



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **A importância da adoção do Projeto Sócio Torcedor como estratégia de inovação para aumentar as receitas dos clubes de futebol no Brasil**

**MARCELO PACIELLO DA SILVEIRA**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
marcelopaciello@uol.com.br

**MARCOS VINÍCIUS CARDOSO**  
mvcardoso@gmail.com



**A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DO PROJETO SÓCIO TORCEDOR COMO  
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA AUMENTAR AS RECEITAS DOS  
CLUBES DE FUTEBOL NO BRASIL**

**Resumo**

O presente artigo visa apresentar a adoção da estratégia do programa sócio torcedor como inovação com impacto direto no faturamento dos clubes de futebol brasileiros. Utilizando a teoria de gestão da inovação, inovação no esporte e do comportamento do consumidor esportivo, aplicou-se uma análise qualitativa comparando a evolução da receita advinda dos sócios torcedores nos 12 principais clubes brasileiros. Os resultados mostram que na maioria dos casos a implementação inovadora do programa de Sócio Torcedor diminui o impacto das oscilações de receita com bilheteria no faturamento dos clubes em anos em que seu desempenho esportivo não tenha sido o esperado.

**Palavras-chave:** Sócio Torcedor, Inovação, Faturamento dos Clubes, Marketing Esportivo.

**Abstract**

This paper presents the adoption team membership as an innovation strategy with direct impact on revenues of Brazilian football clubs. Using the theory of innovation management, innovation in sports and sports consumer, was applied a qualitative analysis comparing the evolution of the revenue from the team memberships in 12 major Brazilian clubs. The results show that in most cases the implementation of innovative Team Membership program reduces the impact of fluctuations in revenue from ticket sales at the clubs in years when their sport performance was not expected.

**Keywords:** Club Membership, Innovation, Club Revenues, Sport Marketing.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

Os clubes de futebol profissional possuem diferentes fontes de receita para cobrirem seus custos e gerarem lucro visando se manterem em alto nível de competitividade. As principais fontes de receita são:

- 1) Receitas com estádio (ingressos, sócio torcedor, camarotes, alimentação, serviços)
- 2) Receitas com TV (direitos de transmissão)
- 3) Receitas de Marketing (patrocínio, licenciamento, venda de produtos)

Qualquer clube que quiser se manter em alto nível de performance e de faturamento precisa trabalhar muito bem as três fontes de receita acima, pois todas elas são fundamentais para que consigam contratar e/ou desenvolver melhores jogadores e treinadores, que provavelmente irão conseguir melhores resultados em campo e gerarão mais títulos. Com mais títulos o clube tem mais exposição, conseguindo atrair mais torcedores, mais premiações e patrocinadores, reiniciando o ciclo novamente.

O que se observa, no entanto, no futebol brasileiro é uma baixa participação das receitas com estádios. Alguns dos argumentos é a falta da qualidade dos estádios, a violência das torcidas ou até mesmo a transmissão dos jogos pela TV. Existem ainda a percepção de baixa qualidade do espetáculo por falta de jogadores de qualidade, ou por campos mal cuidados ou ainda pela fórmula de disputa dos campeonatos, afugentando o consumidor de futebol.

O fato do Brasil ter sediado a Copa do Mundo da FIFA 2014 traz um novo cenário para o futebol brasileiro. Arenas mais modernas, com padrão internacional, diminuem algumas das barreiras que teoricamente impediriam a ida do torcedor aos estádios, levando a crer que os principais clubes nacionais se beneficiarão destes investimentos. Ainda que a literatura mostre que muitos dos chamados legados de Megaeventos, como a Copa do Mundo, não se concretizem na prática (Cardoso, M., Fleury, F., Malaia, 2013), os clubes que puderem usufruir destas novas, ou revitalizadas, praças esportivas poderão colher frutos de médio e longo prazo.

Na prática hoje observa-se que os clubes das principais ligas europeias (Inglaterra, Alemanha, Espanha, Itália e França) possuem uma relação bem equilibrada entre as três fontes de receita (Tabela 1), pois sabem que todas possuem sua importância no faturamento, enquanto os principais clubes brasileiros não possuem a mesma relação equilibrada entre as três fontes (Tabela 2).

TABELA 1:  
Distribuições das receitas dos times europeus 2012/2013

TIME	ESTÁDIO	TV	MARKETING
REAL MADRID	23%	36%	41%
BARCELONA	24%	39%	37%
B. MUNIQUE	20%	25%	55%
MAN. UTD.	30%	28%	42%
PSG	13%	23%	64%
MAN. CITY	15%	32%	53%
CHEALSEA	27%	41%	32%
ARSENAL	38%	36%	26%
JUVENTUS	14%	61%	25%
MILAN	10%	53%	37%
B. DORTMUND	23%	34%	43%
LIVERPOOL	22%	31%	47%

Nota: Fonte: DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE – 2014



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

TABELA 2  
Distribuição das receitas dos times brasileiros 2013

TIME	ESTÁDIO	TV	MARKETING	VENDA DE JOGADORES
CORINTIHANS	19%	32%	26%	22%
SÃO PAULO	14%	20%	15%	41%
FLAMENGO	29%	41%	24%	0%
INTERNACIONAL	17%	21%	14%	48%
ATLÉTICO MG	14%	31%	11%	29%
GRÊMIO	14%	28%	20%	13%
CRUZEIRO	39%	32%	12%	13%
SANTOS	12%	23%	29%	33%
PALMEIRAS	28%	43%	18%	3%
VASCO	11%	41%	18%	18%
BOTAFOGO	12%	30%	17%	33%
FLUMINENSE	17%	46%	18%	12%

Nota: Fonte: PLURI CONSULTORIA - 2014

Estes números mostram a necessidade de se aumentar as receitas advindas do estádio diretamente ligadas a utilização deste como local da partida de futebol. Assim, o problema de pesquisa a ser examinado é qual a importância da adoção da estratégia inovadora do sistema de Sócio Torcedor como fator de estabilidade nas receitas com estádios para os clubes de futebol no Brasil. Neste sentido buscar-se-á mostrar que clubes que adotaram o Sócio Torcedor como estratégia inovadora conseguiram um novo patamar de receitas que independem da situação do clube na tabela do campeonato, ou do tipo de torcedor que vai ao estádio.

O artigo está organizado com em cinco partes contanto esta introdução. Na segunda parte do artigo é apresentado o referencial teórico com ênfase na gestão da inovação, inovação no esporte e no consumidor esportivo apresentadas na literatura. A seguir, é explicado a metodologia do trabalho. Segue uma análise dos resultados obtidos pelos clubes que adotaram o Sócio Torcedor como estratégia e como isso limita algumas das barreiras encontradas na literatura. E por fim são apresentadas as considerações finais.

## 2 Referencial Teórico

### Conceituando a Inovação

A gestão é um fenômeno social que existe desde que as comunidades humanas começaram a existir. Essa estrutura social adotou diferentes tipos de identidades e rótulos seguindo as inovações surgidas em cada época. Atualmente a inovação e a gestão da inovação são um dos principais termos mencionados, pois após todas as grandes transformações que a humanidade passou desde os tempos passados, a inovação permanece imutável, trazendo consigo a gestão da inovação. Para as empresas, a inovação significa desenvolvimento sustentável, crescimento do poder de competitividade, maiores lucros, melhores oportunidades e condições de trabalho, alta qualidade e serviços de alto valor agregado com preços acessíveis para os clientes (Atalay, Yücel, & Boztepe, 2013).

Após a revolução industrial as organizações começaram a se expandir tanto no tamanho da organização como no volume de produção. Devido a essa expansão as empresas necessitavam de diferentes modelos de gestão e uma das premissas foram as técnicas



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

inovadoras de governança, visando se manter a sua presença em um determinado segmento (Rachaman, D. et al, 1993).

Atualmente as organizações se globalizaram, muitas se transformaram em multinacionais, e além de atingir o sucesso atual, é importante manter o sucesso da organização no futuro. As mudanças decorrentes dessas alterações afetam diretamente as prioridades, a identidade corporativa e os objetivos, causando mudanças na percepção da gestão (Atalay et al., 2013).

De acordo com Atalay et al. (2013) a atual percepção de inovação não é necessariamente aquilo que seja novo, mas sim aquilo que possivelmente possa ser transformado em valor agregado, percebido tanto econômica como socialmente. A inovação pode ser definida como "o desenvolvimento e implementação de novas ideias de pessoas que ao longo do tempo realizam operações com os outros em um contexto institucional "(Van de Ven,1988).

Conceitos como a mudança, a originalidade, a revolução, o empreendedorismo, e invenção estão intimamente ligados, e às vezes usados como sinônimos com a inovação, mas não existe uma distinção entre esses conceitos (Wolfe, 1994). Mesmo que qualquer mudança seja diferente, nem sempre são novas (Hoerber & Hoerber, 2012). De acordo com Zaltman, Duncan, & Holbek (1973, p.10) a inovação é definida como "qualquer ideia, prática ou artefato de material percebido como novo pela unidade relevante de adoção".

A inovação é muitas vezes considerada um fenômeno de um único evento (Wolfe, 1994). No entanto também pode ser considerado como um processo de multieventos que segue três etapas bem estabelecidas: iniciação, decisão adoção e implementação (Damanpour & Schneider, 2006). Apenas a gestão da inovação não vai trazer mudanças nas organizações, é importante que os esforços organizacionais e pessoais atuem em conjunto (Atalay et al., 2013).

A literatura destaca várias questões-chave relacionadas ao processo de inovação destacando-se duas grandes categorias de inovações organizacionais: administrativa e técnica (Damanpour, Szabat, e Evan, 1989). Inovações administrativas são definidas como aquelas que afetam o sistema social de uma organização (Newell & Swan, 1995). As tentativas por parte da Federação Inglesa visando reduzir o número de clubes de futebol na Premier League (Campeonato Inglês da Primeira Divisão) pode ser descrito como uma inovação técnica.

### **A Inovação no Esporte**

No passado, o esporte era organizado por voluntários que tomavam conta dos clubes esportivos com dedicação pessoal. Os voluntários ainda são cruciais para a organização de todos os esportes, mas agora há uma ênfase crescente sobre a organização de esportes em novas e inovadoras maneiras, a fim de aumentar a participação e / ou excelência (Newell & Swan, 1995)

A inovação é percebida como fundamental nas organizações em termos de competitividade e efetividade, mas o estudo da inovação em organizações esportivas tem recebido muito pouca atenção por parte dos pesquisadores (McDonald, 2007). As organizações esportivas são caracterizadas por uma cultura de tradição e informalidade resultando em uma estratégia de governança reativa e pragmática, oposto de uma governança proativa e estratégica (Taylor, 2004).

De acordo com Newell e Swan (1995), as organizações precisam inovar para obter recursos que são escassos visando manter a sua sobrevivência. Existe uma demanda dos clubes e dos *stakeholders* em melhorar a qualidade do serviço e aumentar a sofisticação e o profissionalismo com tarefas administrativas (Cuskelly, Hoye & Auld, 2006).



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

De acordo com Atalay et al., (2013) como resultado da industrialização, o desenvolvimento do setor de serviços, a era da informação e a urbanização trouxeram impacto na estrutura social e no estilo de vida das pessoas. Conceitos como moralidade, cultura, filosofia de vida, bem estar econômico e social moldaram as tendências da sociedade. Ao se avaliar essas transformações, o esporte se transformou em uma parte indispensável da vida social, com as pessoas tendo mais tempo em interesse em praticar como assistir a eventos esportivos. Com essa demanda, as organizações esportivas foram diretamente afetadas por essas transformações na sociedade, alterando suas estruturas para além da prática esportiva, com o crescimento do interesse e potencial comercial dessas organizações.

Atualmente os clubes se transformam em empresas com o propósito de maximizar os lucros dependendo dos resultados esportivos. As técnicas de gestão profissionais foram adaptadas para o segmento esportivo com planos e metas a serem atingidas. Os clubes esportivos começaram a ser gerenciados como as demais empresas internacionais usando a gestão da inovação como um dos pilares. A gestão da inovação ajuda os clubes a aumentarem seus faturamentos de uma forma mais rápida e eficaz (Atalay et al., 2013)

Os clubes esportivos procuram ser diferentes dos demais para garantir o seu futuro buscando diferentes fontes para aumentar a suas receitas, sendo a mais importante delas a gestão da inovação. Clubes esportivos utilizam de atividades inovadoras para fins determinados e também visando moldar o seu futuro através desta maneira. Assim, a economia mundial impulsiona fortemente a gestão do esporte a usar aplicações inovadoras. Levando-se em consideração os interesses de negócio e políticas orientadas para o lucro, os clubes esportivos se transformaram em empresas comerciais, com uma visão baseada nas políticas financeiras. Eles tentam fazer diferenças com um passo à frente dos seus concorrentes adotando o modelo de inovação como um dos principais princípios da gestão (Atalay et al., 2013).

Denis (1993) adaptou as seguintes regras de gestão de inovação para o esporte:

- Educação da liderança
- Abordagem do sistema
- Abordagem da equipe
- Divisão de poder
- Planos de flexibilidades
- Perspectivas amplas
- Sempre buscar exemplos de inovação

Para as modernas atividades inovadoras os clubes esportivos devem verificar a sua estrutura institucional de acordo com os itens acima e desenvolver políticas com fins lucrativos. Será possível colocar essas políticas em prática fazendo a organização adotar a gestão da inovação. O fator de lealdade ao invés de satisfação do cliente é a principal diferença no consumidor esportivo. Os torcedores compram os produtos do clube e gastam uma boa quantidade de dinheiro para comprar carnês para toda a temporada. Com essa diferença no foco de como atender às necessidades do consumidor esportivo, as atividades inovadoras devem ser realizadas e as entidades gestoras devem moldar a gestão da inovação (Denis, 1993).

Thibault, Hinings e Slack (1993) desenvolveram um quadro para o estudo da formulação da estratégia em organizações esportivas sem fins lucrativos, com base principalmente no trabalho de MacMillan (1983). Eles desenvolveram um quadro que identificou dois principais determinantes da estratégia. O primeiro determinante é a posição competitiva, que se relaciona com o custo relativo de envolvimento com o esporte. Se o custo é alto isso vai provar uma barreira de entrada tangível para muitas organizações esportivas e



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

assim reduzir a sua capacidade de atrair uma grande adesão. O segundo determinante é atratividade do programa, que refere-se à capacidade da organização esportiva em prestar serviços para os seus membros ao acessar os recursos necessários para o fornecimento. Thibault, Hinings e Slack, (1993) sugeriram que a capacidade de atração do programa é provável que seja em função da capacidade de atrair financiamento de fontes externas, tamanho do cliente ou base de associados, o número de voluntários e a visibilidade na mídia, o que garantirá substancial apoio financeiro atual e futuro. Esses dois fatores, posição competitiva e a atratividade do programa, determinam as opções estratégicas disponíveis para uma organização esportiva e assim limitar a tipos de inovações organizacionais que são possíveis.

De acordo com Newell e Swan (1995) no mundo do esporte, há também uma necessidade de inovação para atrair dinheiro de patrocínio, para aumentar o número de sócios, para atrair um tipo diferente de torcedores e para aumentar o número de espectadores no estádio visando aumentar a receita dos clubes.

A capacidade de inovação das organizações esportivas é importante, não só porque precisam garantir os recursos escassos para sobreviver e promover o esporte, mas também para poderem desempenhar um papel fundamental na difusão de inovações técnicas na natureza do esporte em si, que pode ampliar a participação ou a excelência no esporte (Newell & Swan 1995).

### **Definição de Consumidor Esportivo**

A definição de quem é o consumidor esportivo é fundamental para um estudo mais aprofundado para definições de estratégias a serem implementadas pelo profissional de marketing. Não há um perfil definitivo e existem muitas variáveis que influenciam nesta classificação (Hardy, 2004). É impossível descrever um arquétipo do consumidor esportivo devido à multiplicidade de valores independentes, atitudes e comportamentos a serem considerados (Holt, 1995).

Por outro lado, como podemos definir o que é torcedor? De acordo com Wann e Branscombe (1993) torcedor é aquele que se autodefine como torcedor. Ser um torcedor é mais do que ir ao estádio ou assistir a um jogo (Jones, 1997).

Para o profissional de marketing implementar uma estratégia com eficácia é importante definir claramente o que é o consumidor esportivo para seu produto ou serviço, bem como conhecer como esse consumidor se define como torcedor.

### **O processo de tomada de decisão do consumidor esportivo**

Uma vez definido o consumidor esportivo alvo é necessário analisar como esse consumidor se comporta na tomada de decisão de compra. Esse é um outro fator importante para o profissional de marketing implementar uma estratégia eficaz.

Entender o processo decisório do torcedor é um fator decisivo para transformar o vínculo das pessoas com o time em participação ativa nos eventos. O processo de compra se inicia quando alguém reconhece um problema, uma necessidade ou uma oportunidade (Rein, I., Kotler, P., Shileds, 2008).

Atualmente o esporte faz parte das vidas das pessoas tanto naqueles que estão envolvidos diretamente como participantes ou indiretamente como espectadores do esporte. O esporte oferece benefícios sociais e psicológicos para aqueles que o consomem (Sloan, 1989).

Segundo Morgan e Summers (2008) é necessário analisar todo o processo de tomada de decisão do torcedor, que está em constante mudança, e pode ser definido em cinco etapas:



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1) identificação da tomada de necessidade, 2) busca por informação, 3) avaliação de alternativas, 4) decisão de compra, 5) processo pós compra. Esse processo não é linear, não sendo necessário seguir cada etapa, podendo antecipar ou retroceder no processo de acordo com diferentes situações que geram decisões simples e rápidas ou complexas.

A tomada de decisão do consumidor esportivo passa pelas seguintes etapas: 1) necessidade de reconhecimento, 2) consciência ou busca de informação, 3) avaliação de escolha, 4) decisão de compra, 5) vivência esportiva, 6) avaliação da vivência, 7) insatisfação ou abandono (Hardy, 2004)

De acordo com Holbrook (1994) existem dois conceitos distintos na forma de se organizar os aspectos de consumo: a estrutura e o propósito da compra. Em termos de estrutura, o consumo consiste tanto nas ações em que os torcedores se envolvem diretamente nas decisões de compra com benefícios próprios ou para interagir com outras pessoas que compartilham dos mesmos valores. Em termos de propósito, as ações dos consumidores podem terminar nelas próprias ou podem ter desdobramentos futuros, gerando uma matriz com quatro metáforas: consumo por experiência, consumo por integração, consumo por classificação e consumo por diversão.

Há quatro aspectos principais que compõem o processo de compra do consumidor do esporte: motivação, ativação, as restrições externas, e pós-consumo reação / avaliação (Trail & James, 2011).

O consumidor esportivo é estimulado pelos seguintes motivos: consumo simbólico e consumo por interação. Mowen (1995) desenvolveu uma representação com três etapas do consumo simbólico. Na primeira etapa o consumidor compra um produto, que pode comunicar aspectos de seu autoconceito para o público. Na segunda etapa o consumidor espera que o público tenha a percepção simbólica desejada da natureza do produto. Na terceira etapa o consumidor espera que o grupo de referência o perceba como tendo algumas das mesmas qualidades simbólicas como a marca do produto.

Conforme Howard e Sheth (1969) os consumidores avaliam os aspectos positivos e negativos na tomada de decisões. De acordo com Kanouse (1984), as pessoas tendem a pesar mais fortemente os atributos negativos do que os positivos nas tomadas de decisão de compra. Também existe uma relação entre os motivadores as restrições externos e internos que afetam o comparecimento do torcedor aos eventos esportivos (Kim & Trail, 2010).

Em jogos decisivos e importantes provavelmente o torcedor de futebol releve atributos negativos como horário da partidas, conforto, hospitalidade e clima hostil. Em jogos sem a mesma importância ele considerará os atributos negativos de outra forma, podendo decidir por não comparecer ao jogo.

De acordo com Morgan e Summers (2008) cada consumidor tem uma forma diferente de ver o mundo e de interpretar as informações que lhe são apresentadas. Fatores internos como personalidade, percepção, aprendizado e atitudes precisam ser levados em consideração para compreensão do consumidor. Além dos fatores internos, também os fatores sociais ou externos, como a cultura, os grupos de referência e a família, influenciam na decisão de compra do consumidor.

Conforme citado por Mullin, B., Hardy, S., Sutton (2004), existem vários fatores que devem ser examinados pelo profissional de marketing para entender o interesse, o envolvimento e o comprometimento do consumidor esportivo. Existem os fatores ambientais e individuais que podem ter influência na decisão de compra. Os fatores ambientais são: pessoas significativas, condições climáticas e geográficas, os valores e normas culturais, as relações de classe e gênero. Os fatores individuais são: características físicas, aprendizagem, motivação e atitudes, a etapa na vida ou o ciclo familiar e o autoconceito. O profissional de





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

marketing deve conhecer esses fatores e os processos de decisão de compra para definir e implementar as estratégias.

### **A identificação do torcedor com seu time**

Um fator muito importante no comportamento do torcedor de futebol e que influencia diretamente a sua decisão de compra é a sua identidade, sua conexão com o seu time. A relação do torcedor com seu time vem sempre em primeiro lugar (Stewart, B., Smith, A., Nicholson, 2003).

A teoria da identidade social foi criada como a noção de que os indivíduos se esforçam para se unirem em categorias sociais que refletem positivamente em sua autopercepção. Tajfel & Turner (1979) definiram três princípios centrais da teoria da identidade social. Primeiro, para manter uma identidade individual social positiva o torcedor procurará participar de grupos vistos como sendo iguais ou um pouco melhores do que a sua própria auto percepção. Em segundo lugar, a identidade social positiva é baseada em comparações favoráveis entre seu grupo e um outro grupo relevante. Em terceiro lugar, em situações em que os indivíduos avaliam a sua identidade social como refletindo negativamente na sua autopercepção, eles vão procurar sair ou influenciar positivamente o seu grupo (Tajfel & Turner, 1979).

Os indivíduos procuram associar-se estrategicamente com outras pessoas bem-sucedidas, mesmo aqueles com quem têm mínimas conexões, como uma forma de autopercepção positiva. Por outro lado, os indivíduos tendem a distanciar-se de outras pessoas que não conseguem manter sua autoestima. Entre os fãs de esporte, essas formas de autopercepção foram rotuladas como Basking Reflected Glory (BIRG) e Cutting Off Reflected Glory (CORF) (Cialdini & DeNicholas, 1989).

Segundo Cialdini et al (1976) BIRGing e CORFing estão conceitualmente enraizadas na Teoria de Atribuição de Heider (1958), a teoria do equilíbrio cognitivo. Segundo essa teoria os indivíduos utilizam os processos de BIRGing e CORFing os torcedores das equipes vencedora tendem a internalizar-se com o sucesso dos times, enquanto os fãs de entidades que perdem tendem a afastar-se.

BIRGing é a tentativa de criação de níveis de auto estima social, através aumento da associação com outros de grande sucesso (Madrigal, 1995). Isso poderia ser através do uso da camisa do seu time depois de uma vitória, ou associação verbal, como uso do pronome "nós" ao falar sobre o time, mais uma vez depois de uma vitória Cialdini et al. (1976). A tendência para BIRGing é parcialmente explicada pela teoria da identidade social, que propõe que a motivação para aumentar a autoestima faz com que as pessoas se identifiquem fortemente com um grupo de sucesso. No caso de uma experiência negativa o torcedor procura proteger a autoestima através de um processo denominado Cutting Off Reflected Glory ou CORFing, que envolve a dissociar-se da equipe perdedora (Madrigal, 1995).

Como podemos observar, a identificação dos torcedores do seu time possui aspectos psicológicos, cognitivos e de auto estima que influenciam diretamente no processo de tomada de decisão de compra dos torcedores. Sua identificação com um time que ganha ou perde tem impacto direto nas decisões estratégicas dos profissionais de marketing. Essa medida é de muito interesse por causa das diferenças entre os torcedores altamente identificados com seus times ou não (Richardson, 2003).

Estudar o comportamento do consumidor é muito complexo, pois não há como certificar-se o que exatamente o torcedor está sentindo, suas motivações e comportamentos psicológicos e cognitivos em cada momento. Essa situação é um grande desafio para os profissionais de marketing conseguirem segmentar os torcedores e implementarem estratégias eficientes para cada grupo.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 3 Metodologia

A pesquisa se iniciou com o levantamento bibliográfico que permitisse entender o consumidor esportivo e suas motivações para irem ao estádio, além dos conceitos de inovação no esporte. A seguir foi feito levantamento documental, por meio da coleta de dados baseados nas análises dos balanços 2013 dos 12 principais clubes de futebol do Brasil publicados pela Pluri Consultoria. Como base de comparação foram levantadas nas análises dos 12 principais clubes da Europa que constam no relatório Football Money League 2014, referente a temporada 2012/2013 do futebol europeu e foi publicado pela Deloitte Consultoria. Nesses relatórios constam uma análise das três principais fontes de receitas dos clubes de futebol, ingressos, direitos de televisão e marketing.

Baseado nas teorias apresentadas por Newell e Swan (1995) e Thibault, Hinings e Slack, (1993), um dos fatores de inovação para atrair mais dinheiro para os clubes é aumentar a base de sócios e de espectadores no estádio. Portanto, o programa sócio torcedor dos doze principais clubes brasileiros foi considerado como uma estratégia de inovação. Com esse objeto de estudo definido, o próximo passo foi analisar as receitas advindas dos sócios torcedores e compará-las com a receita de bilheteria. Os resultados foram então comparados com os resultados em campo das equipes brasileiras para se verificar se havia alguma relação entre bilheteria x resultados e sócio torcedor x resultados e avaliar se a implementação dos programas de sócio torcedor trouxeram uma receita adicional e estável aos clubes. Os achados são apresentados a seguir.

## 4 Análise dos resultados

Conforme mencionado por Holt (1995) e Wakefield & Sloan (1995), a atmosfera e o ambiente todo especial de um estádio são fundamentais para o torcedor ter uma boa experiência e decidir voltar novamente. Esse cenário de atmosfera e ambiente especial dentro dos estádios é possível de se verificar nos principais campeonatos europeus, fato esse que não se repete no atual momento dos clubes brasileiros.

Como já apresentado as fontes de receita com bilheteria nos principais clubes europeus são tão relevantes como as receitas com direitos de transmissão e marketing devido ao explanado acima, o que destoa dos clubes brasileiros conforme observado na Tabela 1. Um dos motivos claros é a taxa de ocupação dos estádios. Na Tabela 3 observa-se que o Brasil, a despeito de sua fama de futebol de primeira classe aparece apenas na 31 posição, com apenas 38%, quando se discute taxa de ocupação.

TABELA 3:  
Taxa de ocupação dos estádios 2013

POSIÇÃO NO RANKING	PAÍS	CAMPEONATO	% TAXA DE OCUPAÇÃO
1	ALEMANHA	BUNDESLIGA	95%
2	INGLATERRA	PREMIERE LEAGUE	95%
5	ESPANHA	LA LIGA	83%
9	FRANÇA	LIGUE 1	68%
14	ITÁLIA	SERIE A	62%
31	BRASIL	CAMPEONATO BRASILEIRO	38%

Nota: Fonte: PLURI CONSULTORIA – 2013



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Este resultado se reflete diretamente no faturamento com bilheteria que inclui tanto a venda de ingressos como o de sócio torcedor (Tabela 4). Estes dados ilustram a distância em que se encontra o futebol brasileiro do europeu.

TABELA 4:

**Porcentagem de faturamento com bilheteria times brasileiros 2013**

TIME	% FATURAMENTO
CRUZEIRO	39%
FLAMENGO	39%
PALMEIRAS	28%
CORINTHIANS	19%
INTERNACIONAL	17%
FLUMINENSE	17%
SÃO PAULO	14%
ATLÉTICO - MG	14%
GRÊMIO	14%
BOTAFOGO	12%
SANTOS	12%
VASCO	11%

Nota: Fonte: PLURI CONSULTORIA - 2014

Observa-se que os dois primeiros colocados da Tabela 4, Cruzeiro e Flamengo, tiveram um grande salto com essas receitas em 2013 pois foram respectivamente Campeão Brasileiro e Campeão da Copa do Brasil, o que comprova o que foi citado por Madrigal (1995), Domazlicky & Kerr (1990) e Wakefield & Sloan (1995), que se os times que estão ganhando e/ou o torcedor tem boas experiências nos estádios, eles costumam ir mais aos jogos e gastar mais, aumentando as receitas dos clubes. O mesmo pode-se verificar na Tabela 5 quando as receitas brutas com bilheteria são apresentadas. Com isso os clubes passam a ficar na dependência de uma temporada de bons resultados o que em um esporte de alta competição dura de um a três anos. O Atlético Mineiro também teve um dos melhores faturamentos com bilheteria em 2013 por ter sido o Campão da Taça Libertadores da América.

Ao analisar a Tabela 5 verifica-se que as receitas com bilheteria estão diretamente relacionadas com a performance dos clubes nos campeonatos, oscilando a cada ano de acordo com as conquistas em campo. Quando os clubes estão ganhando seus jogos e torneios o torcedor vai mais ao estádio, caso contrário deixam de frequentar.

TABELA 5:

**Evolução do faturamento com bilheteria entre 2006 e 2013 (milhões de R\$)**

Clube	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Atlético MG	6,00	2,90	4,64	13,86	8,37	3,00	14,67	20,52
Botafogo	6,30	12,71	8,60	5,28	5,30	4,13	8,61	13,86
Corinthians	-	8,04	16,52	27,15	29,68	26,10	35,90	31,60
Cruzeiro	2,28	3,90	10,34	16,94	17,17	3,87	10,80	63,92
Flamengo	5,76	14,24	21,24	20,40	16,77	14,72	8,48	49,14
Fluminense	2,04	2,73	7,92	4,27	6,93	3,20	6,04	7,50
Grêmio	3,43	6,48	11,31	11,40	10,80	9,73	16,38	9,90
Internacional	5,35	-	-	-	-	7,52	5,06	5,20
Palmeiras	6,90	7,80	18,08	24,70	14,28	11,68	19,28	26,55
Santos	4,95	9,54	4,55	9,80	19,89	37,80	17,82	9,50
São Paulo	16,80	13,23	17,38	20,76	21,45	18,00	25,47	25,41
Vasco	3,85	5,04	6,50	11,05	12,60	13,70	10,22	14,40

Nota: Fonte: PLURI CONSULTORIA – 2014



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Newell e Swan (1995) mencionam que a difusão das inovações podem desempenhar um papel fundamental, podendo ampliar a participação ou a excelência nos clubes esportivos. Considerando o programa Sócio Torcedor uma inovação e 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.

Avaliando as receitas com o programa Sócio Torcedor (Tabela 6), diferentemente do Cruzeiro, o Flamengo conseguiu um dos maiores resultados em 2013. O que provavelmente irá impactar nas receitas do clube de longo prazo. Outro exemplo desta mudança é a equipe do Corinthians cuja receita advinda de bilheteria caiu em mais de 10% de 2012 para 2013. Sendo que no ano de 2012 o clube foi campeão da Taça Libertadores, enquanto em 2013 teve uma atuação abaixo do esperado nos campeonatos que disputou. Observando-se a tabela verifica-se que as receitas do Corinthians com os Sócios Torcedores caem apenas em 1% no mesmo período. O mesmo fenômeno ocorre com o São Paulo entre os anos de 2010 e 2011.

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. Assim, tanto na criação do programa, em momentos de atualização e quando o clube está bem existe um aumento no faturamento. Este permanece mais estável mesmo em tempos de resultados ruins, comprovando o que foi citado por Denis (1993) ao dizer que o fator de lealdade ao invés de satisfação do cliente é a principal diferença no consumidor esportivo, e essa diferença de foco deve ser considerada na gestão da inovação.

TABELA 6:  
Evolução do faturamento com sócio torcedor entre 2006 e 2013 ( milhões de R\$)

Clube	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Atlético MG	-	0,58	1,16	0,66	0,93	1,00	3,26	11,40
Botafogo	1,75	1,64	1,29	0,88	2,12	2,95	3,69	7,70
Corinthians	-	6,70	7,08	14,48	12,72	20,30	28,72	28,44
Cruzeiro	5,70	6,24	6,58	7,26	7,07	7,74	8,40	9,40
Flamengo	5,04	5,34	5,90	6,00	6,45	9,20	10,60	30,03
Fluminense	5,61	5,46	5,94	6,10	7,70	7,20	12,08	13,75
Grêmio	-	-	-	-	-	27,80	42,12	35,64
Internacional	11,77	19,89	26,60	37,72	38,41	41,36	45,54	39,00
Palmeiras	11,04	-	-	-	20,23	16,06	19,28	23,01
Santos	3,30	3,71	3,90	4,20	5,85	7,56	7,92	13,30
São Paulo	13,44	15,12	15,80	19,03	21,45	20,25	22,64	25,41
Vasco	1,05	0,84	0,50	2,55	3,36	4,11	2,92	3,20

Nota: Fonte: PLURI CONSULTORIA - 2014

Outro caso que ilustra a importância do sócio torcedor é a evolução da receita do Santos. Enquanto o sócio torcedor vem crescendo, tendo um crescimento de 68% entre 2012 e 2013, as receitas de bilheteria vem caindo de 2011 em diante. Este resultado corrobora com o encontrado por Madrigal (1995), Domazlicky & Kerr (1990) e Wakefield & Sloan (1995), pois quando o time estava em alta 2011 as receitas de bilheteria chegaram 37.8 milhões de reais e nos últimos dois anos com resultados mais modestos, o faturamento caiu.

De acordo com Denis (1993) para as modernas atividades inovadoras os clubes esportivos devem verificar a sua estrutura a fim de desenvolver políticas com fins lucrativos.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Provavelmente Palmeiras e Vasco tiveram dificuldades nesse quesito de estruturação. O Palmeiras lançou seu primeiro programa em 2010, mas teve uma queda de 20% em 2011, tendo que remodelar o plano e relança-lo novamente em 2012. O Vasco aparentemente é outro clube que ainda não está conseguindo aumentar sua receita com sócios torcedores, pois possuem uma torcida similar ao do Palmeiras em termo de quantidade de torcedores mas possui uma receita 8 vezes inferior.

O Internacional durante o ano de 2007 a 2010 tinha como parte do programa Sócio Torcedor a garantia de ingresso ao pagar a mensalidade. Com o aumento do número de sócio torcedores, não sendo possível garantir o ingresso devido à capacidade do seu estádio ser menor do que o número de sócios torcedores, foi necessário alterar o programa e a receita com bilheteria voltou a ser considerada a partir de 2011.

O Internacional e o Grêmio têm uma política de Sócio Torcedor inovadora em relação aos demais, pois todos os associados dos programas, além dos benefícios na compra de ingressos e descontos e promoções com as empresas conveniadas, também têm direito a voto para o Conselho Deliberativo e para Presidente do Clube. Como citado por Atalay et al. (2013), é importante manter um passo à frente dos seus concorrentes adotando modelos de inovação Essa medida adotada pelos dois clubes de Porto Alegre pode ser considerada como um passo à frente dos demais, pois ambos lideraram o número de sócio torcedores e de faturamento entre os 12 principais clubes do Brasil.

### 5 Considerações Finais

Através dos dados relatados, nota-se que o programa Sócio Torcedor além de ser inovador ainda tem um grande potencial a ser explorado pelos clubes brasileiros no quesito referente ao aumento de receitas, por meio de um aumento de diferenciação nos seus programas, como o implementado por Internacional e Grêmio.

Os clubes brasileiros continuam dependentes das vitórias e do sucesso dos seus times para atrair os torcedores aos estádios. Essa dependência do sucesso da equipe em campo para aumentar as receitas com bilheteria pode ser frágil visando um planejamento de receita a médio e longo prazo, pois não se pode garantir a vitória ou a conquista de um campeonato com antecedência. Com essa situação, se Cruzeiro e Flamengo não repetirem as campanhas de sucesso de 2013, no final de 2014 provavelmente não terão suas receitas com bilheteria como uma das maiores em relação ao seu próprio faturamento bem como aos demais clubes.

Por outro lado, podemos observar que os clubes, ao trabalharem de forma mais eficaz o projeto Sócio Torcedor, podem conseguir um aumento significativo e constante nas receitas com esse tipo de ação pois, após o início do projeto nos 12 clubes, a receita proveniente do Sócio Torcedor mudou de patamar e não retornou mais aos níveis anteriores ao projeto no período analisado.

É possível comprovar que existe uma grande diferença com as receitas com sócios torcedores dos clubes europeus em comparação aos brasileiros. Um dos motivos, conforme os Taylor (2004), pode ser devido aos clubes brasileiros ainda serem caracterizados por uma cultura de tradição e informalidade resultando em uma estratégia de governança reativa e pragmática. Os clubes europeus já estão migrando para uma governança proativa e estratégica. Os vários *stakeholders* envolvidos no segmento esportivo estão demandando por uma melhora na qualidade do serviço, e para aumentar a sofisticação e o profissionalismo com tarefas administrativas, conforme citado por Cuskelly, Hoye e Auld (2006), a gestão da inovação é fundamental.

No Brasil, diferentemente da Europa, os fanáticos são os que mais frequentam os estádios, mas esse grupo de torcedores é apenas uma parcela do total de torcedores de cada



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

time. Como mencionado por Wakefield & Sloan (1995), quanto mais fanático o torcedor menos ele irá levar em conta os serviços e a baixa qualidade do estádio. Já para os torcedores menos leais, a qualidade do estádio terá forte influência na sua decisão de compra. Esse grupo de torcedores menos leais é o que pode ser melhor explorado pelos clubes, visando frequentarem os estádios. Como citado por Atalay et al (2013) a gestão da inovação ajuda os clubes a aumentarem seus faturamentos de uma forma mais rápida e eficaz, e um programa de vantagens visando atrair esse público alvo deve ser avaliado pelos clubes como parte de sua estratégia.

Uma das limitações deste estudo foi o fato da Pluri Consultoria colocar juntamente com o sócio torcedor a arrecadação com sócios de clubes sociais, fazendo com que alguns valores venham a distorcer em parte a análise. Por outro lado, as receitas com sócios patrimoniais são bem inferiores às provenientes com sócio torcedor, portanto não houveram grandes distorções nas análises e comparações.

Será necessário efetuar um estudo mais aprofundado sobre os aspectos que podem aumentar a frequência e o número de torcedores nos estádios, principalmente para os torcedores menos leais, visando levantar quais são os fatores que poderão influenciar no comportamento do torcedor em sua decisão de compra para assistir mais jogos no estádio. Apesar de que a utilização do sócio torcedor ser uma estratégia adequada, ainda é necessário entender melhor que tipo de torcedor a ação está atraindo. E para isso uma pesquisa quantitativa dentro dos sócios seria de grande valor.

### 6 Referências

- Atalay, A., Yücel, A. S., & Boztepe, E. (2013). A different approach to the modern sport administration: method of innovation. *International Journal of Academic Research*, 5(2), 109–115. doi:10.7813/2075-4124.2013/5-2/B.16
- Cardoso, M. V., Fleury, F.A., & Santos, J.M.C.M. (2013). O legado da Copa e seu impacto no futuro da cidade de São Paulo. *Future Studies Reserach Journal*, 5, 164-197.
- Cialdini, R.B., Borden, R.J., Thorne, A., Walker, M.R., Freeman, S., & Sloan, L.R. (1976). Basking in reflective glory: three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Cialdini, R.B., & DeNicholas, M.E.(1989). Self-presentantion by association. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 626-631.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). Working with volunteers in sport: Theory and practice. London: Routledge.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 19, 495-522.
- Deloitte Consultoria (2014). Football Money League. *Deloitte Consultoria*, Sport Business Group.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Dennis S. (1993). 13 tips for managing change in schools. *Education Digest*; 58: 64-65.
- Domazlicky, B. & Kerr, M.(1990). Baseball attendance and designated hitter. *American Economist*, 34(1), 62-69.
- Giulianotti, R. (2012). Fanáticos, seguidores, fans e flaneurs: uma taxonomia de identidades do torcedor no futebol. *Revista de História Do Esporte*, 5, 25-46.
- Hardy, S. M. (2004). *Marketing Esportivo* (pp. 43-64).
- Hoeber, L., & Hoeber, O. (2012). Determinants of an innovation process : a case study of technological innovation in a community sport organization. *Journal of Sport Management*, 26, 213-223.
- Holbrook, M.(1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service Quality* (pp. 21-71). Thousand Oaks, CA: Roland Rust and Richard Oliver.
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume : a typology of consumption practices. *Journal of Consumer Research*, 22, 1-17.
- Howard, G.A., & Sheth, J.N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- Jones, I. (1997). Mixing qualitative and quantitative methods in sports fan research. *The Qualitative Report*, 3(4), (<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-4/jones.html>)
- Kanouse, D (1984). Explaining negativity biases in evaluation and choices behavior theory and research. *Advances in Consumer Research*. <http://www.acrwebsite.org/search/view-conference-proceedings.aspx?Id=6335>
- Kim, Y. K., & Trail, G. (2010). Constraints and motivators : a new model to explain sport consumer behavior. *Journal of Sport Management*, 24, 190-210.
- Madrigal, R. (1995). Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sport event attendance. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 205-227.
- McDonald, R. (2007). An investigation of innovation in nonprofit organizations: the role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary/ Sector Quarterly*, 36, 256-281
- Morgan, M. Summers, J. (2008). *Marketing Esportivo* (pp. 97-107).
- Mowen, J.C. (1995). *Consumer Behavior* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mullin, B., Hardy, S., Sutton, W. (2004). *Marketing Esportivo* (pp. 43-64).
- Newell, S., Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations : aAn evaluative framework. *Journal of Sport Management*, 9, 317-338.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Pluri Consultoria (2013). Ranking mundial de ocupação dos estádios. *Pluri Consultoria*.
- Pluri Consultoria (2014). Análise de balanço dos clubes brasileiros 2013, *Pluri Consultoria*.
- Rachman, D., Mescon, M. H., Bovee, C. L., Thill, J. V. (1993), *Business Today*, Mc Graw-Hill Inc., Sayfa 154, New York.
- Rein, I., Kotler, P., Shileds, B. (2008). *Marketing Esportivo - A Reinvenção do Esporte na busca de torcedores* (pp. 65–103).
- Richardson, B. (2003). New consumers and football fandom : the role of social habitus in the consumer behaviour. *The Irish Journal of Managemnt*, 88–100.
- Sloan, L.R. (1989). The motives of sports fans. In J. H. Golsdein (Ed.). *Sport, games and play: Social & psychological viewpoints* (pp.175-240). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stewart, B., Smith, A., Nicholson, M. (2003). Sport consumert typologies : A critical review. *Sport Marketing Quarterly*, 12, 206–216.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An interrogative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). W. Joustin & S. Worchel
- Taylor, P. (2004). Driving up sport participation: sport and volunteering. *Driving up participation: The challenge for sport* (pp. 103-110). London: Sport England.
- Thibault, L., Hinings, B., & Slack. T. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25-43.
- Trail, G. T., & James, J. D. (2011). Model of spectator sport consumption. *American Marketing Association*, 1–2.
- Van de Ven, A.H. (1988). Central problems in the management of innovation. In M. Tushman & W. Moore (Eds.), *Readings in the management of innovation* (pp. 103-121). New York: Harper Business.
- Wakefield, K. L., & Sloan, H. J. (1995). The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. *Journal of Sport Management*, 153–173.
- Wann, D., & Branscombe, N. (1993). Sport fans: measuring degree of identification with the team. *Journal of Sport Psychology*, 24, 1-17.
- Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: review, critique, and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley