

# ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS TORCEDORES DO GRÊMIO FBPA SOBRE OS BENEFÍCIOS PROVENIENTES DA ASSOCIAÇÃO

**Vinícius Rosa CARVALHO**  
Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos  
(Brasil)

**Carlos Alberto DIEHL**  
Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos  
(Brasil)

**Rafael Luis PESSIN**  
Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos  
(Brasil)

## RESUMO:

Este estudo tem como objetivo avaliar a percepção de valor dos aficionados do Grêmio FBPA em relação aos benefícios provenientes da associação. Por meio de uma pesquisa quantitativa, foram verificados quais os benefícios mais valorizados, assim como a satisfação com os preços das mensalidades e com os serviços no *Match Day*. Um questionário foi aplicado em uma amostra não probabilística por conveniência composta de 250 torcedores. Os resultados demonstram que os fatores mais importantes residem na possibilidade de participar ativamente da vida do clube e contribuir com o seu desenvolvimento, confirmando estudos anteriores. Ademais, embora exista uma gama diversificada de benefícios provenientes da associação, os torcedores não percebem nestes, valor superior.

**Palavras-chave:** Percepção de valor. Satisfação. *Match Day*. Aficionados.

## 1 INTRODUÇÃO

O futebol brasileiro está em evolução. A Copa do Mundo FIFA de 2014 foi um divisor de águas para os clubes brasileiros; principalmente, para aqueles responsáveis por gerirem as novas arenas multiuso. Consideradas um legado da Copa, estas arenas passaram a representar um grande potencial, até então não existente, de exploração comercial, capaz de possibilitar o aumento significativo das receitas provenientes de seus torcedores e de formas alternativas de exploração. No entanto, ao mesmo tempo, também passaram a exigir um nível expressivo de imobilização de capital e um elevado custo de manutenção, impondo grandes desafios aos clubes.

Sob este novo contexto, a busca de uma maior compreensão sobre os torcedores e de suas expectativas se tornou ainda mais importante, visto que a manutenção dos custos e a geração de lucro são dependentes das receitas oriundas da exploração destas novas arenas; fato possível pelo oferecimento de serviços de qualidade. Mais do que antes, é relevante conceber os torcedores

como consumidores. Parte-se do entendimento de que estes apenas frequentarão as arenas e se manterão como sócios e com as mensalidades em dia se perceberem valor nos serviços que recebem. Para que isto seja possível, é necessária uma correta avaliação sobre suas percepções e expectativas, a fim de compreender o que realmente valorizam e esperam do clube.

Dentre os clubes brasileiros que construíram suas novas arenas, este trabalho tem como foco a torcida do Grêmio FBPA. Segundo a Pluri Consultoria (2014) o clube possui aproximadamente sete milhões de torcedores e uma das torcidas mais devotas do Brasil. (FERREIRA, 2013). Esses dados demonstram o enorme potencial a ser explorado. A melhor forma de refletir esses números e essa dedicação dentro do clube é por meio do seu quadro social, pois as receitas oriundas das mensalidades dos sócios representam uma importante e constante arrecadação. Com uma correta avaliação da percepção de valor dos aficionados e dos benefícios mais valorizados, o clube pode tomar as medidas necessárias e focar seus esforços no que realmente importa para os seus torcedores.

Em face destas considerações, este estudo tem como objetivo analisar a percepção de valor dos aficionados do Grêmio FBPA sobre os benefícios provenientes da associação. Tem-se como ponto de partida a identificação dos benefícios mais valorizados pelos torcedores gremistas e a análise dos pontos que merecem maior atenção e melhorias. A partir disso, o presente trabalho visa produzir conhecimento para ajudar na compreensão da percepção de valor do consumidor e suas preferências de consumo, possibilitando ao clube o conhecimento necessário para ofertar os serviços ideais para os seus sócios.

No Brasil, o estudo sobre a percepção de valor dos consumidores esportivos, especialmente no futebol, ainda é pouco explorado. Sendo assim, este trabalho contribui para uma maior compreensão sobre o tema no contexto brasileiro. Ademais, o futebol é hoje um grande negócio. No entanto, o Brasil ainda está muito longe de aproveitar todo o seu potencial, representando apenas 1% de todo o faturamento do mercado mundial. (LEONCINI; SILVA, 2005). Para ampliar esta participação, é relevante uma maior participação direta dos torcedores nas receitas dos clubes. Sendo assim, pesquisas que identificam o que realmente importa para os seus torcedores são relevantes para o atingimento deste objetivo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Marketing esportivo**

O marketing esportivo é conceituado por Pitts e Stotlar (2002) como uma ferramenta destinada a elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de produtos e serviços esportivos a fim de satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores. Para os autores, seu conceito é difuso na literatura, não existindo uma definição única. Alguns autores, por exemplo, acreditam que essa atividade envolve apenas a promoção de eventos esportivos. Outros adotam uma abordagem mais ampla e acreditam que o marketing esportivo é a aplicação dos princípios do marketing a qualquer produto ou serviço que tenha relação com o esporte. (RATTEN; RATTEN, 2011).

Em sua essência, no entanto, o marketing esportivo é o meio pelo qual as empresas ligadas ao esporte se comunicam com seus clientes. Relaciona-se diretamente com a emoção e a paixão dos torcedores, compreendendo todos os produtos e serviços destinados a satisfazer as necessidades e os desejos destes

consumidores. (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004; KIM; TRAIL, 2011). Além do mais, busca cumprir este objetivo por meio de uma proposta de valor superior, na qual os benefícios percebidos pelos consumidores superem seus custos.

## 2.2 Percepção de valor

O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções. Parte da premissa de que diferentes clientes percebem o mesmo produto de maneiras distintas. (KUNKEL; DOYLE; BERLIN, 2016). Segundo Kotler e Armstrong (2011), cada vez mais as empresas estão adotando estratégias de preço baseadas no valor percebido pelos clientes. A partir deste método, expandem a visão fundamentada no valor monetário para focar na agregação de valor aos produtos, acrescentando serviços para que suas ofertas tornem-se diferenciadas das demais, além de possibilitar a manutenção de maiores margens e lucratividade superior.

Na abordagem baseada no valor, preço e valor são conceitos distintos, embora comumente andem juntos. O preço pode ser definido como a quantidade de dinheiro que um cliente desembolsa para adquirir um produto ou serviço e que a empresa recebe em troca da sua cessão. Já valor está intimamente relacionado com o retorno que esse produto irá trazer para esse cliente, isto é, o quanto ele precisa e deseja este produto e o quanto está realmente disposto a pagar por ele. (COELHO, 2007).

Ao se definir o preço de um produto ou serviço, deve-se ter em mente que o objetivo do negócio é criar valor para o cliente, sendo assim, a função do preço é a de refletir esse valor. Para atingir esse objetivo, devem-se considerar as necessidades e os desejos desse cliente. No entanto, como valor é a percepção dos clientes sobre a utilidade de um produto ou serviço, acaba se tornando muito difícil a atribuição de preço a eles. (MORENO *et al.*, 2016). As empresas, portanto, devem administrar as muitas dimensões existentes, a fim de melhorar suas ofertas e cobrar um preço adequado, de acordo com o valor percebido pelos clientes.

Salienta-se que do ponto de vista do cliente, o preço cobrado pela empresa pode ser apenas o primeiro de muitos custos associados com a compra de um produto ou serviço. Além do valor monetário, geralmente o custo para o cliente inclui outros elementos, tais como os custos de tempo, de energia física e energia psíquica. Estes custos constituem um conjunto maior, caracterizado como o custo total para o cliente. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; KOTLER, 2012).

Coelho (2007) afirma que quando um cliente realiza uma compra ele faz uma análise sobre duas variáveis: os benefícios que ele acredita receber, como a marca, o atendimento, fatores emocionais, entre outros; e os custos totais que estes fatores terão. A partir de então, é feita uma comparação entre os benefícios oriundos desse produto com seus respectivos custos. Espera-se que o excedente, que é a diferença entre os custos totais e a percepção do cliente sobre o valor, resulte em um saldo líquido positivo. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Para Zeithaml e Bitner (2008) quando os produtos e serviços tem um custo superior aos benefícios gerados, o preço monetário deve ser ajustado para compensar. No entanto, quando os benefícios percebidos são considerados maiores que o custo, o cliente tende a aceitar pagar um preço monetário mais alto. Em suma, o preço deve refletir a quantidade de valor que o cliente está recebendo. (BEULKE; BERTÓ, 2009). Sendo assim, nota-se o importante papel da precificação e a sua importância na geração de valor para os clientes, tema apresentado a seguir.

## 2.3 Gestão de preços

O Preço é o elemento mais flexível do composto de *marketing*, sendo para a empresa, a quantidade de dinheiro que ela está disposta a aceitar em troca de um produto. Já para os clientes, é o que eles estão dispostos a pagar em troca de um produto ou serviço. (COELHO, 2007). De forma geral, o preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e os compradores estão dispostos a realizar uma troca. (NAGLE; HOGAN, 2007).

Para Coelho (2007), se por um lado os consumidores desejam pagar pela máxima qualidade a um preço baixo, por outro, as empresas almejam vender pelo máximo preço ao menor custo possível. Apreçar com lucro exige que as empresas levem em consideração a forma que suas decisões afetam o comportamento competitivo e a sua lucratividade no futuro. (HOLDEN; NAGLE, 2003). Cada decisão afeta o nível de percepção do cliente, influenciando diretamente a demanda por seus produtos ou serviços.

Para empresas nas quais é muito importante operar em capacidade plena é muito barato acrescentar mais um cliente quando estão abaixo do limite de capacidade; por outro lado, é muito caro acrescentar um novo cliente quando o ultrapassam. (NAGLE, 2000). Nos clubes de futebol funciona analogamente. Um torcedor a mais no estádio não representa um custo diretamente maior para o clube. Mas, expandir seus estádios além da capacidade atual é uma alternativa inviável. Assim, é necessária uma correta precificação, de forma que o preço não fique muito alto a ponto de diminuir a demanda, e nem muito baixo de modo a se esgotarem rapidamente os lugares e o clube perder arrecadação com um ingresso muito barato. (PARRIS; DRAYER; SHAPIRO, 2012).

O apreçamento é a interface entre marketing e finanças. Para definir o preço lucrativamente, as decisões de marketing, competitivas e financeiras devem ser inter-relacionadas e estarem coordenadas. Ele visa a obtenção de um equilíbrio entre o desejo do cliente em obter um bom valor e a necessidade da empresa de cobrir seus custos e obter lucro. (HOLDEN; NAGLE, 2003). Seu objetivo maior é determinar o preço mais lucrativo por meio da captura de mais valor, não necessariamente vendendo mais. (NAGLE; HOGAN, 2007).

## 3 METODOLOGIA

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. Os dados foram coletados mediante aplicação de um questionário disponibilizado eletronicamente aos aficionados do Grêmio FBPA. Segundo a Pluri Consultoria (2014), no ano de 2013 estimava-se a existência de sete milhões de torcedores gremistas, configurando-se como a sexta maior torcida do futebol brasileiro.

Em virtude do tamanho da população e com o intuito de viabilizar a coleta de dados, foi investigada apenas uma parte desta mediante o uso de uma amostra não probabilística por conveniência. A amostra foi composta por 250 respondentes, sendo 98 (39,2%) torcedores não sócios, 76 (30,4%) sócios torcedores e 76 (30,4%) sócios locatários de cadeira. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido por meio do *Google Docs* e disponibilizado através das redes sociais *Facebook*, *Twitter* e *WhatsApp*, entre os dias 20 de Outubro e

06 de Novembro de 2016. Todos os questionários recebidos foram preenchidos corretamente, não sendo necessário descartar nenhuma resposta.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de questões fechadas sobre aspectos referentes à percepção de valor dos aficionados do Grêmio. Os enunciados foram elaborados de acordo com o referencial teórico que sustenta este estudo, além de informações coletadas no site oficial do clube. As questões foram segmentadas em quatro blocos: (I) perfil dos respondentes; (II) satisfação com os benefícios provenientes da associação; (III) valor percebido; e, (IV) satisfação com os serviços do *matchday*.

O bloco I foi caracterizado por questões de múltiplas escolhas. O bloco II apresentou aos respondentes uma variedade de benefícios oferecidos pelo clube, sendo solicitado que escolhessem três opções que consideravam mais importantes. O bloco III, por sua vez, foi direcionado à avaliação do valor percebido pelos aficionados, representado pela diferença entre a satisfação com os benefícios e os preços das mensalidades, estimada por meio de uma escala *Likert* de 10 pontos (1=totalmente insatisfeito / 10=totalmente satisfeito). Por fim, o bloco IV, estimou a satisfação em relação aos serviços oferecidos durante o dia de jogos (*Match day*). Novamente, foi apresentada uma escala *Likert* de 10 pontos. Nestas questões foi incluído o campo “não se aplica/não utilizo o serviço”.

Após consulta no site oficial do clube (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2016), foi possível identificar cinco modalidades de associação: Sócio Torcedor Ouro e Diamante e, Sócio Cadeira Alta, Gramado e *Gold*. No entanto, devido a limitações da pesquisa, estas categorias foram agrupadas apenas como Sócios-Torcedor e Sócios-Cadeira. Para aqueles não sócios, foram as mesmas questões, mas com apresentação diferente, a fim de identificar também quais benefícios esses aficionados mais valorizam. As modalidades de associação são caracterizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Modalidade de associação e suas vantagens

Grupo	Modalidade	Valor Mensalidade	Vantagens
Sócios-Torcedor	Ouro	R\$ 28,00	Desconto de até 10% na compra de ingressos
	Diamante	R\$ 48,00	Descontos de 30% a 50% na compra de ingressos
Sócios-Cadeira	Alta	R\$ 98,00	Acesso livre a todos os jogos oficiais do Grêmio na Arena.
	Gramado	R\$ 235,00	
	<i>Gold</i>	R\$ 352,00	

Fonte: Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre (2016).

Além dos benefícios relacionados à compra de ingressos, descontos e acesso aos jogos, foram elencados uma gama de vantagens e benefícios oferecidos aos torcedores, mediante acesso ao site oficial do clube, a saber: Goleada Tricolor (programa de fidelidade oficial do clube); Grêmio Mania (rede de lojas oficiais do Grêmio); Grêmio *Tur* (agência de turismo oficial do Grêmio); rede de convênios (acesso a vantagens e descontos em estabelecimento comerciais); promoções exclusivas (sorteios, brindes e outras ações promocionais); e Movimento por um

Futebol Melhor (união de torcedores, clubes e grandes empresas). (GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE, 2016).

Para apresentar os resultados, foi utilizada a estatística descritiva através das distribuições de frequências absolutas (n) e relativas (%), médias aritméticas e seus respectivos desvios-padrão. As diferenças entre a satisfação dos torcedores com os benefícios provenientes da associação e os preços foram testadas mediante teste t de *Student*. Por sua vez, a avaliação das diferenças entre as médias de respostas das diferentes categorias de sócios sobre os serviços do *matchday* foram realizadas por meio da análise de variância (ANOVA). Ademais, a partir da população, a margem de erro estabelecida para as inferências estatísticas ficou em 6%. Sendo assim, os resultados encontrados podem ser considerados corretos ao nível de significância de 90%.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

##### 4.1 Perfil dos aficionados

A apresentação do perfil dos aficionados faz parte da primeira etapa da pesquisa e é retratada pela Tabela 1. A partir dela, pode-se constatar que, em sua essência, os Sócios-Torcedores são homens, residentes no interior do estado, com idade até 45 anos (frequência até 25 anos e de 26 a 45 anos é a mesma), ensino superior incompleto ou em andamento, e com renda entre R\$ 3.520,01 e R\$ 8.800,00. Em relação aos sócios locatários de cadeira, a maioria são homens, residem em Porto Alegre, possuem idade entre 26 e 45 anos e têm pós-graduação. Por sua vez, os torcedores não sócios são, em sua maioria homens, do interior do estado, com idade até 25 anos, ensino superior incompleto ou em andamento e renda de até R\$ 1.760,00.

Tabela 1 – Perfil dos aficionados

	Geral		Sócio Cadeira		Sócio Torcedor		Não Sócio	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Painel A - Gênero</b>								
Masculino	200	80,0	72	94,7	65	85,5	63	64,3
Feminino	50	20,0	4	5,3	11	14,5	35	35,7
Total	250	100,0	76	100,0	76	100,0	98	100,0
<b>Painel B - Região</b>								
Porto Alegre	85	34,0	45	59,2	18	23,7	22	22,4
Grande Porto Alegre	55	22,0	15	19,7	16	21,1	24	24,5
Interior do Estado (RS)	93	37,2	15	19,7	35	46,1	43	43,9
Outros Estados	17	6,8	1	1,3	7	9,2	9	9,2
Total	250	100,0	76	100,0	76	100,0	98	100,0
<b>Painel C - Idade</b>								
Até 25 anos	101	40,4	18	23,7	36	47,4	47	48,0
De 26 a 45 anos	117	46,8	40	52,6	36	47,4	41	41,8
De 46 a 65 anos	32	12,8	18	23,7	4	5,3	10	10,2
Mais de 65 anos	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	250	100,0	76	100,0	76	100,0	98	100,0
<b>Painel D - Escolaridade</b>								
	n	%	n	%	n	%	n	%

Ensino fundamental	3	1,2	0	0,0	0	0,0	3	3,1
Ensino médio/técnico	28	11,2	7	9,2	9	11,8	12	12,2
Superior incompleto	117	46,8	22	28,9	43	56,6	52	53,1
Superior completo	56	22,4	21	27,6	16	21,1	19	19,4
Pós-graduação	46	18,4	26	34,2	8	10,5	12	12,2
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>
<b>Painel E - Renda</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Até R\$ 1.760,00	76	30,4	9	11,8	26	34,2	41	41,8
R\$ 1.760,01 a 3.520,00	64	25,6	16	21,1	17	22,4	31	31,6
R\$ 3.520,01 a 8.800,00	74	29,6	29	38,2	27	35,5	18	18,4
R\$ 8.800,01 a 17.600,00	23	9,2	13	17,1	4	5,3	6	6,1
Acima de R\$ 17.600,01	13	5,2	9	11,8	2	2,6	2	2,0
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>98</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 1 evidencia alguns pontos importantes para a decisão de associação e para a escolha da modalidade de associação. Um fator que parece determinante para esta escolha é a região do associado, já que os Sócios Torcedores são em sua maioria do interior e os Sócios-Cadeira são de Porto Alegre. Já em relação aos torcedores não sócios, pode-se notar que também são em sua maioria do interior, mas possuem uma renda menor. Este fato parece ser determinante para que eles não se tornarem sócios do clube.

Esses fatores corroboram a visão de Kotler (2012) em relação à avaliação do valor percebido, pois o fato dos Sócios-Torcedores e Não-Sócios morarem longe, bem como possuírem uma renda menor, faz com as suas percepções em relação ao custo total de transação com o clube aumentem, acarretando com que não percebam valor suficiente, seja para pagarem uma mensalidade mais cara, no caso dos sócios torcedores, ou para se associarem, caso dos torcedores não sócios.

## 4.2 Benefícios mais valorizados pelos aficionados

Essa etapa visa demonstrar os benefícios mais valorizados pelos torcedores sócios e não sócios. A Tabela 2 mostra a segmentação por categorias de aficionados.

Tabela 2 – Benefícios mais valorizados pelos aficionados

	Sócios Cadeira	Sócios Torcedor	Não-Sócios
Ajudar o Grêmio	25,8%	23,3%	15,9%
Acesso livre aos jogos	28,8%	0,0%	13,6%
Prioridade na compra de ingressos	0,0%	22,5%	13,9%
Participar do clube	21,4%	12,0%	5,5%
Qualidade da Arena	6,6%	6,4%	9,7%
Desconto na compra de ingressos	0,0%	7,6%	10,0%
Desempenho do time	5,2%	4,4%	6,5%
Liberdade de escolha do local do ingresso	0,0%	7,2%	7,1%
Grêmio Mania	5,7%	5,2%	3,6%
Promoções exclusivas	1,7%	3,2%	5,5%
Rede de Convênios	1,3%	2,4%	4,2%
Movimento por um futebol melhor	0,9%	3,6%	2,6%
Goleada Tricolor	2,6%	2,0%	1,3%
Grêmio Tur	0,0%	0,0%	0,7%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os benefícios mais valorizados pelos Sócios-Cadeira foram o Acesso Livre aos Jogos (28,8%) e Ajudar o Grêmio (25,8%); seguido do item Participar do Clube (21,4%). Por sua vez, para os Sócios-Torcedores pode-se perceber que Ajudar o Clube é o ponto mais importante (23,3%). O segundo benefício mais valorizado é a Prioridade na Compra de Ingressos (22,5%), sucedido pelo Desejo de Participar do Clube (como votar em eleições), com 12% das respostas.

A ausência de respostas dos sócios locatários de cadeiras no item Prioridade na Compra de Ingressos, e a ausência de respostas dos Sócios-Torcedores no benefício Acesso Livre aos Jogos, é coerente com cada modalidade de associação. Na primeira, este valor não é percebido na medida em que possuem acesso livre aos jogos, sem necessidade de compra de ingresso. Por sua vez, interpretação inversa é aplicada aos sócios torcedores. Para estes, a modalidade de associação não garante Acesso Livre aos Jogos, assim, o benefício não é percebido como valor; embora possa ser um desejo.

Nos Não-Sócios, a pesquisa mostra que Ajudar o Clube é o motivo mais importante na visão dos torcedores (15,9%). O segundo item mais valorizado é a Prioridade na Compra dos Ingressos (13,9%), benefício disponível aos Sócios Torcedores. Os próximos itens mais valorizados foram o Acesso Livre aos Jogos (13,6%), benefício oferecido para os Sócios-Cadeira, e o Desconto na Compra dos Ingressos (10%), oferecido para os Sócios Torcedores.

Os benefícios mais valorizados entre os Sócios-Cadeira e os Sócios-Torcedores são praticamente os mesmos para as duas modalidades de associação. Este fato pode revelar que a escolha de uma modalidade ou outra pode ser influenciada pela renda ou a distância que o sócio se encontra do clube. Para determinar essa correlação, faz-se necessário aprofundar os estudos sobre esse tema, o que pode ser realizado em pesquisas futuras.



O fato dos benefícios de Ajudar o Clube e de Participar do Clube serem dois dos três mais importantes na visão dos sócios e não sócios, confirma o estudo de Lage (2009). Para o autor, a devoção dos torcedores é em parte como um “clamor religioso”, e que o sentimento de pertença por vezes é mais importante do que a obtenção de produtos e serviços do clube. Outro fator que corrobora o estudo de Lage (2009) é o contraste entre os benefícios mais valorizados e os menos valorizados. De um lado, estão os benefícios citados acima e, por outro, a pouca aderência a serviços como descontos na Rede de Convênios, programa de fidelidade Goleada Tricolor, Promoções Exclusivas e agência de turismo.

Outro fator que vai ao encontro dos estudos de Lage (2009) é o baixo número de aficionados citando o Desempenho do Time como um dos motivos mais importantes para a associação. Isso revela como os aficionados gremistas são engajados com o clube, pois mesmo com o longo período sem títulos expressivos (na época do estudo o clube não conquistava um título há 15 anos), esses torcedores ainda se mantêm como sócios. Esse último fator confirma também o estudo de Ferreira (2013), o qual afirma que o Grêmio possui a torcida mais devota do país.

#### 4.3 Percepção de valor dos aficionados

A partir da apresentação dos benefícios oferecidos pelo clube, essa etapa visa demonstrar o valor percebido pelos torcedores do Grêmio a respeito da associação. Para tanto, busca a comparação entre a satisfação com os benefícios da seção anterior e a satisfação com os preços das mensalidades. A Tabela 3 apresenta os resultados.

Tabela 3 – Percepção de valor dos aficionados

<b>Torcedores</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Torcedores no Geral	Benefícios	6,81	1,95	<b>3,991</b>	<b>**0,000</b>
	Preço	6,30	2,14		
Sócios-Cadeira	Benefícios	6,77	2,05	<b>2,189</b>	<b>*0,032</b>
	Preço	6,30	2,25		
Sócios-Torcedor	Benefícios	6,80	2,05	-0,316	0,753
	Preço	6,88	2,25		
Não Sócio	Benefícios	6,84	1,80	<b>5,197</b>	<b>**0,000</b>
	Preço	5,84	1,86		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Teste t de *Student*. (\*) significativo  $p \leq 0,05$ ; (\*\*) significativo  $p \leq 0,01$ .

Os resultados para a amostra, no geral, evidenciam que a satisfação com o preço das mensalidades está menor que a satisfação com os benefícios provenientes da associação. Estes tiveram, numa escala de 10 pontos, média de 6,81 e 6,30, respectivamente. Esta diferença foi considerada estatisticamente significativa, conforme o teste empregado. De outra forma, os resultados demonstram haver diferença significativa, ao nível de 99%, entre as médias das respostas para a satisfação com os benefícios ( $M = 6,81$ ) e satisfação com os preços ( $M = 6,30$ ;  $t = 3,991$ ;  $p \leq 0,01$ ). Tais resultados demonstram, em linhas gerais, que os aficionados gremistas acham o preço das mensalidades caras em relação aos benefícios que são oferecidos.

No tocante aos Sócios-Cadeira, a satisfação geral teve média de 6,77 e a satisfação com o preço das mensalidades de 6,30. Esta diferença foi considerada estatisticamente significativa ao nível de 95%. Ou seja, pode-se considerar que as médias das respostas para a satisfação com os benefícios ( $M = 6,77$ ) e satisfação com os preços ( $M = 6,30$ ;  $t = 2,189$ ;  $p \leq 0,05$ ) são realmente diferentes. De forma similar a análise anterior, é possível afirmar que os sócios locatários de cadeiras consideram a mensalidade cara em relação aos benefícios que são oferecidos. Em síntese, o valor percebido desses sócios está um pouco abaixo do ideal, pois sua satisfação com os preços das mensalidades é inferior à sua satisfação com os benefícios que recebem.

Quanto aos Sócios-Torcedor, a satisfação com os benefícios teve média de 6,80, enquanto a satisfação com o preço das mensalidades ficou com média de 6,88. Diferentemente dos Sócios-Cadeira, as médias das respostas para a satisfação com os benefícios ( $M = 6,80$ ) e satisfação com os preços ( $M = 6,88$ ;  $t = -0,316$ ;  $p > 0,05$ ) não apresentaram diferenças significativas. De acordo com estas evidências, é possível perceber que existe paridade entre a percepção dos benefícios que o clube oferece e a percepção em relação ao preço das mensalidades. Como apontado por Kotler (2012), o valor percebido é a diferença entre o valor total e os custos totais para o cliente. Portanto, pode-se considerar que os Sócios-Torcedores percebem valor na sua modalidade de associação, pois acham justos os preços que pagam em relação aos benefícios que recebem.

Por sua vez, a análise dos torcedores Não-Sócios demonstra razoável diferença entre a satisfação com os benefícios e a satisfação com os preços das mensalidades. Os resultados do teste t de *Student* evidenciam que a diferença entre as médias das respostas para a satisfação com os benefícios ( $M = 6,81$ ) e satisfação com os preços ( $M = 6,30$ ;  $t = 3,991$ ;  $p \leq 0,01$ ) é significativa ao nível de 99%. Este fato demonstra que os torcedores do Grêmio não percebem o valor necessário nos benefícios oferecidos pelo clube, em relação aos preços que são cobrados pelas mensalidades. Isso pode justificar porque esses torcedores não se associam ao clube.

#### 4.4 Satisfação com os serviços do *match day*

Nesta seção é discutida a satisfação dos torcedores com os serviços disponibilizados pelo clube no dia do jogo (*Match Day*). A partir da Tabela 4, é possível perceber, em linhas gerais, médias consideradas regulares e boas de satisfação com os serviços nos dias dos jogos. Dentre estes serviços, destaca-se o relacionado ao Acesso aos Jogos, com média de 7,12. Em um patamar inferior, encontram-se os serviços associados aos Eventos na Esplanada (6,25) e Lojas na Esplanada (6,14). As menores médias de satisfação foram percebidas nos serviços relacionados aos Bares na Arena (5,67) e Estacionamento (5,64).

Segundo Fagundes *et al.* (2013) o acesso aos jogos não influencia de forma direta a opção de ir ou não ao estádio, no entanto, representa um importante fator a ser considerado para aumentar a satisfação dos torcedores; opinião partilhada por Carvalho *et al.* (2013). Quanto aos eventos realizados na esplanada, Fagundes *et al.* (2013) acredita que estes contribuem para a melhoria da atmosfera do jogo. Os eventos são considerados momentos de encontros sociais que possibilitam a interação com outras pessoas. Os torcedores costumam frequentar esses locais chegando com antecedência à partida; fato que aumenta a satisfação e possibilita uma maior potencial de arrecadação pelo clube com serviços de alimentação e comercialização de produtos.

Sob este aspecto, Fagundes *et al.* (2013) sustentam que as lojas e bares são importantes fatores que influenciam os torcedores a permanecerem mais tempo nas arenas, contribuindo, conseqüentemente, para a maior geração de receita para o clube. Por outro lado, o estacionamento parece ser o serviço com as piores avaliações, tanto neste, quanto em outros estudos relacionados. Para Borba (2006), por exemplo, o estacionamento é um dos piores serviços oferecidos nos estádios de Fortaleza, opinião similar evidenciada por torcedores de Belo Horizonte. (FAGUNDES *et al.*, 2013). Segundo estes torcedores, há uma necessidade latente de melhoria neste serviço. Embora possuam um preço acessível, o serviço é de baixa qualidade, principalmente ao final dos jogos, quando há demora excessiva para a evacuação do local devido à desorganização.

Tabela 4 – Satisfação com o *Match Day*

Serviços	Torcedores	Média	DP	F	p
Acesso aos Jogos	Sócios-Cadeira	7,00	2,66	1,194	0,305
	Sócios-Torcedor	7,47	2,19		
	Não-Sócio	6,92	2,34		
	<b>Total</b>	<b>7,12</b>	<b>2,40</b>		
Eventos na Esplanada	Sócios-Cadeira	5,21	2,75	<b>9,748</b>	<b>**0,000</b>
	Sócios-Torcedor	6,42	2,56		
	Não-Sócio	7,01	1,88		
	<b>Total</b>	<b>6,25</b>	<b>2,51</b>		
Lojas na Esplanada	Sócios-Cadeira	5,16	2,54	<b>10,235</b>	<b>**0,000</b>
	Sócios-Torcedor	6,29	2,22		
	Não-Sócio	6,84	1,90		
	<b>Total</b>	<b>6,14</b>	<b>2,32</b>		
Bares na Arena	Sócios-Cadeira	5,07	2,72	<b>4,216</b>	<b>*0,016</b>
	Sócios-Torcedor	5,63	2,47		
	Não-Sócio	6,25	2,34		
	<b>Total</b>	<b>5,67</b>	<b>2,54</b>		
Estacionamento	Sócios-Cadeira	5,00	2,35	<b>3,293</b>	<b>*0,040</b>
	Sócios-Torcedor	5,59	2,98		
	Não-Sócio	6,26	2,38		
	<b>Total</b>	<b>5,64</b>	<b>2,60</b>		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: ANOVA. (\*) significativo  $p \leq 0,05$ ; (\*\*) significativo  $p \leq 0,01$ .

Nas análises entre as diferentes categorias de torcedores, é possível verificar diferença significativa entre as médias de satisfação dos agrupamentos para os serviços Eventos na Esplanada ( $F=9,748$ ,  $p \leq 0,01$ ), Lojas na Esplanada ( $F=10,235$ ,  $p \leq 0,01$ ), Bares na Arena ( $F=4,216$ ,  $p \leq 0,05$ ) e Estacionamento ( $F=3,293$ ,  $p \leq 0,05$ ). Este fato comprova que as modalidades de aficionados possuem níveis de satisfação distintos para estes serviços. A satisfação relacionada ao Acesso aos Jogos, entretanto, não evidenciou diferença significativa ( $F=1,194$ ,  $p=0,305$ ). Ou seja, os aficionados gremistas possuem um nível de satisfação similar para este serviço.

Destaca-se que os Sócios-Cadeira apresentam a menor média de satisfação para todos os quatro serviços com diferenças significativas, enquanto os Não-Sócios apresentaram a maior para os mesmos itens avaliados. Uma possível explicação estaria no fato de que os sócios frequentam mais jogos, não encontrando sempre grandes eventos no entorno da Arena, enquanto os torcedores que não são sócios, provavelmente só vão a jogos de maior importância e com maior público, os quais oferecem mais atrações aos seus torcedores. Sendo assim, é possível que apresentem maiores médias de satisfação.

Um ponto interessante é a baixa média geral das avaliações dos serviços prestados na Arena nos dias de jogos. A média de todos os serviços do *Match Day* avaliados nessa pesquisa foi de apenas 6,14 numa escala de 10 pontos. É uma média relativamente baixa considerando o investimento que foi feito para a sua construção e toda a estrutura que ela oferece. Isso pode justificar de certa forma também o baixo número de respostas indicando a Qualidade da Arena como um dos benefícios mais importantes para os aficionados.

Esta constatação pode significar que a satisfação em eventos esportivos tende a ser influenciada por fatores como a atmosfera do jogo, atividades de entretenimento disponíveis antes dos jogos, desempenho do time dentro de campo, posição na tabela de classificação, qualidade e tradição da equipe adversária, entre outros. (TREIN; BARCELLOS, 2006). Ademais, outro dado interessante é o Acesso aos Jogos ser o serviço melhor avaliado entre os sócios. Esse fato se deve provavelmente pela frequência dos sócios aos jogos, sendo esse talvez o serviço que mais utilizam.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção de valor dos aficionados do Grêmio FBPA sobre os benefícios provenientes da associação. Como ponto de partida, buscou a identificação dos benefícios mais valorizados pelos torcedores gremistas. Para atender ao objetivo proposto, contou com as respostas de 250 aficionados do clube, explorando os resultados por meio das diferentes modalidades de associação – sócios torcedores e cadeira – assim como de torcedores não sócios; fato que possibilitou compreender o que esses diferentes segmentos de torcedores percebem como valor.

A partir dos resultados, acredita-se que, embora o clube ofereça uma ampla variedade de benefícios aos seus sócios e torcedores, é inegável que os fatores mais importantes para o aficionado gremista residem na possibilidade de participar ativamente da vida do clube e contribuir de alguma forma com o seu desenvolvimento. Estes achados são consistentes com outros estudos (FAGUNDES *et al.*, 2013) e reforçam os apontamentos de Lage (2009). Para este autor, a devoção dos torcedores de futebol é em parte como um “clamor religioso”, em que o sentimento de pertença por vezes é mais importante do que a obtenção de produtos e serviços do clube.

No entanto, mesmo que os benefícios e serviços sejam vistos em um plano secundário para os torcedores analisados, parece razoável acreditar que a oferta de benefícios, bem como a qualificação dos serviços relacionados aos jogos e às novas arenas tem o potencial de atrair mais e diferenciados torcedores; não apenas aqueles fanáticos. Neste sentido, para o clube fidelizar os seus sócios atuais, assim como atrair novos torcedores, é imperativo que os dirigentes esportivos entendam os

anseios desses aficionados e ofereçam a eles serviços que atendam às suas necessidades e expectativas através de uma oferta de valor superior.

No clube analisado, entretanto, parece haver um descompasso entre os benefícios percebidos e o custo arcado pelos torcedores. Ou seja, embora exista uma gama diversificada de benefícios provenientes da associação, os torcedores não percebem nestes, valor superior. As evidências da Tabela 3 justificam esta constatação. Estes resultados merecem ser vistos com relativa atenção, pois podem significar uma possível dificuldade no incremento do quadro social, a perda de sócios por descontentamento e justificar, em grande parte, o motivo pelos quais os torcedores não-sócios não se filiam ao clube. Em última instância, traz como consequência a perda de arrecadação e a perda no potencial de geração de receitas pela nova arena.

Finalmente, é clara a evidência de motivos para interpretar os resultados com cautela. Primeiro, acredita-se haver limitações quanto à constituição da amostra de pesquisa. Em vista dos procedimentos adotados, participaram apenas os torcedores com acesso à internet e com perfil ativo nas redes sociais em que os questionários foram disponibilizados. Segundo, os resultados podem ter sofrido interferência do momento vivido pelo clube nas competições disputadas. No período analisado, embora sem títulos, o Grêmio apresentava um bom desempenho dentro de campo; fato que tende a criar um viés positivo nas repostas de torcedores mais passionais. Contudo, mesmo com tais limitações, acredita-se que os resultados deste estudo podem ser úteis ao clube, ao servir de norteador para o desenvolvimento de ações e estratégias voltadas aos torcedores, de modo a fidelizar os sócios e atrair novos associados, contribuindo com o crescimento e o fortalecimento do clube.

Para estudos futuros, sugere-se uma maior estratificação das modalidades de associação. Outra sugestão é segmentação por cidade e/ou região. Acredita-se que, com uma maior estratificação, é possível determinar mais precisamente a influência de cada variável. Academicamente, sugere-se uma pesquisa qualitativa com alguns aficionados de diferentes regiões, um *Focus Group*, para obtenção de informações referentes a percepções e motivações mais detalhadas desses torcedores. Dessa forma, pode ser possível identificar fatores importantes para a percepção dos aficionados, que podem ter passado despercebidos no presente estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Precificação: sinergia do marketing e das finanças**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BORBA, S. L. M. **Marketing esportivo: uma análise dos serviços oferecidos nos estádios de Fortaleza**. 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.
- CARVALHO, W. G. *et al.* Estudo sobre a satisfação do sócio-torcedor do Paraná Clube. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 53-69, 2013.
- COELHO, F.S. **Formação estratégica de precificação: como maximizar o resultado das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FAGUNDES, A. F. A. *et al.* Um estudo sobre a satisfação do consumidor esportivo que frequenta estádios de futebol em Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 1, p. 121-135, 2013.

FERREIRA, F. **Quais são as torcidas mais fanáticas do país?** São Paulo, outubro, 2013. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br>>. Acesso em: 23 out. 2015.

GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.gremio.net>>. Acesso em: 24 out. 2016.

HOLDEN, R. K.; NAGLE, T. T. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KIM, Y. K.; TRAIL, G. A. Conceptual framework for understanding relationship between sport consumers and sport organizations: A relationship quality approach. **Journal of Sports Management**, v. 25, n.1, p. 57-69, 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

KUNKEL, T., DOYLE, J. P.; BERLIN, A. consumers' perceived value of sport team games-a multi-dimensional approach. **Journal of Sport Management**, v.31, n. 1, p. 80-95, 2016.

LAGE, M. J. C. **A dimensão tribal do consumo de produtos relacionados com clubes de futebol.** 124 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) -- Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Revista Gestão & Produção**, v. 12, n. 1, p. 11-23, 2005.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MORENO, F. C. *et al.* Role of perceived value and emotions in the satisfaction and future intentions of spectators in sporting events. **Engineering Economics**, v. 27, n. 2, p. 221-229, 2016.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo.** 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NAGLE, T. Cuidado com o preço. **HSM Management**, v. 4, n. 21, p. 1-6, 2000.

NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E. **Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade.** São Paulo: Pearson, 2007.

PARRIS, D.L., DRAYER, J.; SHAPIRO, S.L. Developing a pricing strategy for the Los Angeles Dodgers. **Sport Marketing Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 256-264, 2012.

PITTS, B.G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos do marketing esportivo.** São Paulo: Phorte, 2002.

PLURI CONSULTORIA. **Receitas por torcedor dos clubes de maior torcida no Brasil.** 2014. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br>>. Acesso em: 01 nov. 2016.

RATTEN, V.; RATTEN, H. International sport marketing: practical and future research implications. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 8, p. 614-620, 2011.

TREIN, F.; BARCELLOS, P. F. P. **Qualidade dos serviços em estádios de futebol.** In: Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil. 26, 2006.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2008.