

Glória de ser Camisa 7: Botafogo lança novo programa de sócio-torcedor; veja benefícios. **Globo**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/viva-a-gloria-de-ser-camisa-7-botafogo-lanca-novo-programa-de-socio-torcedor.ghtml>>. Acesso em 18 de junho de 2022

KOTLER, P. HERMAWAN, K. SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. ed 1. São Paulo: Sextante, 2017.

Lei do Clube-Empresa é sancionada. **Senado**, 09 de agosto de 2021. Sanções/Vetos. Disponível

em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/08/09/lei-do-clube-empresa-e-sancionada/#conteudoPrincipal>>. Acesso em 21 de setembro de 2021.

LOIS, N. C. (2013). **Estratégias empíricas em patrocínio esportivo à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras**. (Tese de doutorado). <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/123099>

MARTINS, F. F. **Marketing de Relacionamento no Futebol: O Programa Sócio Torcedor do Sport Club Corinthians Paulista**. Orientador: Alexandre Luzzi Las Casas. 2016. 106 f. TCC (Mestrado) – Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo. 2016. Disponível em <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/19050>>. Acesso em 05 de agosto de 2021.

MOTA, Cahê. Com pedidos de ajuda, Fla lança novo programa de sócio-torcedor. **Globo**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<http://ge.globo.com/futebol/times/flamengo/noticia/2013/03/com-pedidos-de-ajuda-fla-lanca-novo-programa-de-socio-torcedor.html>> Acesso em 15 de junho de 2022.

NEVES JÚNIOR, I. J. *et al.* Fronteira de eficiência dos clubes de futebol do campeonato brasileiro série “A” de 2012. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, volume 9, páginas 122-138, setembro de 2015. Disponível em <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11229>>. Acesso em 21 de setembro de 2021.

No primeiro dia do sócio-torcedor, Fla consegue 2.700 integrantes. **Nação Rubro Negra**. 2013. Disponível em: <<http://anacaorubronegra.blogspot.com/2013/03/comecou-o-programa-de-socio-torcedor-do.html>> Acesso em 15 de junho de 2022.

OLIVEIRA, M. F. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. 2011. Disponível em <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em 24 de setembro de 2021.

PARADELLA, Rodrigo . Botafogo vê plano de sócios voltar à era pré-Seedorf com Engenhão fechado. **Uol**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2013/07/18/botafogo-ve-plano-de-socios-voltar-a-era-pre-seedorf-com-engenhao-fechado.htm>> Acesso em 28 de junho de 2022.

PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J.; CORRAR, L. J.; LIMA, E. M. **A gestão estratégica de clubes de futebol: uma análise da correlação entre performance esportiva e resultado operacional**. In: **Congresso USP Controladoria e Contabilidade**, nº 4, 2004.

Red Bull compra o Bragantino e vai jogar a Série B do Brasileiro. **Terra**, 26 de março de 2019. Bragantino. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/esportes/bragantino/red-bull-compra-o-bragantino-e-vai-jogar-a-serie-b-do-brasileiro,297221ce0f48022f2c399446d8299ea8ldvxlo80.html>>. Acesso em 21 de setembro de 2021.

ROCHA, Felipe. Ao LANCE!, vice-presidente de marketing do Vasco projeta 40 mil novos sócios até o fim do ano. **Lance** 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/vasco/lance-vice-presidente-marketing-projeta-mil-novos-socios-ate-fim-ano.html>> Acesso em 20 de junho de 2022.

ROMERO, André . O Pioneirismo do Internacional no Programa de Sócio Torcedor. **Brandbola**. 2020. Disponível em: <<https://brandbola.com/2020/05/30/o-pioneirismo-do-internacional-no-programa-de-socio-torcedor-por-andre-romero/>>. Acesso em 24 de junho de 2022.

SÁ, Luiza. Após crescimento, Fluminense tem queda no sócio e aguarda volta do público para lançar planos. **Lance**. 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/fluminense/apos-crescimento-tem-queda-socio-aguada-volta-publico-para-lancar-planos.html>> Acesso em 30 de junho de 2022.

SANTANA, Sergio. **Com números em queda, Botafogo remodela programa e busca recuperar sócios-torcedores** . Lance. 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/botafogo/queda-remodela-programa-busca-recuperar-numero-socios-torcedores.html>> Acesso em 25 de junho de 2022.

SANTOS, Gabriel. **Marketing esportivo e fidelização da torcida: A nova realidade nos clubes de futebol**. Medium. 2021. Disponível em: <<https://medium.com/labjorfaap/marketing-esportivo-e-fideliza%C3%A7%C3%A3o-da-torcida-a-nova-realidade-nos-clubes-de-futebol-8501dd86a51>> Acesso em 28 de junho de 2022.

SILVA, Fernando. Em São Januário, Vasco lança programa de Sócio Torcedor. **Vasco**. 2016. Disponível em: <<https://vasco.com.br/em-sao-januario-vasco-lanca-programa-de-socio-torcedor>> Acesso em 24 de junho de 2022.

SIQUEIRA, Felipe. Fluminense revela detalhes de novos planos de sócio-torcedor e projeta dobrar associados em 2020. **Globo**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://ge.globo.com/futebol/times/fluminense/noticia/fluminense-anuncia-novo-plano-de-socio-torcedor-e-portal-da-transparencia.ghtml>> Acesso em 15 de junho de 2022.

SIQUEIRA, Luiz. Flamengo reformula programa de sócio-torcedor, mas vê número de associados cair em 57% na pandemia. **Lance**. 2021. Disponível em: <<https://www.lance.com.br/flamengo/reformula-programa-socio-torcedor-mas-numero-associados-cair-pandemia.html>> Acesso em 29 de junho de 2022.

SIQUEIRA, M.A. **Marketing Esportivo**. ed 1. São Paulo: SARAIVA, 2014.

SORIANO, F. **A bola não entra por acaso: estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol**. Brasil: LAROUSSE, 2010.

TORRES PEREIRA, Ana. Benfica entra no livro de recordes do Guinness com maior número de sócios. **Jornal de Negócios**, 10 de novembro de 2006. Empresas. Disponível em: <<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/benfica-entra-no-livro-de-recordes-do-guinness-com-maior-numero-de-socios>>. Acesso em 5 de agosto de 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARDINI FILHO, C. E. A Influência do Patrocínio Esportivo na Atitude sobre Marcas. **Revista Brasileira de Marketing**, volume 16, páginas 194-206, abril de 2017. Disponível em <<https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12176>>. Acesso em 22 de setembro de 2021.