

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

MAIS SÓCIOS, MAIS FORTES: ASPECTOS FINANCEIROS DOS  
TORCEDORES NOS PROGRAMAS DE SÓCIO NO BRASIL

Monografia submetida à Banca de Graduação  
como requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social/ Publicidade.

**PEDRO AFFONSO SOUTO**

**Orientador: Prof. Dr. Amaury Fernandes**

RIO DE JANEIRO  
2018

MAIS SÓCIOS, MAIS FORTES: ASPECTOS FINANCEIROS DOS TORCEDORES  
NOS PROGRAMAS DE SÓCIO NO BRASIL

Pedro Affonso Souto

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por

---

Prof. Dr. Amaury Fernandes – Orientador

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Camila Augusta Pereira

---

Prof. Dr. Vitor Mario Iório

Aprovada em:

Grau:

Rio de Janeiro/RJ

2018

SOUTO, Pedro Affonso.

Mais Sócios, Mais Fortes: Aspectos financeiros dos torcedores nos Programas de sócio no Brasil. Rio de Janeiro, 2018.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Publicidade) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação  
– ECO.

Marketing Esportivo – Torcida – Futebol - Fidelização

SOUTO, Pedro Affonso. Mais Sócios, Mais Fortes: Aspectos financeiros dos torcedores nos Programas de sócio no Brasil. Orientador: Amaury Fernandes. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Publicidade.

## **RESUMO**

Este trabalho visa analisar o Programas de sócio-torcedor do Brasil no ano de 2017. A partir da experiência do Botafogo de Futebol e Regatas, o estudo de caso busca estabelecer comparação com outros clubes brasileiros. O foco é a análise do investimento econômico do cliente para a associação ao seu clube do coração com o objetivo de garantir presença em todos os jogos da temporada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro pela oportunidade de me formar integralmente, desde o ensino básico, e por me proporcionar o convívio com amigos, professores e técnicos da maior instituição federal de ensino do Brasil.

Agradeço aos meus pais por compartilharem comigo dos mais justos valores sociais e por serem referência de dedicação à coisa pública.

“A paixão do torcedor aproxima-se da paixão dos  
amorosos, com a diferença que ela tende a durar  
muito mais. ”

Boris Fausto (2010)

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Pacotes para sócios-torcedores em 2017 .....	24
Quadro 2 – Planejamento de precificação do Programa Sou Botafogo .....	26
Quadro 3 – Partidas planejadas de 2017.....	27
Quadro 4 – Planejamento de precificação do Programa Sou Botafogo .....	27
Quadro 5 – Conversão estimada na comercialização de pacotes .....	27
Quadro 6 – Preços dos pacotes adotados para a temporada 2017 .....	28
Quadro 7 – Gráfico de comercialização de pacotes em 2017.....	29
Quadro 8 – Tabela de jogos e valores praticados em 2017 .....	32
Quadro 9 – Investimento com a compra de ingresso.....	33
Quadro 10 – Investimento do sócio-torcedor em 2017 .....	33
Quadro 11 – Quadro comparativo torcedor x sócio .....	34
Quadro 12 – Maiores públicos de 2017.....	35
Quadro 13 – Custo dos ingressos em 2017 .....	37
Quadro 14 – Jogos e valor por jogo.....	38
Quadro 15 – Custo do ingresso pelo Salário Mínimo .....	39
Quadro 16 – Análise comparativa Cruzeiro .....	40
Quadro 17 – Análise comparativa Corinthians .....	41
Quadro 18 – <i>Break even</i> Corinthians.....	41
Quadro 19 – Análise comparativa Grêmio .....	42
Quadro 20 – Planos de Sócio do Flamengo.....	43
Quadro 21 – Análise comparativa Flamengo .....	44
Quadro 22 – <i>Break-even</i> Flamengo .....	44
Quadro 23 – Custo sócio e ingresso pelo Salário Mínimo .....	45
Quadro 24 – Público e ocupação .....	47
Quadro 25 – Jogos e break-even.....	48

## Sumário

1. Introdução.....	9
2. Futebol e Marketing .....	13
3. Estudo de Caso: O ano do Botafogo em 2017 .....	19
3.1 Antecedentes.....	19
3.2 O Estádio Nilton Santos.....	21
3.3 Sócio-Torcedor .....	23
3.4 Resultados.....	28
4. Botafogo: Uma análise econômica do planejamento de 2017 .....	31
4.1 Os números .....	31
5. Estudo Comparativo.....	36
5.1 Custo para o não-sócio.....	36
5.2 Sócio-Torcedor .....	39
5.2.1 Cruzeiro.....	39
5.2.2 Corinthians .....	40
5.2.3 Grêmio.....	42
5.2.4 Flamengo.....	43
5.3 Análise Comparativa.....	44
5.4 Estudo Itaú BBA.....	48
6. Considerações Finais.....	50
7. Bibliografia.....	52



## 1. Introdução

O cenário contemporâneo apresenta uma das maiores crises econômicas da história do Brasil. Em 2016, por exemplo, a soma dos bens e serviços produzidos pela nação apresentou retração de 3,5% em comparação ao ano anterior. Isso significou uma das maiores recessões da história, desde que os dados são consolidados e apresentados pelo IBGE<sup>1</sup>.

Nesse mesmo período a receita dos 24 maiores clubes de futebol – os 20 times que disputaram a série A em 2016 e os 4 que alcançaram a elite do futebol ao final da temporada - alcançou o maior faturamento de sua história com a cifra de 5 bilhões de reais, registrando um aumento de 41% em relação ao ano anterior. (CAPELO, 2017)

Das diferentes fontes de recurso que compõem o faturamento dos clubes a mais importante, sem dúvida, é a comercialização dos direitos de transmissão de seus jogos. Outras fontes relevantes de financiamento das equipes de futebol profissional são patrocínios, bilheteria, comercialização de produtos oficiais e licenciados, comercialização de atletas e os programas de sócio-torcedor.

Em perspectiva histórica, os programas de fidelização de torcedores a partir da associação ao clube são a mais recente forma de obtenção de receita por parte dos clubes. Baseados em estratégias de sucesso de equipes esportivas da Europa e dos Estados Unidos, os primeiros projetos que importaram essa dinâmica surgiram no Brasil há menos de vinte anos.

Somente em 2009 a primeira equipe brasileira alcançou a marca de 100 mil sócios-torcedores e até o ano de 2014 o Internacional permaneceu sendo o único time a atingir esse patamar. Nas últimas três temporadas clubes como Palmeiras, Grêmio, São Paulo, Corinthians, Flamengo e Atlético-MG ultrapassaram essa marca. Isso não significa, contudo, que todas as equipes conseguiram a manutenção de 100 mil associados por todo esse período, segundo dados aferidos pelo Histórico do Movimento Por Um Futebol Melhor via Twitter<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> FOLHA, 2017. Novos dados indicam que recente recessão não foi a pior da história. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1940049-novos-dados-indicam-que-recente-recessao-nao-foi-a-pior-da-historia.shtml>> Acesso em: 01 de Setembro de 2018

<sup>2</sup> TWITTER. Histórico do Movimento Por Um Futebol. Disponível em: <https://twitter.com/HistFutMelhor> Acesso em: 01 de Setembro de 2018

Considerando que 64% da população brasileira – 190 milhões segundo o último CENSO (2010) - tem time de futebol e que 82% destas pessoas acompanham o futebol no dia a dia, (MATTA ET AL. 2010), podemos inferir que a adesão aos programas de sócio ainda é bastante incipiente.

Sendo, portanto, um fenômeno recente, que vive um crescimento acentuado nos últimos três anos e que compõe de forma expressiva as receitas dos clubes da série A de futebol, os programas de sócio-torcedor merecem, sem dúvida, uma avaliação de seus diferentes modelos e aplicações, bem como análises de seus resultados do ponto de vista dos clubes e, especialmente, dos torcedores, que são o público alvo de suas agremiações para a conquista desta receita.

Do ponto de vista acadêmico, o cenário atual apresenta uma visibilidade inédita e crescente dos estudos no campo do esporte. Se no século passado a produção sobre futebol acontecia em raras oportunidades, o cenário nos últimos 30 anos é bastante diferente.

“Transcorridos pouco mais de vinte anos desde as primeiras investidas acadêmicas, as pesquisas sobre o futebol no Brasil começam a ocupar lugar de destaque na lista dos temas mais visitados pelas ciências humanas. Não é exagerado afirmar que, nos dias de hoje, os pesquisadores, finalmente, aceitaram entrar em campo e encarar tais questões.” (CAMPOS ET AL., 2010, p. 130)

No Brasil, segundo GIGLIO e SPAGGIARI (2010, p. 295), as primeiras contribuições dentro das ciências humanas para o estudo do futebol datam da década de 1940 com o ensaio “O papel da magia no futebol”, de Mário Miranda da Rosa (1944), e a resenha do sociólogo Luiz Aguiar Costa Pinto (1947) do livro de Mário Filho, “O negro no futebol brasileiro”, então recém-lançado.

Ao mesmo tempo ainda não há um histórico de produção acadêmica voltada para a avaliação e estudo dos programas de sócio-torcedor. A abordagem do tema acontece de forma tímida, até mesmo pela combatida imprensa esportiva, se concentrando quando presente, apenas na ótica dos clubes enquanto estratégia de incremento de suas receitas.

Nos últimos 10 anos o esporte brasileiro sofreu intensas modificações ao sediar consecutivamente dois megaeventos: a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016. Se neste período não houve alterações significativas na gestão dos clubes, os equipamentos esportivos das equipes, estádios ou Arenas, foram em boa parte reformados ou remodelados. Em consequência deste fenômeno, a percepção de parte expressiva da

sociedade e um discurso comum nos meios de comunicação é de que houve uma elitização das praças esportivas com conseqüente afastamento das camadas mais populares dos Estádios.

Nesse contexto, a análise irá contemplar o custo da ida ao jogo pelos torcedores brasileiros sob duas óticas: do sócio-torcedor e do torcedor não-associado. Por meio de um estudo de caso comparativo, vai cotejar os valores cobrados aos sócios de cada clube com os valores de ingressos cobrados pela mesma equipe para torcedores não associados.

Assim, sob a ótica do custo benefício do torcedor, o presente trabalho busca responder, de forma comparativa, em que casos e condições a associação ao clube de futebol de coração garante condições financeiras mais vantajosas para o consumidor. Trata-se de analisar de que maneira a fidelização pode garantir economia para o bolso do torcedor que comparece aos jogos de futebol.

Serão objeto deste estudo de caso comparativo as seguintes equipes: Grêmio, Corinthians, Cruzeiro, Flamengo e Botafogo. As escolhas se justificam na medida em que o Grêmio venceu a Copa Libertadores da América; o Corinthians foi Campeão Brasileiro e o Cruzeiro ganhou o título da Copa do Brasil. O Flamengo, além de ter a maior torcida do Brasil, foi finalista por duas vezes no ano: na Copa do Brasil e na Sulamericana. Já o Botafogo teve a segunda melhor campanha brasileira da Copa Libertadores da América, além de ter apresentado em 2017 o maior crescimento relativo em número de sócios-torcedores.

A análise do tema e o objeto de estudo têm motivações pessoais, profissionais e acadêmicas. O esporte está presente na minha vida desde a infância, seja como aluno, atleta e até mesmo como estudante da Escola de Comunicação, onde participei da criação e gestão da Atlética desta instituição. Profissionalmente estou envolvido desde janeiro de 2016 no Programa Sou Botafogo iniciativa de sócio-torcedor da equipe alvinegra, no qual ingressei como assessor de comunicação e hoje atuo como coordenador de marketing. O interesse acadêmico é o de investigar um tema contemporâneo ainda pouco visitado, diante de um período de intensas transformações, o que abre oportunidade de consolidar números e comparações inéditas.

Como ponto de partida, a primeira etapa do projeto foi organizada para abordar a importância contemporânea do esporte enquanto negócio e os fundamentos teóricos do

marketing esportivo e suas estratégias com objetivo para fidelizar seus consumidores, os torcedores. Complementando esta abordagem, surge um breve histórico dos programas de sócio- torcedor enquanto programa de relacionamento.

Em seguida o trabalho apresenta um estudo de caso do Botafogo de Futebol e Regatas e seu programa de sócios no ano de 2017. Essa análise está concentrada especificamente na associação e nos torcedores que buscam um canal de acesso facilitado às partidas, não sendo, portanto, consideradas outras intenções dos torcedores.

Por fim, para localizar a estratégia adotada pelo clube dentro do mercado esportivo, a análise foi ampliada para outros clubes, de forma específica e comparativa, abordando particularidades dos diferentes programas e o resultado econômico para o torcedor. Para isso, foram elaboradas as planilhas comparativas entre os clubes estudados como: ranking de custo anual com a associação, preço médio por equipe, custo médio do ingresso individual e a relação do investimento mensal do sócio tendo como referência o salário mínimo vigente em 2017, de 937 reais.

Os dados para a construção dos cálculos foram obtidos nos borderôs dos jogos que, por força do Estatuto do Torcedor, devem ser publicados pelas equipes mandantes da partida. A metodologia para análise destes dados foi adaptada com base em um estudo proposto pelo consultor Cesar Grafietti, do Itaú BBA, que também buscou analisar os resultados dos programas no ano de 2017.

## 2. Futebol e Marketing

Hoje, mais países estão filiados à Federação Internacional de Futebol (FIFA) do que à Organização das Nações Unidas (ONU). Esse dado evidencia não somente que o futebol se consolida como o esporte mais popular do mundo, mas demonstra a importância, inclusive geopolítica, que exerce na sociedade contemporânea.

"Voltadas antes de tudo para si mesmas, esporte e arte são esferas da vida que negam o utilitarismo dominante e, por isso mesmo, promovem um efeito de pause, feriado, ou descontinuidade com a sofreguidão exigida pela lógica do lucro, do trabalho e do êxito a todo custo." (DA MATTA, 1994, p. 13)

No processo para essa consolidação enquanto atividade global, o envolvimento dos praticantes do esporte em si é fundamental, mas a compreensão do esporte enquanto produto da relação entre praticantes e espectadores se faz ainda mais necessária. O envolvimento do público envolvido com a atividade é essencial para a popularidade alcançada. Para MELO NETO (2013, p. 73), uma das razões para isso é que “o esporte é objeto de uma experiência incomum, pois é consumido ao mesmo tempo que é praticado e dotado da mais total imprevisibilidade”.

Essa característica peculiar do esporte permite que o espectador se entenda como agente com influência direta sobre o resultado. Esse indivíduo é crente que todas as suas ações são diretamente responsáveis pelo resultado esportivo, portanto, a performance e o êxito da sua equipe são dependentes da sua participação e de seu engajamento.

“Torcedores não jogam, é sabido, mas se contorcem, leem uma partida com os gestos, chutam juntos com os jogadores, como se diz comumente. A luxuriante gestualidade observada nos estádios, inibida aqui e acolá em nome de prolapadas necessidades operacionais calculistas, não tem somente por função edulcorar o espetáculo, mas, antes, o constituir na sua totalidade, pois a imensa popularidade do futebol também é fruto do aprendizado corporal vindo das assistências. Formas de jogar são cúmplices das formas de torcer e para a verificação desse fato basta observar o comportamento torcedor e as escolas de futebol mundo afora.” (TOLEDO, 2010, p. 180)

Torcedor é termo oriundo do latim *torquere*, que tem o significado original de torcer, desvirtuar, distorcer, adulterar, tornar, virar, torturar e atormentar, segundo

RIBOLDI (2008, p. 47). Isso já diferencia, em essência, o esporte de qualquer outro entretenimento.

Evidentemente, diante de tal popularidade e envolvimento de indivíduos com este espetáculo, o esporte se desenvolveu e se transformou como importante mercado, movimentando uma cadeia produtiva que engloba a formação de atletas; a administração dos clubes, instituições e entidades representativas; as empresas de comunicação detentoras do direito de transmissão; a indústria de produção de artigos esportivos; as marcas que apostam no esporte como meio de patrocínio e os entes envolvidos na produção dos jogos e eventos.

“O esporte não é somente o exercício entendido como jogo, nem tampouco como espetáculo catalizador de paixões e rivalidade, é um produto de consumo, um meio fantástico de publicidade e, por que não dizer, um grande negócio e um instrumento de poder de influência social”<sup>3</sup> (traduzido de SÁNCHEZ, 2002, p. 33)

A partir da segunda metade do século XX o esporte ganha relevância do ponto de vista econômico, e, como qualquer atividade que envolva a circulação financeira em um contexto capitalista, passa a ser objeto comercial e o torcedor passa a ser compreendido também como um consumidor.

“O torcedor é um consumidor do esporte como produto e serviço. Ao presenciar o evento esportivo, comparecendo aos estádios e locais de competição, ao comprar roupas e calçados esportivos, ao praticar o esporte em suas horas de lazer e ao associar-se a um clube, ele é um consumidor permanente do esporte como produto e serviço. Os torcedores que se enquadram nesse perfil são conhecidos como os consumidores ativos do esporte” MELO NETO (2013, p. 135)

O marketing esportivo surge então como uma ferramenta imprescindível “para promover os jogos e os campeonatos, atrair novos torcedores e para a comercialização de espaços publicitários” ZENONE (2014, p. 27)

“O marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de

---

<sup>3</sup> “(...)el deporte no es sólo el ejercicio físico entendido como juego, ni siquiera ya como espectáculo catalizador de pasiones y rivalidade, es un producto de consumo, un medio fantástico de publicidad, y por qué no decirlo, un gran negocio y un instrumento de poder y influencia social.” (SÁNCHEZ, 2002, p. 33)

troca. Ele desenvolveu dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas.” MULLIN ET AL. (2014, p. 18)

O composto tradicional do mix de marketing, proposto por Jerome McCarthy, envolve 4 Ps - produto, preço, produção e *place* (distribuição) – no sentido de planejar e executar estratégias de obtenção e retenção de consumidores. No caso do marketing esportivo, e ainda mais especialmente do futebol, ele é incrementado pelo pilar fundamental que exprime o sentido único de intangibilidade nessa relação de consumo: a paixão.

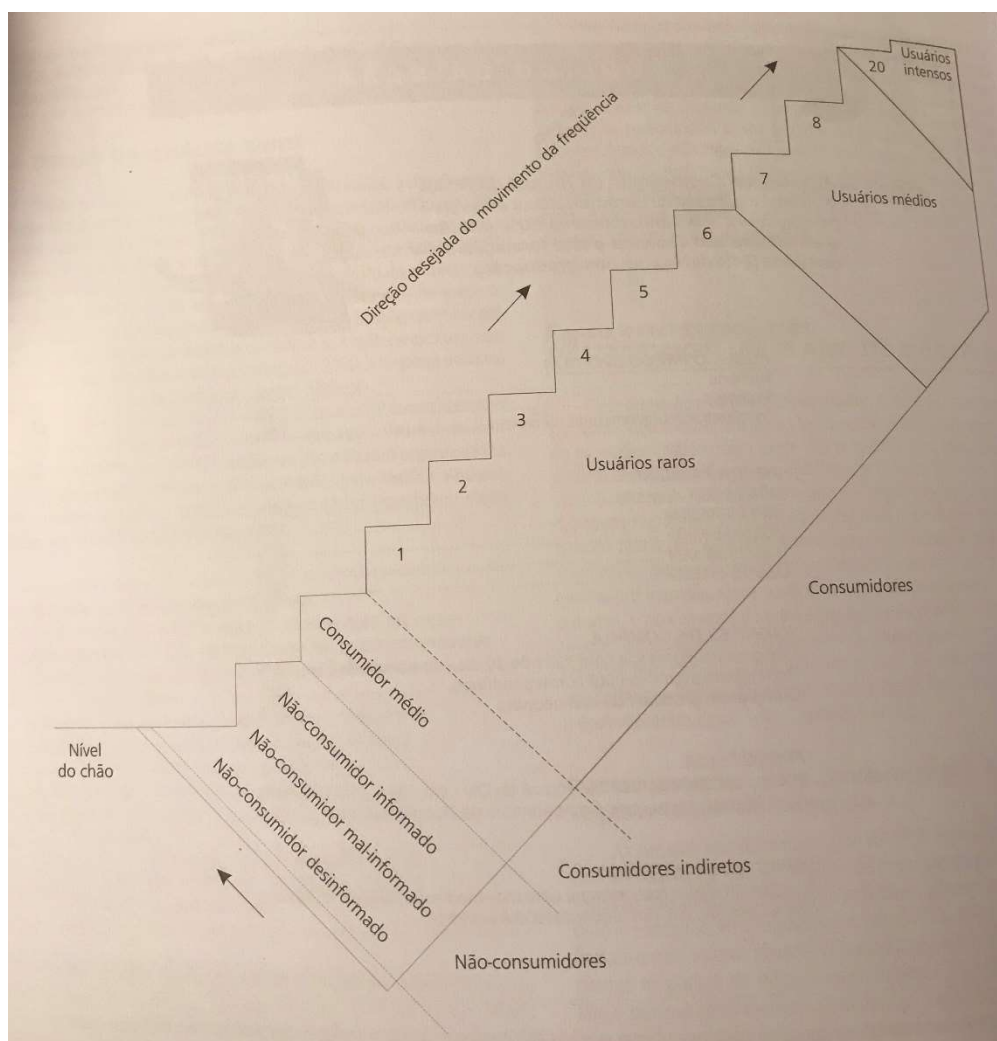
“(…) o esporte é um produto construído, planejado, idealizado para gerar emoções no público. Ao ser consumido, o esporte revela seu inesgotável manancial de intangibilidade (emoções e sentimentos de todos os tipos e intensidades).

Tais aspectos fazem do esporte um produto intangível e de base emocional. O torcedor assiste ao evento esportivo para se emocionar e usufruir de uma experiência e vivência incomum.” MELO NETO (2013, p. 33)

Apesar do envolvimento promovido pelo esporte, é importante considerar também que, com o desenvolvimento e diversificação das práticas esportivas e o impacto dos meios de comunicação e estratégias de marketing para a obtenção de novos públicos, a área não está isenta de concorrência com outras atividades de entretenimento e entre as próprias modalidades ou clubes.

“O torcedor é um ativo altamente valorizado na indústria esportiva. As pessoas dispõem de quantias limitadas de tempo e dinheiro para assistir e participar de qualquer modalidade de esporte. (...) o ressurgimento de esportes mais antigos, o grande número de novas atrações e o poder dos meios de comunicação para determinar o sucesso são fatores que se combinam para desencadear um ambiente altamente competitivo e volátil.” (KOTLER ET AL. p.39, 2008)

São, portanto, fundamentais a adoção de estratégias no sentido de articular os diferentes consumidores com relações diversas com o produto esportivo. O modelo de escada rolante proposto por MULLIN ET AL. (2014, p. 38) é indispensável no sentido de compreender e desenvolver ações que envolvam a ascensão de não-consumidores à usuários intensos.



Fonte: Escada rolante de frequência. (MULLIN ET AL., 2014, p. 38)

Para KOTLER ET AL. (2008, p. 101), a função do marketing e um de seus desafios é o processo de transformar os indiferentes e os observadores em gastadores, de forma que estes continuem buscando os degraus mais altos da escada. Para isso é fundamental diversificar e desenvolver produtos a fim de atender diferentes públicos, inclusive os que já ocupam o topo dessa escada rolante e que também vão exigir estratégias para sua retenção.

Do ponto de vista das instituições, isso significa não somente a fidelização do público, mas também a adoção de novas formas de geração de receita. A mais difícil das missões dos clubes e seus gestores é articular iniciativas próprias com um elemento central que não pode ser controlado: o resultado esportivo. O horizonte de uma gestão de



marketing no campo esportivo envolve a criação de consumidores fiéis, com comportamento independente da performance do time em campo.

“A fidelidade do torcedor, portanto, já não está mais garantida só pelo seu vínculo afetivo ao clube e é preciso dar ao torcedor um diferencial por sua lealdade”, conforme pontua KOTLER ET AL. (2008, p. 19). No bojo das diferentes estratégias adotadas com este fim, surge a figura do sócio-torcedor, um produto que visa converter um consumidor de ocasião, que adquire ingressos, camisas ou produtos relacionados, em um consumidor constante, que vai possuir uma assinatura permanente que o diferencia dos demais ao oferecer conveniências, descontos e vantagens em produtos, relacionados ou não aos jogos e ao clube.

No Brasil, especificamente, uma das apostas e objetivos centrais é a promoção de maior independência no que se refere à receita com ingressos e à frequência do público vinculada aos resultados esportivos recentes.

“baseado no sucesso dos principais clubes europeus na implementação desse tipo de programa, os clubes brasileiros decidiram implementar o mesmo modelo na metade da década passada. (...) Em praticamente todos os clubes a receita com Sócio Torcedor tem um salto em nível de faturamento desde o primeiro ano da sua implementação pelos clubes e são menos dependentes dos resultados em campo, com oscilações bem inferiores às encontradas nas receitas com bilheteria.” CARDOSO ET AL. (2014, p. 21)

O sócio-torcedor se apresenta, portanto, como uma estratégia desenvolvida no exterior que foi importada e é adotada em muitos clubes brasileiros. Ele possibilita não somente a comercialização antecipada de ingressos para jogos e a oferta de benefícios e conveniências relativas aos eventos, mas ele também promove e pode servir como uma estratégia de relacionamento permanente com o torcedor, como a produção de conteúdo exclusivo, a oferta de produtos e benefícios de patrocinadores e parceiros e a implementação de experiências de marca visando promover o envolvimento do torcedor com o clube de forma inédita.

Na perspectiva do clube e de seus gestores o objetivo central desta estratégia é a obtenção de receitas através de um processo de garantia de ingresso para as partidas de forma diferente da venda *spot*. Do ponto de vista interno o método propicia mais

facilidade para planejar com lastro orçamentário, na medida em que possibilita maior previsão de caixa.

No entanto, outro aspecto que no Brasil não é valorizado, é a compreensão do projeto no sentido de incrementar o grau de envolvimento do seu consumidor com o produto, ou seja, de contribuir no sentido real de fidelização. Isso passa não somente por impactar o torcedor que já é seu consumidor, mas também de criar novos mercados para atingir o público sem nenhum tipo de envolvimento, recuperando, inclusive, antigos consumidores.

### **3. Estudo de Caso: O ano do Botafogo em 2017**

#### **3.1 Antecedentes**

Fundado em 8 de Dezembro de 1942, fruto da fusão do Club de Regatas Botafogo e do Botafogo Football Club, o Botafogo de Futebol e Regatas é um clube do Rio de Janeiro, nascido no bairro homônimo, que conta com mais de 3 milhões de torcedores espalhados em todo o Brasil. Com história Gloriosa, o clube da Estrela Solitária amarga o título de maior dívida do Futebol Brasileiro e, nos últimos 20 anos, viveu dois rebaixamentos no Campeonato Brasileiro, tendo que disputar por duas oportunidades a série de acesso à elite do futebol brasileiro.

O Clube vive nos últimos 4 anos um profundo processo de reestruturação financeira, com sérias restrições orçamentárias comparativamente aos outros clubes da série A. Apesar disso, dentre os clubes cariocas é o único que possui um grande aparelho esportivo, o Estádio Nilton Santos, para 45 mil pessoas, construído para os Jogos Panamericanos de 2007 e concedido em licitação pública pela Prefeitura do Rio de Janeiro ao clube de General Severiano até o ano de 2027.

O ano de 2016 foi de grandes desafios para o alvinegro carioca, retornando da série B do Campeonato Brasileiro, o grande objetivo era a manutenção da equipe na elite nacional. O sentimento do torcedor por sua vez era de bastante incerteza: o clube não teria o seu Estádio – cedido para os Jogos Olímpicos Rio 2016 – e os investimentos no departamento de futebol não eram animadores. O início da temporada reforçava essa desconfiança, não chegando às finais do Campeonato Carioca e frequentando a zona de rebaixamento na primeira parte do Brasileiro.

Os indícios de um ano trágico, no entanto, não foram confirmados, com o clube vivenciando uma grande arrancada no segundo turno do Campeonato Brasileiro e se classificando de forma surpreendente para a Taça Libertadores da América, a maior e mais importante competição do continente.

Além de melhorias do ponto de vista técnico e tático, com modificações importantes no Departamento de Futebol com a efetivação do então auxiliar-técnico Jair Ventura como técnico da equipe principal, um dos elementos centrais para a conquista desta vaga foi a campanha do time em casa. Isso aconteceu com forte apoio e presença da torcida, na recém-inaugurada Arena Botafogo, pequeno estádio montado para a disputa

do Campeonato Brasileiro de 2016, com arquibancadas provisórias no Estádio Luso Brasileiro, terreno da Portuguesa Carioca, time estadual do Rio.

“A Arena Botafogo foi um dos grandes acertos do nosso primeiro mandato. Apesar do investimento financeiro necessário para adaptação do Estádio, o torcedor se sentiu em casa desde o primeiro momento, jogando junto com o time e sendo fundamental para a arrancada no segundo turno. As arquibancadas sem cadeiras, que remetem bastante a minha infância, ficaram ainda melhores quando surgiu a ideia de pintarmos de preto e branco. A proximidade com o campo e a pressão que a torcida conseguia passar era impressionante, o time alimentava a torcida e a torcida empurrou aquela equipe até a Libertadores.” Marcio Padilha, Vice-Presidente de Marketing e Comunicação do Botafogo, em entrevista em Junho de 2018 para este trabalho.

A estratégia da Arena Botafogo na Ilha do Governador e a experiência em 2016 mostraram a importância de um espaço que permitiu uma identificação entre o time e torcida, além de demonstrar as vantagens competitivas com a grande ocupação da sua casa por seus torcedores. Além do prestígio esportivo e da motivação da torcida para a competição internacional, a classificação garantiu ainda importantes premiações financeiras.

O planejamento para a temporada de 2017 começou, então, em patamares diferentes, com expectativas e bastante esperança por parte da torcida. Somou-se, ainda no final de 2016, com o término dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, o Estádio Nilton Santos, que retornou para a administração do Botafogo.

Mesmo com a importância da Arena Botafogo - estádio para 15 mil pessoas, cuja ocupação superou os 10 mil presentes em todos os jogos - foi indiscutível, dentro da então gestão, o retorno para o Estádio Olímpico, com capacidade para 45 mil pessoas. O desafio posto, então, era de aproveitar a experiência de 2016 para incrementar a participação do torcedor e consequentemente aumentar a taxa de ocupação do Estádio, transferindo a atmosfera da Ilha do Governador para o Engenho de Dentro.

Ainda em dezembro de 2016, logo após o final do Campeonato Brasileiro, o Botafogo reuniu a imprensa para anunciar novas estratégias para o Estádio Nilton Santos em 2017. A principal delas foi um ousado plano de personalização total do Estádio. Junto com esse anúncio o clube apostou na comercialização de ingressos por toda temporada, através de *season tickets* exclusivos para sócios-torcedores.

### 3.2 O Estádio Nilton Santos

Construído no antigo terreno da Rede Ferroviária Federal, no Engenho de Dentro, o Estádio é composto por seis setores de Arquibancada, dois setores de camarote e por uma Tribuna de Honra. Os setores são definidos de acordo com as orientações geográficas - Norte, Sul, Leste e Oeste – sendo os laterais ao campo, Leste e Oeste, divididos entre superior e inferior. O aparelho tem uma característica modular, sendo possível a abertura por módulos de arquibancadas, para diferentes expectativas de público.

Os vestiários dos times principais, tribuna de imprensa e cabines de transmissão são posicionados no setor Oeste. Tradicionalmente o setor Norte é ocupado pela maior parte das Torcidas Organizadas do clube, enquanto o setor Sul é designado para a torcida do clube visitante.

Nos dez anos anteriores sob a gestão do Botafogo, a relação da torcida com o Estádio foi de altos e baixos. Batizado em sua fundação como Estádio Olímpico João Havelange, em homenagem ao ex-presidente da CBD e presidente de honra da FIFA, a identificação do torcedor alvinegro não foi imediata. O discurso da dificuldade de acesso, com a ausência de elencos competitivos no período resultaram em uma média histórica de ocupação abaixo do potencial da torcida alvinegra.

As seguidas incertezas sobre os rumos e os objetivos do Estádio também contribuíram para isso. Inicialmente, o Botafogo estudava a gestão compartilhada com empresas estrangeiras, ideia que não se consolidou. Já em 2010, com o fechamento do Maracanã para as reformas visando a Copa do Mundo de 2014 e com o calendário de megaeventos na cidade do Rio de Janeiro, o Estádio se tornou Stadium Rio, anunciado à época como o “estádio de todas as torcidas”, onde Fluminense e Flamengo também mandariam seus jogos durante este período.

A maior reação da torcida alvinegra se deu em 2011<sup>4</sup>, com a assinatura de um contrato de patrocínio com a multinacional Ambev e a substituição das cadeiras azuis do setor sul por cadeiras vermelhas, cor do maior rival, com a marca da cervejaria Brahma. Os títulos comemorados entre 2010 e 2011 por Fluminense e Flamengo no Estádio e a

---

<sup>4</sup> GLOBOESPORTE, 2011. Azul fora: começa troca de cadeiras do setor norte do Engenhão. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2011/08/azul-fora-comeca-troca-de-cadeiras-do-setor-norte-do-engenhao.html>> Acesso em: 01 de Setembro de 2018

ausência de conquistas do Botafogo neste período contribuíram ainda mais para uma relação controversa do torcedor alvinegro com seu próprio Estádio.

Em 26 de março de 2013 uma interdição do Estádio por risco de desabamento, anunciada pelo então prefeito do Rio de Janeiro, Eduardo Paes, alimentou ainda mais o sentimento de desconfiança. O Estádio foi parcialmente reaberto em fevereiro de 2015, na véspera de completar 2 anos de sua interdição. O primeiro passo da gestão alvinegra foi o batismo do Estádio com o nome de Nilton Santos, ídolo que somente vestiu a camisa do clube e considerado pela FIFA o maior lateral esquerdo de todos os tempos. Esse foi o pontapé para uma série de transformações vividas nos últimos 3 anos.

Em 2016 a gestão do Estádio foi transferida para o Comitê Rio 2016, conforme previsto no edital de concessão que vigoraria a partir de 2007, para a realização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. Se as mudanças na parte interna foram provisórias e não ficaram de legado para o clube, a parte externa do Estádio sofreu melhorias importantes com a criação de dois galpões na Praça do Trem, além de melhorias na iluminação e pavimentação de todo o entorno.

Com o fim das Olimpíadas se deu início ao projeto mais ousado: a personalização completa com a pintura de todas as cadeiras em preto e branco. Para este desafio o Botafogo contou com o financiamento da própria torcida, através da comercialização de cotas de 50 reais. A aquisição de cada cota significava uma cadeira com o adesivo do comprador e isso possibilitava um Estádio com toda a arquibancada nas cores do clube, substituindo o azul anterior das cadeiras, sem nenhuma identificação com o clube.

Como resultado desta iniciativa, o Botafogo conseguiu comercializar mais de 10 mil cadeiras personalizadas, levantando mais de 50% do orçamento necessário para financiar as obras de personalização do Estádio.

Outra iniciativa foi a de retirar todas as cadeiras da arquibancada atrás de um dos gols, no setor norte, onde habitualmente se concentram as torcidas organizadas e onde se pratica o valor de ingresso mais barato do Estádio. Esta ação criou uma área que remete aos grandes Estádios do passado e ao mesmo tempo adaptou o espaço à realidade da própria torcida que já acompanhava os jogos de pé neste setor.

A proposta inicial era entregar o Estádio com as mudanças realizadas na primeira partida da Libertadores, no dia 1º de fevereiro, 45 dias após o anúncio oficial. No entanto,

com a realização do Jogo da Amizade, amistoso em homenagem às vítimas da tragédia da Chapecoense entre as seleções do Brasil e Colômbia, a entrega foi antecipada e o Estádio já estava totalmente pintado no dia 25 de janeiro de 2017.

### 3.3 Sócio-Torcedor

Em paralelo à venda de cotas para personalização, a estratégia de comercialização dos *season tickets* também se mostrou bastante acertada. A base que possibilitou essa implementação, no entanto, aconteceu 12 meses antes, com o processo de internalização do Programa de sócio-torcedor, onde o Botafogo deixou de ser cliente de uma empresa externa e passou a ser o responsável de fato pelo Programa, criando seu próprio modelo. Outro fator fundamental para adoção deste modelo foi a gestão plena do seu Estádio, possibilitando a utilização e comercialização do mesmo sem outros interesses que não os do clube.

Historicamente, os programas de sócio no Brasil são caracterizados por diferentes tipos de plano, com valores diferentes e que estão inexoravelmente ligados à ida ao jogo de futebol. Neste modelo, o plano mais barato oferece quase sempre a possibilidade da compra antecipada, sem desconto, seguido por um plano com desconto e por planos cuja compra se vincula a presença nos jogos em um setor específico, com precificação que flutua do plano mais barato para o setor mais popular, até o plano mais caro para o setor mais nobre.

Este modelo, no entanto, ignora a sazonalidade do calendário do futebol brasileiro e o comportamento do torcedor tradicional vinculado aos resultados mais recentes ou a fase do time. Temos, portanto, planos com alta volatilidade, com grandes adesões conforme boas campanhas e alto êxodo em fases ruins ou até mesmo no final do campeonato, nos meses sem jogos, como dezembro e janeiro.

No processo de internalização o Botafogo adotou um modelo que pressupõe um plano de valor único, uma assinatura básica mensal com valor próximo aos de serviços de *streaming* de vídeo e música, por exemplo. O objetivo dessa mensalidade é fidelizar o torcedor, independente do interesse dele em frequentar o Estádio, da campanha positiva do time, ou até mesmo com a proximidade geográfica com o clube, já que sua torcida está distribuída por todo o território nacional.

Uma vez sócio, o torcedor tem uma série de vantagens como descontos, promoções e experiências diferenciadas. Ele também pode adquirir conveniências para os jogos, como transporte e estacionamento, e até mesmo o ingresso para as partidas de forma antecipada. Neste modelo a ida ao jogo se torna um elemento importante, mas não central, tal qual o modelo tradicional e hegemônico.

O *season ticket* surge entre mais uma das vantagens e possibilidades para o sócio-torcedor. Ele engloba todos os jogos com mando de campo do clube no Estádio Nilton Santos por um preço de acordo com o setor escolhido. Os ingressos deixam de ser uma mensalidade e passam a ser um produto com valor estabelecido e com condições de pagamento que permitem o seu parcelamento ao longo do ano.

Com um Estádio disponível para públicos acima de 40 mil pessoas e com a média histórica de ocupação abaixo dos 50% de sua capacidade, o Botafogo apostou em valores bastante agressivos buscando ganhar na quantidade e não no valor unitário. Outra aposta se deu no sentido de atacar os diferentes públicos, através da prática de valores bem diferentes para cada setor.

Quadro 1 – Pacotes para sócios-torcedores em 2017

<b>Pacote</b>	<b>Valor</b>	<b>Parcela Mínima</b>
Norte	R\$200,00	R\$20,00
Sudeste	R\$450,00	R\$45,00
Oeste Inferior	R\$900,00	R\$90,00
Camarote Central Leste	R\$1.200,00	R\$120,00

Fonte: O autor, adaptado do PROGRAMA SOU BOTAFOGO, 2017

O setor Norte, remodelado com a retirada das cadeiras, teve o preço por todos os jogos da temporada definido em R\$200 reais. O objetivo foi atender um público que por vezes se sente distante do conceito moderno das grandes arenas. Recuperar os *geraldinos* e *arquibaldos*, torcedores tradicionais da cultura carioca, atingindo principalmente as classes C e D. Outra estratégia foi apostar na fidelização também do chamado torcedor organizado. Historicamente as torcidas encontram facilidade com as diretorias dos clubes no sentido de cessão de ingresso em troca de apoio político, o que não aconteceu no período proporcionando que boa parte dos torcedores organizados se tornassem sócios para conseguirem adquirir o pacote com todos os jogos da temporada. Do ponto de vista



do clube, o que permitiu essa proposta foi um Estádio de alta capacidade e com alta ociosidade.

Os setores Leste Inferior, Leste Superior e Sul, foram unificados e anunciados como um setor único, o novo setor Sudeste, com pacote temporada oferecido por R\$450 reais anuais. O objetivo, quando do lançamento, seria o de reposicionar a torcida visitante para o setor Oeste Superior. Apesar deste objetivo não ter sido alcançado, o pacote continuou com este nome, mesmo com o setor Sul só tendo sido franqueado para a torcida do Botafogo em uma oportunidade. Este setor tem como característica estar majoritariamente posicionado à frente das câmeras de televisão, sendo estratégico para uma mudança de paradigma no torcedor alvinegro. A precificação intermediária busca atingir as classes B e C, primordialmente, já que são setores que têm características da cultura torcedora, com faixas, bandeiras e torcida organizada, ao mesmo tempo que oferecem uma visão privilegiada do jogo. Em partidas disputadas à tarde, este setor tem como fator negativo a forte incidência de sol.

Já o setor Oeste Inferior tem como mérito o fato de ser o setor mais nobre de arquibancada. Está posicionado atrás do banco de reservas, com o túnel de acesso dos jogadores ao gramado. Antes do acesso às roletas, o setor conta com estátuas de alguns ídolos alvinegros, mas em termos de estrutura interna ele não se difere do setor Leste. Tradicionalmente, os sócios-proprietários do clube frequentam este setor, que tem como vantagens estar protegido do sol e não sofrer interferência com as placas publicitárias na beira do campo. Comercializado por R\$900 reais, apresenta um preço bastante restritivo, direcionado para as classes A e B. Como resultado direto dessa precificação o clube privilegiou a comercialização dos Pacotes Sudeste, contribuindo para o objetivo de aumentar a média especificamente no setor que recebe mais atenção da cobertura de TV.

O Camarote Central Leste, com assentos em quantidade bastante reduzida, apresentou uma nova possibilidade de incremento de receita, possibilitando ao sócio-torcedor, de forma individual, adquirir uma cadeira em um grande camarote. O setor Leste de Camarotes historicamente encontra maior dificuldade de comercialização em razão da incidência de sol em jogos de dia e por conta do acesso menos nobre, localizado pela parte interna do Estacionamento Norte 1. O preço, por sua vez, também é direcionado para as classes A e B.

Nas reuniões de equipe e de diretoria definiu-se como objetivo estratégico do clube a massificação de dois pacotes – Norte e Sudeste – através de uma precificação bastante agressiva, ao mesmo tempo que concebeu outros dois pacotes diferenciados para torcedores com melhor condição financeira. Os dois mais baratos se diferenciam em relação a preço e ao serviço oferecido. Enquanto no Norte a estrutura é menos moderna e a visão do campo é pior, as características oferecem uma experiência que remete à gênese do torcedor e dos estádios antigos brasileiros incorporando tal vocação ao apresentar preços extremamente competitivos e bem abaixo dos praticados regularmente pelo próprio clube e pelos demais clubes da série A. O Sudeste mantém a política de preços bastante agressivos, mas por sua vez, até por oferecer conforto e estrutura melhores, cobra um valor acima do dobro do Pacote Norte. Já nos Pacotes destinados à minoria dos torcedores as diferenças são mais evidentes oferecendo ingressos no melhor setor de arquibancada e no lugar nobre do camarote, por preços superiores.

Para a definição da precificação exata dos pacotes, o planejamento do clube aconteceu em duas frentes: número de jogos frente ao preço médio imaginado do ingresso de cada setor e a projeção de receita frente ao número médio de pacotes que seriam comercializados. O preço médio da comercialização do ingresso *spot* é um valor fundamental para esse planejamento. É importante destacar que algumas competições estabelecem patamares mínimos para esta cobrança. No Campeonato Brasileiro de 2017, por exemplo, o regulamento da competição definiu o valor mínimo de 30 reais para o ingresso mais barato. Eventualmente os clubes podem solicitar autorização para a prática abaixo deste patamar e a Confederação Brasileira de Futebol, responsável pela disputa, não costuma se opor.

Quadro 2 – Planejamento de precificação do Programa Sou Botafogo

<b>Setor</b>	<b>Preço/jogo (spot)</b>	<b>Valor/jogo (pacote)</b>	<b>Desconto</b>	<b>Jogos</b>
Norte	R\$ 20	R\$ 10	-50%	31
Sul	R\$ 30	R\$ 20	-50%	31
Leste Inferior	R\$ 30	R\$ 20	-33%	31
Oeste Inferior	R\$ 60	R\$ 40	-33%	31

Fonte: Programa Sou Botafogo (2016)

Outro dado importante para o cálculo do valor é o número de jogos projetados para o ano. Com calendário incerto, principalmente nas competições eliminatórias, o planejamento para 2017 optou por considerar apenas os jogos garantidos do Campeonato Carioca e do Campeonato Brasileiro.

Quadro 3 – Partidas planejadas de 2017

<b>Competição</b>	<b>Nº de Jogos em casa</b>
Estadual	12
Série A	19
<b>Total</b>	<b>31</b>

Fonte: Programa Sou Botafogo (2016)

Seguindo esta lógica a definição da precificação seria a seguinte:

Quadro 4 – Planejamento de precificação do Programa Sou Botafogo

<b>Setor</b>	<b>Preço/jogo (pac)</b>	<b>Custo RJ</b>	<b>Custo BR</b>	<b>Pacote (BR+RJ)</b>
Norte	R\$ 10	R\$ 120	R\$ 190	<b>R\$ 248</b>
Leste Inferior	R\$ 20	R\$ 240	R\$ 380	<b>R\$ 496</b>
Oeste Inferior	R\$ 40	R\$ 480	R\$ 760	<b>R\$ 992</b>

Fonte: Programa Sou Botafogo (2016)

O segundo exercício para a definição da precificação, que complementou o primeiro modelo apresentado, é a definição da oferta e disponibilidade dos setores. A partir destes números e projetando a conversão conforme cada setor podemos analisar a receita máxima e a receita esperada conforme os valores imaginados. Isso permitiu que os valores pudessem ser flexíveis, apresentando novas oportunidades.

Quadro 5 – Conversão estimada na comercialização de pacotes

<b>Setor</b>	<b>Pacotes</b>	<b>Valor</b>	<b>Conversão</b>	<b>Vendas</b>	<b>Receita</b>
Norte	4.050	R\$248,00	90%	3.645	R\$903.960,00
Sul	4.050	R\$496,00	50%	2.025	R\$1.004.400,00
Leste Inf.	6.601	R\$496,00	50%	3.300	R\$1.636.948,80
Oeste Inf.	6.601	R\$992,00	40%	2.640	R\$2.619.118,08
Leste Sup.	9.698	R\$496,00	0%	0	R\$0,00
<b>Total</b>	<b>30.999</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11.611</b>	<b>R\$6.164.426,88</b>

Fonte: Programa Sou Botafogo (2016)

O orçamento previsto para 2017 projetava a receita do sócio-torcedor na casa dos 6 milhões de reais. Nesta simulação inicial, somente com a venda de pacotes o valor seria superado. Por isso foi possível uma precificação ainda mais agressiva definida pela diretoria. A aposta foi de que com os preços ainda mais baixos a chance de superar os números planejados seria ainda mais real, contribuindo não só como fonte importante de receita, mas alavancando a média de público no Estádio. Outro elemento importante que

influenciou esta decisão foi a instabilidade econômica do país, com recessão e alta no desemprego, diminuindo o poder de compra de parte expressiva dos torcedores.

Além disso, é importante considerar que nos valores de receita não estão ainda considerados a assinatura básica mensal, de R\$13,90 reais. Sendo assim, os valores definidos para os Pacotes foram arredondados para baixo, considerando também a forma de parcelamento em 10x sem juros. Ou seja, uma vez lançado em dezembro/2016, os Pacotes poderiam ser parcelados, mas esse parcelamento não poderia acontecer por toda a temporada, se descolando da ideia de uma mensalidade para assistir aos jogos.

Os valores adotados foram:

Quadro 6 – Preços dos pacotes adotados para a temporada 2017

<b>Pacote</b>	<b>Valor</b>	<b>Parcela Mínima</b>
Norte	R\$200,00	R\$20,00
Sudeste	R\$450,00	R\$45,00
Oeste Inferior	R\$900,00	R\$90,00

Fonte: Programa Sou Botafogo, 2016

### 3.4 Resultados

Se houve um intenso estudo por parte do clube para a definição dos diferentes produtos e sua precificação, os resultados de ações no ramo esportivo serão sempre influenciados pelo fator campo. A independência em relação à performance no campo deve ser um objetivo a ser perseguido com afimco e perseverança.

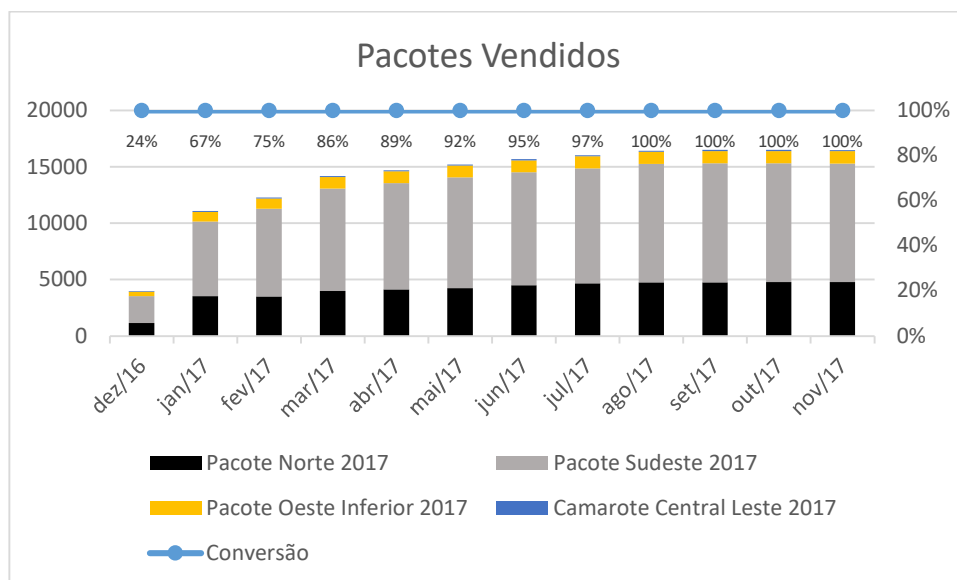
O ano de 2016 é encerrado com um saldo esportivo bastante expressivo para o Botafogo. Se a expectativa, a projeção da crítica esportiva e o próprio objetivo interno do Departamento de Futebol era a manutenção do clube na elite do futebol brasileiro, o resultado em campo foi de classificação para a Libertadores, a 5ª na história. Podemos afirmar, portanto, que o ânimo e a expectativa da torcida em relação ao ano de 2017 estavam em alta. O projeto de personalização do Estádio, atendendo a pedidos históricos da torcida, também foi ingrediente fundamental para a criação de um ambiente de entusiasmo dentro da torcida alvinegra.

O resultado esportivo, principalmente na Libertadores, superou bastante os prognósticos. Se a classificação garantiu uma vaga para a chamada “Pré-Libertadores”, o sorteio do confronto eliminatório definiu a tradicional equipe chilena do Colo Colo como

primeiro adversário na competição. A campanha superou duas fases eliminatórias (Colo Colo e Olimpia) e garantiu a colocação em primeiro lugar no chamado “grupo da morte” da competição, à frente dos campeões Atlético Nacional (COL) e Estudiantes (ARG). O primeiro adversário pelas oitavas-de-final foi o também campeão Nacional (URU) e o Botafogo acabou eliminado nas quartas-de-final da competição pelo Grêmio, que viria se sagrar campeão do torneio. Nas outras competições da temporada o Botafogo se apresentou de maneira bastante competitiva, chegando a semi-final da Copa do Brasil e disputando na parte de cima da tabela do Campeonato Brasileiro por boa parte do ano.

Ou seja, no momento do lançamento do Pacote Temporada, apesar do ambiente e clima favoráveis do ponto de vista do benefício objetivo de jogos incorporados, a situação era incerta, já que apenas um jogo eliminatório e contra uma forte equipe estava garantido. A administração do Programa pretendia uma venda expressiva quando do lançamento em dezembro nessa atmosfera, mas a expectativa era que o *boom* de vendas dependeria de uma classificação para fase de grupos da Taça Libertadores da América.

Quadro 7 – Gráfico de comercialização de pacotes em 2017



Fonte: O autor, com dados do Portal da Transparência Botafogo de Futebol e Regatas

Observando o gráfico das vendas dos Pacotes inferimos que a expectativa da administração do Programa não se confirmou. As vendas de 67% dos pacotes aconteceram antes da estreia do time na temporada. A classificação para a fase de grupos se deu no dia 22 de fevereiro e o crescimento observado foi de 11% até o mês de março, estreia na fase de grupos, alcançando 13% até o mês de abril, quando ocorreram a maior

parte dos jogos. Ou seja, a busca da torcida pela aquisição dos Pacotes se deu majoritariamente durante o lançamento.

Antes mesmo da estreia um total de 10.983 torcedores já haviam comprado o *season ticket*, praticamente atingindo a meta de vendas indicada, que era de 11.600, quando do planejamento para toda temporada. No total, foram comercializados 16.483 pacotes durante o ano, majoritariamente para os setores Norte (4.761) e Sudeste (10.542), atendendo o objetivo da precificação alvinegra.

#### **4. Botafogo: Uma análise econômica do planejamento de 2017**

As motivações que podem explicar a associação a um clube de futebol, a aquisição de ingressos para jogos e a compra do *season ticket* passam por diferentes peculiaridades e este estudo não pretende analisar todos estes fatores. Considerando que a questão econômica, o desconto em ingresso, é citada como fator principal para parcela expressiva dos torcedores, conforme confirma a pesquisa promovida pela Nielsen (2016), o estudo almeja comparar o investimento econômico por parte do sócio-torcedor que comprou o *season ticket* com o investimento do torcedor que optou pela aquisição do ingresso jogo a jogo. A partir do ponto de vista do orçamento doméstico vamos apresentar vantagens ou desvantagens na aquisição deste produto para os diferentes tipos de público.

A metodologia para realização deste estudo é uma adaptação do método do “Programas de Sócio Torcedor - Análise de sua efetividade”, produzido em 2017 pelo Superintendente de Crédito do Itaú BBA, Cesar Grafietti. Diferentemente da referida pesquisa, neste caso haverá o levantamento de todos os jogos da temporada 2017, com os valores praticados jogo a jogo, divididos entre meia e inteira e eventuais ingressos promocionais.

Neste capítulo, a pesquisa vai tratar dos pacotes e a precificação exercidos pelo Botafogo.

##### **4.1 Os números**

O ponto de partida é a análise de todos os jogos que compõem o produto *season ticket*, ou seja, todos os jogos com mando de campo do Botafogo na Temporada 2017 no Estádio Nilton Santos. O planejamento inicial do clube projetava 31 partidas nesta condição, no entanto, por conta da evolução em determinadas competições e diminuição dos jogos do Campeonato Carioca, foram realizados 36 jogos.

Para efeitos de comparação objetiva só foram admitidos os valores dos setores Norte (Pacote Norte), Leste Inferior (Pacote Sudeste) e Oeste Inferior (Pacote Oeste Inferior). As fontes para elaboração desta tabela são os borderôs divulgados pelo clube mandante, conforme determina o Estatuto do Torcedor.

Quadro 8 – Tabela de jogos e valores praticados em 2017

<b>Data</b>	<b>Partida</b>	<b>Competição</b>	<b>Norte</b>	<b>Leste Inf.</b>	<b>Oeste Inf.</b>
28/01/2017	Botafogo x Nova Iguaçu	Carioca	-	R\$30,00	R\$50,00
01/02/2017	Botafogo x Colo Colo	Libertadores	R\$40,00	R\$80,00	R\$100,00
04/02/2017	Botafogo x Macaé	Carioca	R\$20,00	R\$30,00	R\$60,00
12/02/2017	Botafogo x Flamengo*	Carioca	R\$40,00	R\$80,00	R\$80,00
15/02/2017	Botafogo x Olimpia	Libertadores	R\$40,00	R\$80,00	R\$100,00
09/03/2017	Botafogo x Volta Redonda	Carioca	R\$20,00	R\$30,00	R\$50,00
14/03/2017	Botafogo x Estudiantes	Libertadores	R\$50,00	R\$100,00	R\$120,00
23/03/2017	Botafogo x Fluminense*	Carioca	R\$20,00	R\$40,00	R\$40,00
02/04/2017	Botafogo x Resende	Carioca	R\$10,00	R\$20,00	R\$20,00
09/04/2017	Botafogo x Fluminense*	Carioca	R\$20,00	R\$40,00	R\$40,00
26/04/2017	Botafogo x Sport	Copa do Brasil	R\$20,00	R\$40,00	R\$60,00
02/05/2017	Botafogo x Barcelona	Libertadores	R\$40,00	R\$80,00	R\$100,00
18/05/2017	Botafogo x Atlético Nac.	Libertadores	R\$40,00	R\$60,00	R\$80,00
21/05/2017	Botafogo x Ponte Preta	Brasileiro	R\$40,00	R\$40,00	R\$60,00
28/05/2017	Botafogo x Bahia	Brasileiro	R\$40,00	R\$40,00	R\$60,00
11/06/2017	Botafogo x Coritiba	Brasileiro	R\$40,00	R\$50,00	R\$60,00
21/06/2017	Botafogo x Vasco	Brasileiro	R\$40,00	R\$50,00	R\$60,00
26/06/2017	Botafogo x Avaí	Brasileiro	R\$20,00	R\$30,00	R\$40,00
09/07/2017	Botafogo x Atlético MG	Brasileiro	R\$30,00	R\$50,00	R\$70,00
17/07/2017	Botafogo x Sport	Brasileiro	R\$30,00	R\$50,00	R\$70,00
26/07/2017	Botafogo x Atlético MG	Copa do Brasil	R\$30,00	R\$40,00	R\$60,00
29/07/2017	Botafogo x São Paulo	Brasileiro	R\$40,00	R\$60,00	R\$80,00
02/08/2017	Botafogo x Palmeiras	Brasileiro	R\$60,00	R\$80,00	R\$100,00
10/08/2017	Botafogo x Nacional	Libertadores	R\$60,00	R\$100,00	R\$120,00
13/08/2017	Botafogo x Grêmio	Brasileiro	R\$40,00	R\$40,00	R\$60,00
16/08/2017	Botafogo x Flamengo	Copa do Brasil	R\$20,00	R\$40,00	R\$50,00
10/09/2017	Botafogo x Flamengo	Brasileiro	R\$40,00	R\$150,00	R\$160,00
13/09/2017	Botafogo x Grêmio	Libertadores	R\$60,00	R\$100,00	R\$120,00
16/09/2017	Botafogo x Santos	Brasileiro	R\$40,00	R\$60,00	R\$80,00
01/10/2017	Botafogo x Vitória	Brasileiro	R\$20,00	R\$40,00	R\$60,00
11/10/2017	Botafogo x Chapecoense	Brasileiro	R\$20,00	R\$30,00	R\$40,00
23/10/2017	Botafogo x Corinthians	Brasileiro	R\$20,00	R\$50,00	R\$60,00
04/11/2017	Botafogo x Fluminense	Brasileiro	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
11/11/2017	Botafogo x Atlético PR	Brasileiro	R\$20,00	R\$40,00	R\$60,00
16/11/2017	Botafogo x Atlético GO	Brasileiro	R\$20,00	R\$30,00	R\$40,00
03/12/2017	Botafogo x Cruzeiro	Brasileiro	R\$20,00	R\$20,00	R\$20,00

Fonte: O autor, com dados dos borderôs de 2017



Sendo assim, o investimento total do torcedor que optou por comprar ingresso jogo a jogo ficou no seguinte patamar.

Quadro 9 – Investimento com a compra de ingresso

<b>Competição</b>	<b>Norte</b>	<b>Leste</b>	<b>Oeste</b>
Carioca	R\$160,00*	R\$270,00	R\$340,00
Libertadores	R\$330,00	R\$600,00	R\$740,00
Copa do Brasil	R\$70,00	R\$120,00	R\$170,00
Brasileiro	R\$630,00	R\$960,00	R\$1.230,00
<b>Total</b>	<b>R\$1.190,00</b>	<b>R\$1.950,00</b>	<b>R\$2.480,00</b>

\* - Com a indisponibilidade do setor Norte na primeira partida foi considerado o valor de Leste Inferior

Fonte: O autor, com dados do quadro 8

Para analisar o investimento por parte do comprador do *season ticket* do Botafogo é indispensável considerarmos que para isso ele deve ser sócio-torcedor do clube, com o pagamento de R\$13,90 mensais nos valores à época. Ou seja, considerando a temporada de 12 meses, o custo real de todos os jogos é o seguinte.

Quadro 10 – Investimento do sócio-torcedor em 2017

	<b>Sócio-torcedor</b>	<b>Pacote</b>	<b>Custo Extra</b>	<b>Total</b>
Norte	R\$166,80	R\$200,00	R\$20,00	R\$386,80
Sudeste	R\$166,80	R\$450,00	R\$40,00	R\$656,80
Oeste Inf.	R\$166,80	R\$900,00	R\$40,00	R\$1.106,80

Fonte: O autor, com dados do Programa Sou Botafogo, 2017

Em custo extra estão considerados dois jogos, que por força do regulamento da competição, não foram ofertados no pacote, ou seja, admite-se a compra *spot* deste ingresso para efeito de cálculo.

A partir destes dados, é possível estabelecer uma comparação objetiva entre investimento do sócio e investimento do não-sócio. Para tal são importados do estudo Itaú BBA dois índices para representar essa análise: Ticket Médio do Setor e *Break-Even*.

O ticket médio é calculado a partir da divisão do valor dispendido na compra dos ingressos de um determinado setor dividido pelo número de jogos. Já o *break-even* é o cálculo a partir do investimento do sócio-torcedor, de com quantos jogos o investimento é superado se considerarmos o valor pago pelo não sócio. Ou seja, a partir de qual frequência se torna mais vantajosa a adesão ao respectivo pacote.

A análise apresenta os números tanto para o ingresso valor inteira, quanto para o ingresso valor meia, benefício previsto em lei para estudantes, menores de 21 anos,

maiores de 60 anos, jovens de baixa renda cadastrados no CADÚNICO<sup>5</sup> e acompanhantes de portadores de necessidades especiais.

Quadro 11 – Quadro comparativo torcedor x sócio

	<b>Norte</b>	<b>Leste</b>	<b>Oeste</b>
<b>Custo Total Inteira</b>	R\$1.190,00	R\$1.950,00	R\$2.480,00
<b>Custo sócio-torcedor</b>	R\$386,80	R\$656,80	R\$1.106,80
<b>Sócio-torcedor/Inteira</b>	33%	34%	45%
<b>Ticket Médio</b>	R\$33,06	R\$54,17	R\$68,89
<b>Jogos para <i>Break-Even</i></b>	12	12	16

	<b>Norte</b>	<b>Leste</b>	<b>Oeste</b>
<b>Custo Total Meia</b>	R\$595,00	R\$975,00	R\$1.240,00
<b>Custo sócio-torcedor</b>	R\$386,80	R\$656,80	R\$1.106,80
<b>Sócio-torcedor/Meia</b>	65%	67%	89%
<b>Ticket Médio</b>	R\$16,53	R\$27,08	R\$34,44
<b>Jogos para <i>Break-Even</i></b>	23	24	32

Fonte: O autor, com base nos dados apresentados nos quadros 9 e 10

Infere-se, portanto, que a associação representou economia em todos os casos analisados. Ou seja, ao se associar com o objetivo de garantir ingresso para todos os jogos a economia financeira chega a significar 77% de desconto se considerarmos o setor Norte, correspondendo, portanto, a um meio de popularização não só no discurso do clube, mas objetivamente nos valores praticados para sócios e para o público em geral.

Isso torna-se ainda mais importante se considerarmos o cálculo do *break even*, ou seja, a vantagem pode ser observada até mesmo para torcedores com frequência inferior 1/3 dos jogos. Ou seja, o produto se mostra economicamente eficaz não só para o torcedor extremamente fiel, mas também para o torcedor de ocasião, principalmente em um ano com grandes jogos decisivos de Libertadores e Copa do Brasil. Do ponto de vista do clube, isso permite que se amplie o público alvo do produto, não ficando restrito somente ao torcedor mais fanático, ampliando a capacidade de gerar receita.

Algo que ainda não está considerado na análise, e foi observado em 2017, é a ausência de oferta do ingresso para o público em geral em razão da lotação do setor. Ou

<sup>5</sup> O Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico) é um instrumento de coleta de dados e informações com o objetivo de identificar todas as famílias de baixa renda existentes no País. Devem ser cadastradas as famílias com renda mensal de até meio salário mínimo por pessoa. Famílias com renda superior a esse critério poderão ser incluídas no CadÚnico, desde que sua inclusão esteja vinculada à seleção ou ao acompanhamento de programas sociais implementados pela União, estados ou municípios. BRASIL, 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2010/03/cadunico>>. Acesso em: 01 de Setembro de 2018.

seja, em alguns jogos, por conta da venda antecipada para sócios-torcedores, o torcedor comum não teve a oportunidade de comprar o ingresso para o referido setor. Isso ocorreu em 5 oportunidades no setor Norte - Botafogo x Nacional, Botafogo x Grêmio, Botafogo x Corinthians, Botafogo x Atlético PR, Botafogo x Chapecoense - e em 2 ocasiões no setor Leste Inferior - Botafogo x Nacional e Botafogo x Grêmio.

Se levarmos em conta os jogos de maior presença de público em 2017 e, portanto, de maior interesse para o torcedor, a comparação de *break even* fica ainda mais vantajosa. Por serem jogos decisivos os ingressos têm valor superior ao ticket médio da temporada e o valor do investimento da temporada é superado com a frequência de 9 jogos para os dois dos produtos: Norte e Leste. Ou seja, o valor do ingresso dos 9 jogos mais decisivos dos 36 da temporada quitou o investimento pelos ingressos de toda a temporada.

Quadro 12 – Maiores públicos de 2017

<b>Púb. Pagante</b>	<b>Adversário</b>	<b>Norte</b>	<b>Leste</b>	<b>Oeste</b>
36.133	Nacional	R\$60,00	R\$100,00	R\$120,00
34.424	Colo Colo	R\$40,00	R\$80,00	R\$100,00
33.235	Grêmio	R\$60,00	R\$100,00	R\$120,00
31.426	Barcelona	R\$40,00	R\$80,00	R\$100,00
30.813	Flamengo	R\$20,00	R\$40,00	R\$50,00
30.885	Atlético Nacional	R\$40,00	R\$60,00	R\$80,00
28.176	Olimpia	R\$40,00	R\$80,00	R\$100,00
28.601	Estudiantes	R\$50,00	R\$100,00	R\$120,00
24.276	Atlético MG	R\$30,00	R\$40,00	R\$60,00
<b>Total</b>		<b>R\$380,00</b>	<b>R\$680,00</b>	<b>R\$850,00</b>

Fonte: O autor, com dados dos borderôs, 2017

## **5. Estudo Comparativo**

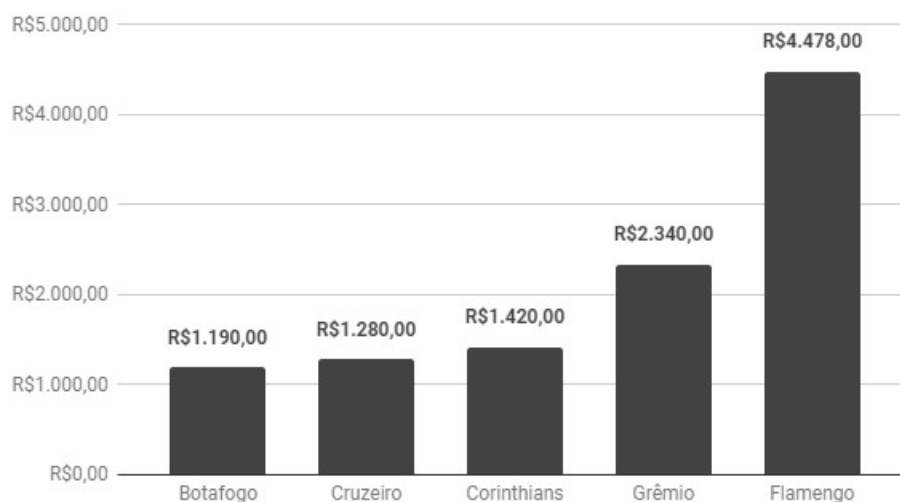
### **5.1 Custo para o não-sócio**

As análises mais recorrentes relativas aos preços dos ingressos praticados assumem a perspectiva de arrecadação por parte do clube. Sendo assim, é comum a abordagem dos valores praticados ao longo de uma temporada apresentando um valor único, o chamado ticket médio. Esse valor é produto do cálculo da receita aferida na partida dividida pelo público pagante e é um cálculo presente tanto jogo a jogo, ticket médio da partida, quanto por temporada, ticket médio do ano. Se do ponto de vista do clube esse valor é importante para previsão de receita para a temporada ou partida, do ponto de vista econômico do torcedor ele não é útil. Ao se simplificar o cálculo, despreza-se que os preços ofertados para o consumidor final são diferentes, de acordo com o setor escolhido, bem como a definição desses preços influencia diretamente na escolha e, portanto, no resultado do ticket médio.

Como se trata de um estudo com objetivo de mensurar vantagens econômicas entre a aquisição do ingresso como torcedor comum e como sócio-torcedor, vamos dispensar a diferenciação entre os setores e admitir o cálculo com base sempre no valor mais baixo praticado por partida, ou seja, do setor mais barato. Essa opção se justifica na medida que os setores mais baratos tendem a ser os mais concorridos, se aproximando, portanto, do público clássico e responsável pela consolidação do esporte na sociedade brasileira.

Os clubes analisados, além do Botafogo, são os que apresentaram melhores resultados esportivos em 2017 e que, conseqüentemente, disputaram o maior número de partidas no ano. Grêmio, Campeão da Libertadores; Corinthians, Campeão Brasileiro; Cruzeiro, Campeão da Copa do Brasil; Flamengo, finalista da Copa do Brasil e da Copa Sulamericana.

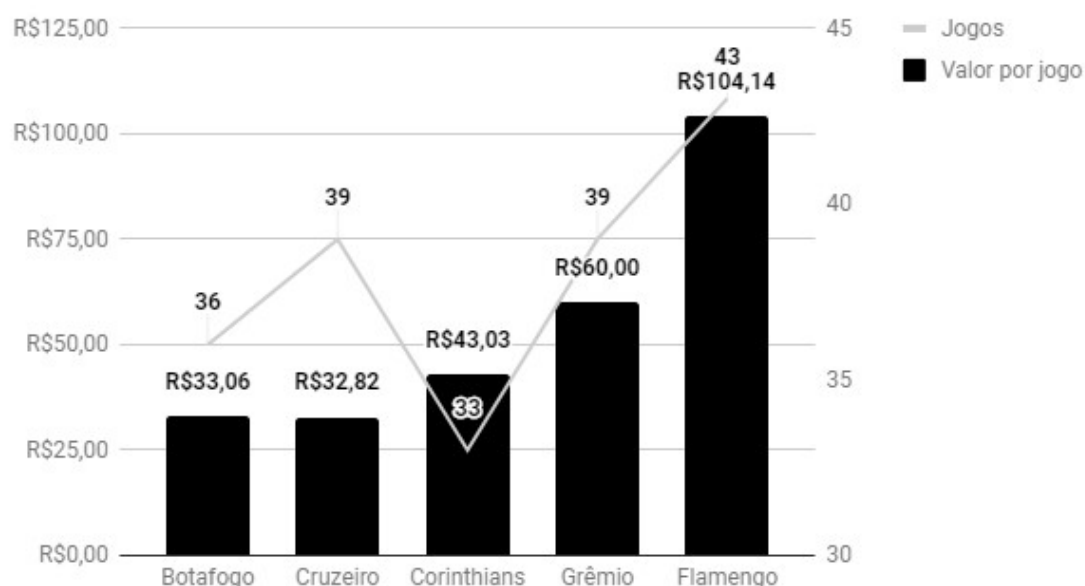
Quadro 13 – Custo dos ingressos em 2017



Fonte: O autor, com dados dos borderôs, 2017

Podemos estabelecer, portanto, que o custo para frequentar todas as partidas da temporada não sendo sócio-torcedor se manteve na mesma faixa para os fanáticos pelo Botafogo, Cruzeiro e Corinthians. No entanto, essa análise não se mostra suficiente, já que o número de jogos disputados por cada uma das equipes teve sensível variação, prejudicando a análise. Dessa forma, a partir da soma do custo de ingresso do setor mais barato é possível realizar um cálculo de ticket-médio mais próximo da realidade do consumidor. Percebemos, então, que os custos de Botafogo e Cruzeiro permanecem bastante próximos, ao mesmo tempo que o Corinthians se posiciona em uma faixa intermediária entre as equipes carioca e mineira, e o Grêmio, com custo médio que alcança quase o dobro do valor pago pelos torcedores alvinegros e celestes.

Quadro 14 – Jogos e valor por jogo

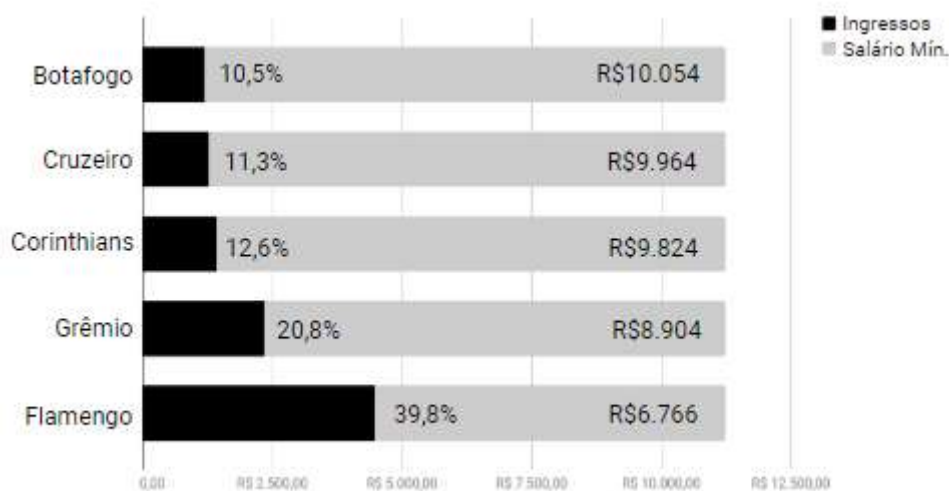


Fonte: O autor, com dados dos borderôs, 2017

Já o Flamengo, por sua vez, mostrou que mantém uma política de preços bastante restritiva para o não-sócio, apresentando um modelo que podemos qualificar como excludente para esses torcedores. Essa qualificação se confirma quando analisamos o custo com ingressos diante do valor do salário mínimo nacional em 2017, de R\$937 reais. Se até nos clubes com os menores preços o custo se mantém expressivo, acima de 10% do orçamento doméstico, com o clube rubro-negro o índice apresentado é de quase 40% do salário mínimo anual.

É importante ressaltar que todos os custos relacionados à ida ao jogo de futebol não estão em análise nesse estudo. Da mesma forma que o preço do ingresso para o futebol cresceu, os custos relacionados a transporte e alimentação na cidade para frequentar os estádios também se sobrevalorizaram em relação aos ganhos mensais das famílias brasileiras.

Quadro 15 – Custo do ingresso pelo Salário Mínimo



Fonte: O autor

## 5.2 Sócio-Torcedor

Aferidos os custos com aquisição de ingressos em 2017, se faz então necessária a análise do custo dos mesmos jogos admitindo a adesão a um dos programas de sócio-torcedor. Ao contrário dos bilhetes cuja a aquisição depende tão somente da oferta do ingresso jogo a jogo nos postos de venda ou pela internet, para analisarmos o produto é preciso compreender as diferentes regras praticadas clube a clube, já que elas apresentam conceitos e mecânicas diferentes.

### 5.2.1 Cruzeiro

Com cerca de 65 mil sócios no final de 2017, o clube mineiro começou a temporada com pouco menos de 40 mil associados. O crescimento observado acompanhou a temporada vitoriosa, onde se sagrou Campeão da Copa do Brasil. O bom momento do futebol e a concorrência por garantir um tão desejado local para a grande final da competição foram os motores da recuperação ao longo da temporada. O clube não tem um estádio próprio, mandando as suas partidas no Mineirão, mas não sendo o responsável direto pelo equipamento esportivo, que é administrado pela Minas Arena, consórcio formado entre as construtoras Construcap, Egesa e HAP Engenharia, responsáveis pela reforma visando a Copa do Mundo de 2014.

O modelo do “Sócio do Futebol”, como é chamado o programa Celeste, é bastante simplificado, com diversos planos e preços que por uma mensalidade garantem acesso a todos os jogos do clube. Planos com a mensalidade mais barata proporcionam desconto na aquisição dos ingressos, mas não se mostram vantajosos na perspectiva do torcedor fanático que deseja marcar presença em todos os jogos.

O plano mais barato, que garantiu ingresso para todas as partidas de 2017, foi o “Sócio Copa do Brasil”, com acesso ao setor Amarelo Inferior e mensalidade de 90 reais. Isso representou um custo anual de 1.080,00 reais, enquanto a soma de dos ingressos para o mesmo setor foi de R\$1.280,00 reais. Ou seja, a adesão ao programa de sócio-torcedor significou 16% de desconto ante a aquisição de ingressos jogo a jogo.

Quadro 16 – Análise comparativa Cruzeiro

	<b>Amarelo Inferior</b>
<b>Custo Total Inteira</b>	R\$1.280,00
<b>Custo sócio-torcedor</b>	R\$1.080,00
<b>Sócio-torcedor/Inteira</b>	84%
<b>Ticket Médio</b>	R\$34,59
<b>Jogos para <i>Break-Even</i></b>	31

Fonte: O autor, com dados do borderô, 2017

A adesão, portanto, se mostrou vantajosa a partir do comparecimento em pelo menos 31 jogos das 37 partidas disputadas em 2017. Não deixa de existir uma vantagem comparativa, mas o plano fica restrito a um menor público, que são os torcedores que compareceram a mais de 80% da temporada.

### 5.2.2 Corinthians

O Fiel Torcedor, programa de sócios do clube paulista, fechou 2017 com mais de 120 mil sócios, uma pequena queda se considerarmos que iniciou a temporada com mais de 130 mil associados. Essa diminuição pode ser associada a não classificação para a Libertadores, bem como o início de temporada com a eliminação precoce na Copa do Brasil. Por outro lado, a campanha perfeita no Campeonato Brasileiro conquistou novos sócios no segundo semestre.

A dinâmica do Programa não oferece nenhum plano ou conjunto para todos os jogos com o valor fixo. Ele aposta na associação como aquisição de preferência de compra com descontos variáveis conforme o setor ou partida. Também aposta na fidelidade, na



medida em que estabelece prioridades de compras diferentes conforme o comparecimento nos jogos da temporada.

Com uma das maiores torcidas do Brasil, um alto engajamento por parte dos seus torcedores e um Estádio de dimensões médias (45 mil pessoas) a equipe paulista aposta na aquisição jogo a jogo por parte de seu torcedor. Seu plano mais barato, o “Minha Vida”, tem custo anual de R\$160 reais e garante de 20 a 30% de desconto no valor do ingresso.

Os preços praticados jogo a jogo para cada plano especificamente não são disponibilizados pelo Corinthians, dessa forma, para efeito de cálculo, vamos considerar o desconto máximo de 30% no valor do ingresso do setor Norte, o mais barato do Estádio, acrescentando o valor da anuidade do Programa.

Quadro 17 – Análise comparativa Corinthians

	<b>Norte</b>
<b>Custo Total Inteira</b>	R\$1.420,00
<b>Custo sócio-torcedor</b>	R\$1.154,00
<b>Sócio-torcedor/Inteira</b>	81%
<b>Ticket Médio</b>	R\$43,03

Fonte: O autor, com dados do borderô, 2017

Nessa perspectiva o cálculo do *break even* deve ser realizado de forma diferente. Como o custo do torcedor é proporcional à frequência, o cálculo necessário deve ser realizado a partir do valor médio da partida e do desconto obtido. Ou seja, apesar do desconto para comparecimento integral ser inferior a 20%, o plano se paga com a ida apenas a 13 partidas

Quadro 18 – *Break even* Corinthians

	<b>Norte</b>
<b>Ticket Médio com desconto</b>	R\$30,12
<b>Desconto Médio</b>	R\$12,91
<b>Jogos para <i>Break-Even</i></b>	13

Fonte: O autor

É importante considerar que não está em análise a oferta de ingressos jogo a jogo. Ou seja, é possível que um setor se esgote até mesmo para sócios na fila de prioridades, que leva em consideração o valor pago pelo plano e a frequência nos jogos.

### 5.2.3 Grêmio

Equipe precursora dos programas de sócio no Brasil junto com o Internacional, o Grêmio fechou 2017 com mais de 130 mil sócios e na liderança em número de associados em todo país. O crescimento de 20 mil sócios ao longo de 2017, após um ano anterior vitorioso, foi fruto das campanhas importantes na Copa do Brasil e no Campeonato Brasileiro, mas, sobretudo, da conquista da Taça Libertadores da América.

Seu Programa de sócios divide a associação entre planos de desconto (sócio-torcedor) e planos com garantia de todos os jogos (sócio cadeira). O setor mais barato na Arena do Grêmio é a Arquibancada sem cadeiras, atrás de um dos gols, onde as tradicionais torcidas *barra brava* promovem festas que rememoram a cultura torcedora do futebol sulamericano.

A modalidade mais barata do sócio Cadeira garante acesso ao setor de Arquibancada e tem ingresso controlado por cartão de sócio e biometria, devido a concentração dos torcedores organizados neste local. Hoje não há mais vagas neste modelo devido à alta adesão, porém o preço se mantém o mesmo de R\$110,00 reais mensais. Não há nenhuma outra cobrança vinculada a ida ao jogo.

Quadro 19 – Análise comparativa Grêmio

	<b>Norte</b>
<b>Custo total inteira</b>	R\$2.340,00
<b>Custo sócio-torcedor</b>	R\$1.320,00
<b>Sócio-torcedor/Inteira</b>	56%
<b>Ticket Médio</b>	R\$60,00
<b>Jogos para <i>Break-Even</i></b>	22

Fonte: O autor, com dados do borderô, 2017

O resultado de 2017 apresentou comparativamente uma economia expressiva e um *break even* relativamente baixo em relação aos demais clubes analisados. Os resultados alcançados na temporada sem dúvida permitiriam um custo de ingresso mais alto. Nesse sentido, por ter preço fixo, a campanha vitoriosa significou não somente a felicidade pelo resultado esportivo, mas maior economia por parte do sócio-torcedor.

### 5.2.4 Flamengo

Com grandes investimentos e um time bastante badalado, o Flamengo entrou na temporada 2017 com a torcida muito empolgada. De pouco mais de 75 mil sócios, o Programa Nação Rubro-Negra fechou o ano com a marca de 100 mil sócios. Apesar de não ter alcançado os resultados esperados e de uma eliminação precoce na Libertadores, a equipe da Gávea chegou até a final da Copa do Brasil e da Copa Sulamericana, além de uma boa campanha na parte de cima da tabela no Campeonato Brasileiro.

Sem Estádio próprio e com uma relação conturbada com a concessionária do Maracanã, o Flamengo mandou jogos em 7 locais diferentes ao longo da temporada. No segundo semestre, a equipe apostou em uma Arena provisória na Ilha do Governador, mas o Estádio não teve capacidade para receber os principais jogos do clube no ano.

Refém dessa incerteza, seu programa de sócios é baseado em uma mensalidade que garante somente descontos e prioridade na compra. Quanto mais alta a mensalidade, menor o preço e maior a prioridade para a aquisição do ingresso. Porém, não há nenhuma modalidade com todos os jogos inclusos.

Apesar do plano de sócio mais barato ser o Tradição, com custo de 29,90 reais por mês, na análise realizada o plano que representa menor custo proporcional, considerando o valor gasto por todos os ingressos, é o plano Raça, de R\$39,90 reais por mês.

Quadro 20 – Planos de Sócio do Flamengo

	<b>Tradição</b>	<b>Raça</b>
<b>Mensalidade</b>	R\$29,90	R\$39,90
<b>Jogos</b>	R\$2.824,00	R\$2.018,00
<b>Investimento Total</b>	R\$3.182,80	R\$2.496,80

Fonte: O autor, com dados do Programa Nação-Rubronegra, 2017

Mantendo a proposta de todo o estudo foram contabilizados os ingressos dos setores mais baratos de todos os jogos, independente da oferta para a categoria do sócio ou da disponibilidade do não-sócio. No caso do Flamengo vale considerar ainda os jogos em diferentes estados do Brasil, dificultando a presença do torcedor em todos os jogos.

Quadro 21 – Análise comparativa Flamengo

	<b>Raça</b>
<b>Custo Total Inteira</b>	R\$4.478,00
<b>Custo sócio-torcedor</b>	R\$2.496,80
<b>Sócio-torcedor/Inteira</b>	56%
<b>Ticket Médio</b>	R\$104,14

Fonte: O autor, com dados do borderô, 2017

Da mesma forma que o Corinthians, o cálculo do *break even* rubro-negro deve ser relativo, já que o sócio-torcedor tem um custo direto para aquisição de cada jogo. Dessa forma é preciso calcular, com base no desconto médio, com quantos jogos o investimento do sócio-torcedor se paga.

Quadro 22 – Break-even Flamengo

<b>T.M. Não-Sócio</b>	R\$104,14
<b>T.M. Sócio Raça</b>	R\$46,93
<b>Desconto Médio</b>	R\$57,21
<b>Anuidade Raça</b>	R\$478,80
<b>Break-Even</b>	9

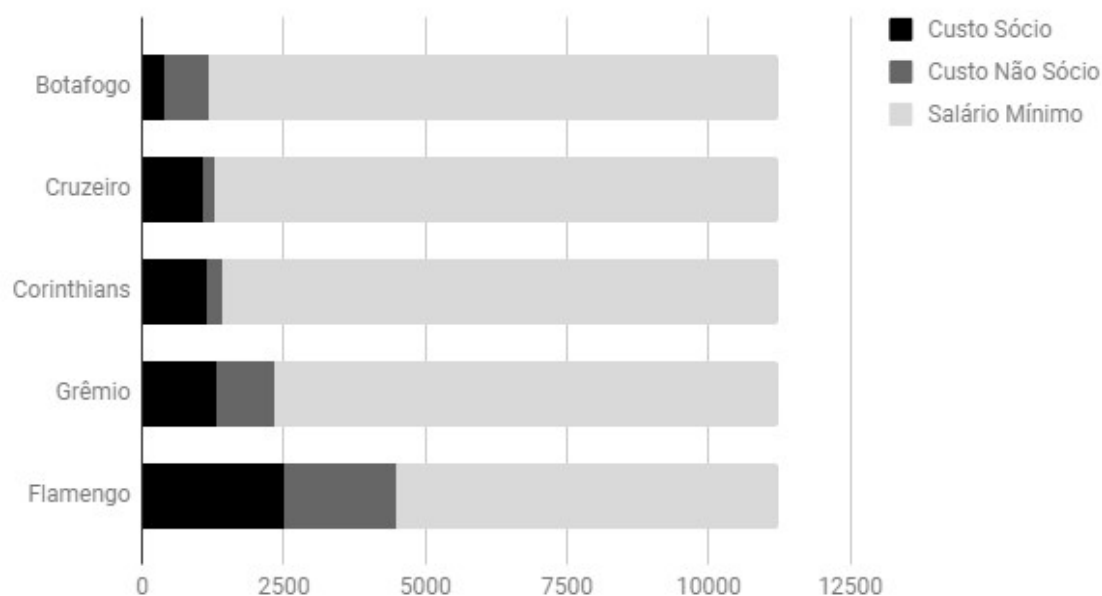
Fonte: O autor

### 5.3 Análise Comparativa

A partir dos resultados aferidos dos clubes analisados podemos complementar a tabela de custo ingresso pelo salário mínimo computando também o custo sócio. Em todos os clubes selecionados o custo de sócio-torcedor representou uma economia financeira para aquele que comparece a todos os jogos. Ou seja, considerando a intenção do torcedor em se fazer presente em todos os jogos, a opção por se associar a um programa de sócio-torcedor se mostra mais econômica em 100% destes casos.

É preciso ressaltar, no entanto, que a análise está restrita aos setores mais baratos do Estádio. Para ampliar a afirmação para todos os planos oferecidos seria preciso fazer um levantamento complementar dos números.

Quadro 23 – Custo sócio e ingresso pelo Salário Mínimo



Fonte: O autor, com base nos quadros desta pesquisa

Dentre as equipes apresentadas, o Botafogo apresentou o custo mais baixo tanto para sócio-torcedor quanto para o não-sócio. Esse é um marco representativo, na medida em que uma das estratégias já observadas em anos anteriores para o favorecimento do sócio-torcedor é a sobrevalorização do preço do ingresso. Pratica-se um valor de ingresso mais caro visando valorizar a associação ao clube.

No entanto, é imperativo afirmar que exceto pela opção oferecida pelo Botafogo, todas as demais ofertas equivalem a um comprometimento de mais de 10% da renda anual do associado somente em ingressos. Nesse sentido cabe qualificar a opção alvinegra como fora da curva, ao comprometer somente 3% da renda anual com a assinatura do sócio-torcedor englobando acesso em todos os jogos.

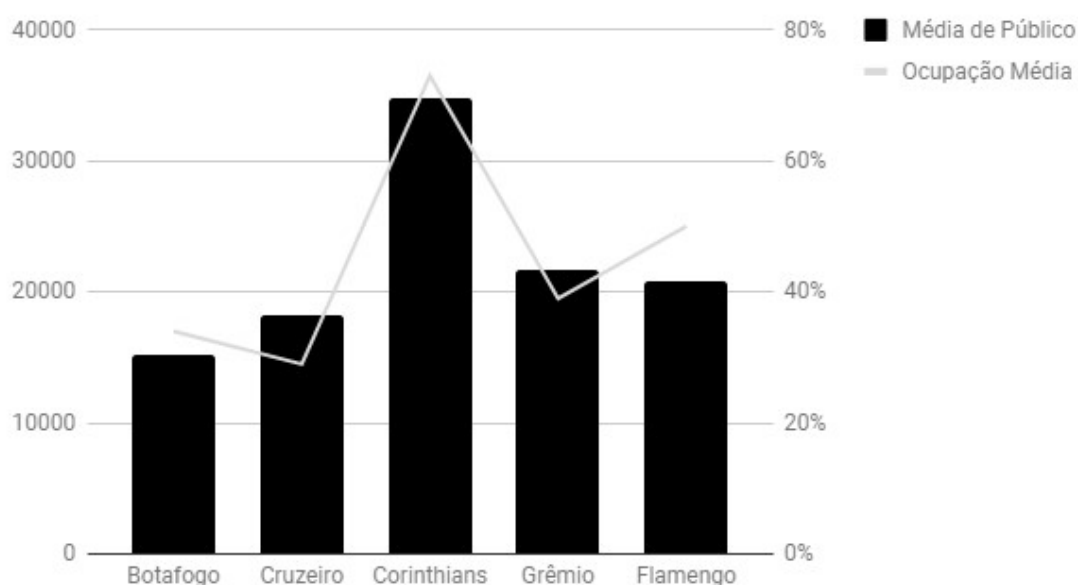
Essa é uma aposta no sentido oposto da tendência do futebol de apresentar preços mais altos e mais restritivos para o seu torcedor. Em uma sociedade contemporânea que apresenta cada vez mais diversificação no mercado esportivo e no campo do entretenimento, o estratagema adotado pelo clube alvinegro aposta na inclusão de um público que por vezes fica alijado das grandes iniciativas comerciais. Considerar o torcedor com menor poder aquisitivo como um consumidor em potencial é uma virtude não somente do ponto de vista da exploração comercial direta, mas também no sentido

histórico de reconhecimento deste público como fundamental para a permanência do futebol e, conseqüente, para o fortalecimento desse mercado.

Os valores praticados por Cruzeiro e Corinthians diante dos resultados obtidos em 2017 são também merecedores de valorização. Para a equipe paulista esse resultado é uma surpresa e merece ser acompanhado. Os resultados frustrantes no campo durante o primeiro semestre podem ter sido diretamente responsáveis pelos valores praticados. Isso é, diante de um momento esportivo ruim a tendência na precificação tende a ser mais agressiva visando promover um atrativo para a torcida comparecer. Os resultados podem ser classificados como surpreendentes, já que o Corinthians desde 2015 é bastante criticado por exercer valores restritivos. Os resultados esportivos observados em 2017 podem, talvez, influir e provocar alterações na política de preços praticados nos últimos anos.

Por outro lado, cabe pontuar o Flamengo, clube mais popular do Brasil, como exemplo negativo na perspectiva do torcedor com menor poder aquisitivo. Para efeitos de comparação, o investimento por parte de seu sócio-torcedor superou o terceiro valor mais alto dos observados, o do não-sócio do Grêmio. A equipe gaúcha, no entanto, foi até a final da principal competição da América, sagrando-se campeã da Taça Libertadores, enquanto o Flamengo acabou eliminado da mesma competição na fase de grupos. O investimento por parte do sócio rubro-negro para comparecer em todos os jogos da temporada comprometeu 22% do salário mínimo do torcedor. Aparentemente a estratégia se sustenta em explorar sua grande base de torcedores para promover uma diversificação constante do seu público presente. Isso pode ser positivo do ponto de vista financeiro para a Instituição, mas requer atenção do ponto de vista de fidelização de seu público, principalmente quando os resultados esportivos não forem tão animadores.

Quadro 24 – Público e ocupação

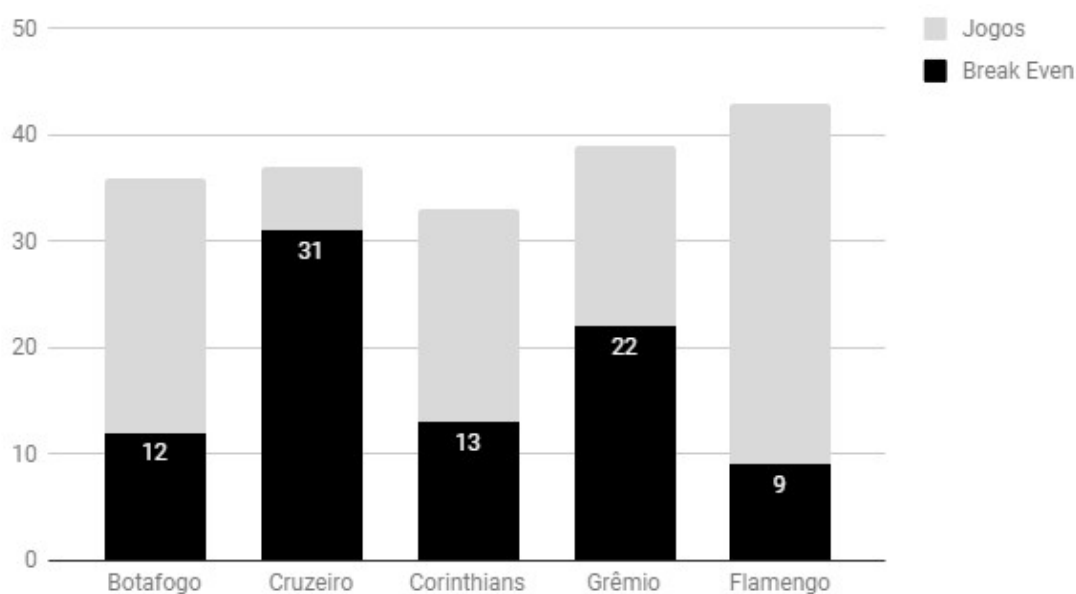


Fonte: O autor

Do ponto de vista do público e ocupação média alcançados, o Corinthians aparece no topo da lista, tanto com a maior média de público, quanto com a maior média de ocupação, que alcança 73%. A segunda maior média de ocupação é do Flamengo, com 50%. O resultado de maneira geral é bastante crítico, na medida em que o futebol não só é o esporte mais popular do Brasil, mas também se analisarmos as médias históricas. Se levarmos em consideração que os times analisados são os que apresentaram os melhores resultados esportivos os dados são ainda mais preocupantes.

Dessa maneira, caberia uma análise profunda por parte dos clubes diante desses resultados, bem como a identificação das causas-raiz desse comportamento. O distanciamento das Instituições dos seus torcedores, a elitização dos estádios com a prática de preços altos, a insegurança das grandes cidades, o calendário inchado, o horário dos jogos, a concorrência com a TV, a fuga dos grandes jogadores e as competições desinteressantes - como os campeonatos estaduais - podem ser apontadas dentre as principais razões que mereceriam discussão e atenção na perspectiva de continuidade e incremento desta atividade esportiva.

Quadro 25 – Jogos e break-even



Fonte: O autor

Do ponto de vista do *break-even*, o cálculo se deu de maneiras diferentes conforme detalhamento anterior. Dessa forma, o Flamengo apresenta o menor índice, enquanto o Cruzeiro o maior. Isso significa que o custo de ser sócio é absorvido a partir de 9 jogos para o flamenguista e em 31 jogos para o torcedor celeste. Isso não significa, por sua vez, que é mais barato ser sócio rubro-negro, e sim que os preços praticados para o sócio-torcedor se tornam mais atrativos em comparação com o torcedor comum.

#### 5.4 Estudo Itaú BBA

O estudo apresentado pelo analista de crédito Cesar Grafietti do Itaú BBA apresenta conceitos interessantes e fundamentais para a elaboração deste estudo. Seu maior mérito é apontar análise para a ótica do torcedor/consumidor e não do ponto de vista das receitas do clube. No entanto, sob a perspectiva metodológica o estudo se mostrou bastante limitado, apresentando números distantes da realidade.

Isso se deu sobretudo por uma análise que generaliza o custo ano com ingressos a partir do ticket médio de determinados jogos. Não considera a variação frequente no preço dos ingressos e, principalmente, utiliza o conceito equivocado de ticket médio que prejudica a continuidade do estudo, na medida em que ele é calculado conforme ingressos



vendidos e não por preços ofertados. Na medida em que a precificação é determinante para a presença, ou para a opção do setor, esse dado se mostra insuficiente.

Outro conceito aplicado de maneira generalizada, desprezando as especificidades de cada Programa de Sócio, foi o *break-even*. Especialmente nos casos do Corinthians e Flamengo ele deve ser calculado de forma relativa, já que o programa de sócios basicamente oferece um canal de prioridade e desconto no preço do ingresso. Dessa forma o valor anterior apresenta uma grande divergência com este estudo.

## 6. Considerações Finais

A análise e reflexão sobre o futebol encontram neste momento um ambiente propício para o desenvolvimento de estudos, reflexões e investimentos em pesquisas. O esporte se consolidou como o mais popular do mundo, a competitividade global atingiu níveis jamais vistos e a hegemonia que outrora já foi brasileira foi destituída. No cenário brasileiro, apesar dos investimentos crescentes no que tange a comercialização dos direitos de televisão, em um contexto macro a presença do torcedor no espetáculo vem caindo, os Estádios diminuindo sua capacidade o que a longo prazo pode significar um risco.

O ato de ir aos estádios que se consolidou como popular em todas as classes, hoje é visto como artigo de luxo, inacessível para a parcela da população que está na raiz do futebol brasileiro. Esse torcedor não deixa de acompanhar ou torcer pelo seu time, mas a sua relação cada vez mais é mediada pela TV, pelo pacote de *pay-per-view*, em casa ou no bar, e não pela arquibancada. Essa relação ao mesmo tempo que é positiva para alcançar novos públicos, é também perigosa pela consequente concorrência.

A experiência da relação dependente dos meios de comunicação e o fenômeno da globalização colocam o futebol brasileiro, por exemplo, em um mesmo patamar de envolvimento que o futebol europeu. Se a experiência envolvida no esporte não se diferenciar, os concorrentes das agremiações brasileiras passam a ser os clubes com maior capacidade de investimento, dotados dos maiores ídolos do esporte e com máquinas de comunicação muito mais poderosas. Isso explica, por exemplo, a idolatria desde a infância das grandes marcas do esporte mundial como Real Madrid, Barcelona e PSG.

O distanciamento na atmosfera produzido por um espetáculo *in loco* é um fator de risco para a própria existência dos clubes. Admitir este risco e propor iniciativas para atuar conforme este cenário é um dos papéis fundamentais do marketing esportivo brasileiro. Os caminhos podem passar pela adoção de novas estratégias, mas também de reorientação de ações em curso.

Uma das possibilidades neste sentido pode ser a ampliação do conceito dos programas de sócio-torcedor. Admitir que ele é fundamental do ponto de vista econômico de previsão e garantia de receita, ao mesmo tempo que identificando suas atuais limitações, ampliando seu público alvo e reconhecendo a diversidade de seus potenciais consumidores. Reconhecer, portanto, um movimento recente de afastamento dos clubes

das classes com menor poder aquisitivo e, a partir desta deficiência, atuar no sentido de prover serviços e produtos para atingir também esse público.

O atual cenário aponta para um horizonte em que a conjuntura nacional enfrentará uma concorrência com adversários muito mais poderosos. Neste quadro, cabe aos gestores e clubes definirem se é mais proveitoso entrar em campo em desvantagem ou propor uma disputa sob uma égide diferente. Apostar em um modelo contra-hegemônico é um dos percursos que podem ser admitidos.

Nesse sentido, a experiência do Botafogo em 2017 não se consolida, ainda, como um modelo eficaz. Do ponto de vista de receitas, as estratégias adotadas foram eficientes no objetivo de maximizar receitas. Mas para medirmos a fidelização e a criação de novos públicos será preciso observarmos a manutenção dessa política por um período considerável, o que ainda não foi possível. No entanto, conforme demonstrado pela pesquisa, as iniciativas desenvolvidas pela equipe carioca na última temporada apontam para um modelo singular neste mercado.

## 7. Bibliografia

CAMPOS, F. e MORAES, J. G. V. “Como o Brasil entra em campo” pp. 129-135 in Revista de História – Dossiê História e Futebol – nº 163 – jul./dez. 2010

CAPELO, R. R\$5 bilhões em faturamento - por que o futebol brasileiro arrecadou tanto em 2016, 2017. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/esporte/epoca-esporte-clubes/noticia/2017/05/r-5-bilhoes-em-faturamento-por-que-o-futebol-brasileiro-arrecadou-tanto-em-2016.html>>. Acesso em 20 de Maio de 2018.

CARDOSO, M. V.; SILVEIRA, M. P. A importância da adoção do sócio torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil. Revista Podium Sport, Leisure and Tourism Review, ed Especial, v. 3, n. 3, p. 12-24, 2014.

CUNHA, E. C. M. et al. Influences of management and marketing sports in shares of development and strategies for soccer as a business in Brazil: a systematic review. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 5, n. 2, p. 143-152, 2015

DA MATTA, R. Antropologia do óbvio. Notas em torno do significado social do futebol brasileiro in Revista USP, n.22, 1994

DA MATTA, R., COHEN, P. F. e ALMEIDA, A. C. Lance Imperdível!: um retrado do esporte no Brasil, 2010

FAUSTO, B. “De alma lavada e coração pulsante” pg. 141 in Revista de História – Dossiê História e Futebol – nº 163 – jul./dez. 2010

GIGLIO, S. S. e SPAGGIARI, E. “A produção das ciências humanas sobre o futebol no Brasil”. pp. 293-350 in Revista de História – Dossiê História e Futebol – nº 163 – jul./dez. 2010

MELO NETO, F. P. Marketing Esportivo. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MELO NETO, F. P. Marketing Esportivo: O esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

MELO, V. A. e ALVITO, M. Futebol por todo o mundo: diálogos com o cinema, 2006

MULLIN, B., HARDY, S., SUTTON, W. Marketing Esportivo, 2004.

PROHMANN, J. Estratégia em clubes de futebol profissional: um estudo exploratório dos três grandes de Curitiba. Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba, 2003

TOLEDO, L. H. “Torcer: a metafísica do homem comum in Revista de História – Dossiê História e Futebol, nº 163, p. 175 – 189, jul./dez. 2010

REIN, I., KOTLER, P., SHIELDS, B. Marketing Esportivo - A Reinvenção do Esporte na busca de torcedores, 2008.

REIS, H. H. B. e ESCHER, T. A. Futebol e Sociedade, 2006.

RIBOLDI, Ari - Cabeça-de-bagre- termos, expressões e gírias do futebol, 2008.

SÁNCHEZ, F. El contrato de trabajo de los deportistas profesionales, 2002.

ZENONE, L. C. Marketing Futebol Clube, 2014.