

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Damian Steppacher

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS SÓCIOS DO SPORT CLUB
INTERNACIONAL SOB A MODALIDADE SÓCIO CONTRIBUINTE CAMPEÃO DO
MUNDO**

Porto Alegre

2009

Damian Steppacher

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS SÓCIOS DO SPORT CLUB
INTERNACIONAL SOB A MODALIDADE SÓCIO CONTRIBUINTE CAMPEAO DO
MUNDO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2009

Damian Steppacher

ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DOS SÓCIOS DO SPORT CLUB
INTERNACIONAL SOB A MODALIDADE SÓCIO CONTRIBUINTE CAMPEÃO DO
MUNDO

Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

Prof.

Orientador – Prof.

À Sara e Marcelo, meus dedicados pais, que nunca economizaram esforços para que eu realizasse os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, cada um em sua área de especialidade, que estimularam meu crescimento intelectual e pessoal, aos funcionários que me prestaram o devido suporte e atenção, e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial a Escola de Administração, por ter sido minha segunda casa.

Ao professor Walter Meucci Nique, pela orientação, incentivo e apoio neste trabalho de conclusão e em diversos momentos no curso.

Ao Sport Club Internacional, representado pelos colaboradores Júlio César Emmel, gerente de relacionamento com sócios; Simone Ferreira, Tânia Ilha e Christian Piva, todos do Departamento de Sistema de Qualidade, que não mediram esforços para que eu tivesse êxito em meu trabalho. Mesmo quando encontramos algumas dificuldades, vocês fizeram o possível para que tudo saísse da melhor forma possível. Muito Obrigado!

À minha família, em especial aos meus pais, Sara e Marcelo, que são os principais responsáveis pelas minhas realizações. O carinho, a dedicação, o apoio e a compreensão de vocês sempre tornou tudo possível em minha vida!

Ao meu irmão Clark, profissional dedicado e futuro economista, pelas horas lúdicas em frente ao videogame, pelas risadas e brincadeiras.

Aos meus amigos e colegas de faculdade que foram responsáveis pelos momentos nem tão sérios, porém essenciais para recarregar as energias e seguir adiante.

À minha namorada, Márcia, pelo carinho e paciência nesta etapa tão importante da minha vida.

RESUMO

Neste trabalho analisa-se a satisfação dos sócios do Sport Club Internacional sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo. A concepção desse estudo de caso foi proporcionar conhecimento sobre o nível de satisfação do associado em distintas dimensões de avaliação, acreditando que se possa contribuir na manutenção de um relacionamento duradouro entre o associado e o clube. Para isto, foi utilizado um método híbrido, composto de uma etapa qualitativa e outra quantitativa. Em ambas foram utilizadas ferramentas da *Internet* para coleta de dados. A qualitativa proporcionou, através de entrevistas em profundidade, a identificação de dimensões para mensurar a satisfação e a elaboração de um questionário. Já na quantitativa utilizou-se o instrumento de coleta de dados produzido na etapa anterior para obter as respostas da amostra estatisticamente representativa de associados do Clube. Os resultados dessa última etapa mostraram os níveis de satisfação em cada dimensão, sinalizando possíveis pontos que merecem uma atenção maior do clube e quais foram melhor avaliados pelo associado.

Palavras-chave: Marketing. Marketing de relacionamento. Satisfação. Pesquisa de satisfação. Pesquisa de satisfação em clubes de futebol.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplo de Escala Intervalar	42
Figura 2 - Exemplo de Escala Nominal.....	43
Figura 3 - Subcategorias de "Fora de Campo"	46
Figura 4 – Ilustração da escala intervalar	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias para avaliar a satisfação.....	48
Tabela 2 - Características da amostra	51
Tabela 3 – Satisfação relacionada aos assentos no estádio Beira-Rio	53
Tabela 4 – Satisfação relacionada aos banheiros no estádio Beira-Rio	53
Tabela 5 – Satisfação referente ao estacionamento no estádio Beira-Rio	53
Tabela 6 – Satisfação relativa aos portões de acesso de torcedores no estádio Beira-Rio.....	54
Tabela 7 – Satisfação relacionada aos processos de entradas e saídas	54
Tabela 8 – Satisfação relacionada à facilidade de compra de ingressos.....	55
Tabela 9 – Satisfação acerca do atendimento prestado ao sócio Campeão do Mundo.....	55
Tabela 10 – Satisfação sobre o fornecimento de bebidas dentro do estádio Beira-Rio.....	56
Tabela 11 – Satisfação sobre o fornecimento de alimentos dentro do estádio Beira-Rio.....	56
Tabela 12 – Satisfação sobre o serviços dos vendedores ambulantes dentro do Beira-Rio.....	57
Tabela 13 – Satisfação acerca do sentimento de segurança	57
Tabela 14 - Satisfação sobre os benefícios recebidos pelos sócios Campeão do Mundo.....	58
Tabela 15 - Satisfação acerca das necessidades afetivas do associado	58
Tabela 16 – Piores médias de avaliação	59
Tabela 17 – Melhores médias de avaliação.....	60
Tabela 18 – Avaliação das categorias e subcategorias.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	O SPORT CLUB INTERNACIONAL	11
1.1.1	Sócio contribuinte campeão do mundo	13
1.2	AMBIENTE E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3	JUSTIFICATIVA	19
1.4	OBJETIVOS	20
1.4.1	Objetivo geral	20
1.4.2	Objetivos específicos	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	MARKETING	21
2.1.1	Marketing de relacionamento	23
2.2	SATISFAÇÃO	26
2.2.1	Pesquisa de satisfação	31
3	MÉTODO DE PESQUISA	34
3.1	ETAPA EXPLORATÓRIO-QUALITATIVA	34
3.1.1	Dados secundários	35
3.1.2	Entrevistas em profundidade	35
3.1.3	Pré-testes	37
3.2	ETAPA QUANTITATIVO-DESCRITIVA	37
3.2.1	População e amostra	38
3.2.2	Coleta de dados	39
3.2.3	Identificação de respondentes	39
3.2.4	Pré-notificação	40
3.2.5	Coleta via questionário <i>on-line</i>	40
3.2.6	Escala para mensuração da satisfação	41
3.2.7	Tratamentos dos dados	43
4	ANÁLISE DE DADOS	44
4.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	44
4.2	ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVO-DESCRITIVA	48
4.2.1	Considerações estatísticas	49
4.2.2	Caracterização da amostra	49

4.3	ANÁLISE DA SATISFAÇÃO.....	52
4.3.1	Satisfação dos sócios relacionada aos pontos da infraestrutura oferecida pelo clube.....	53
4.3.2	Satisfação dos sócios relacionada a processos.....	54
4.3.3	Satisfação dos associados relacionada à alimentação e bebidas	56
4.3.4	Satisfação dos associados relacionada à segurança.....	57
4.3.5	Satisfação dos sócios relativa aos benefícios recebidos.....	58
4.3.6	Satisfação dos sócios relativa às suas necessidades afetivas	58
4.3.7	Piores e melhores médias de avaliação entre os associados	59
4.3.8	Avaliação das categorias e subcategorias.....	60
5	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA ETAPA QUALITATIVA.....	70
	APÊNDICE B – <i>E-MAIL</i> DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO	71
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	72

1 INTRODUÇÃO

Os dirigentes dos clubes brasileiros de futebol têm comprovado um fenômeno comum em clubes de outros países, principalmente os Europeus: Torcedores cada vez mais receptivos e mobilizados a participar ativamente do clube. Assim, esses torcedores começam a ser atraídos por campanhas de associação que mobilizam sua paixão.

Esta nova realidade sinaliza a possibilidade de viabilizar financeiramente o futebol no país que sofre na atualidade as consequências de gestões quase que amadoras do passado. A paixão do torcedor transformada em recursos ao clube equilibra as contas e levam efeitos positivos também para dentro de campo, pois é possível estruturar times competitivos que naturalmente atraem mais torcedores.

Uma das maneiras de ver refletida essa paixão em números são justamente os programas de sócio-torcedor, que no caso do Sport Club Internacional é chamado de Sócio Campeão do Mundo, aproveitando as oportunidades da recente conquista do campeonato mundial de interclubes e da festividade do ano do centenário do clube para alavancar o crescimento do número de associados.

Um quadro social numeroso configura-se como uma das importantes fontes de renda do clube, permitindo uma arrecadação mensal certa e possibilitando um planejamento orçamentário para anos seguintes. Além da contribuição do sócio através do valor pago pela mensalidade, a presença ativa desses torcedores impulsiona as vendas de camisetas, vendas dos produtos licenciados, a formação de parcerias, a obtenção de patrocínios e coloca o departamento de marketing como pilar central dessa nova verdade fora de campo.

Da mesma forma que se atribui as mudanças na administração dos clubes à criatividade e sucesso das estratégias do departamento de marketing, espera-se a manutenção dessas conquistas, que primeiramente passa pela longevidade do relacionamento com seu quadro social para numa segunda etapa buscar novos associados. Essa premissa de relacionamentos de longo prazo é um dos pilares atuais do marketing conhecido como marketing de relacionamento que leva em consideração relacionamentos, redes, interação e uso desse conhecimento em benefício da organização e dos clientes.

Um dos conhecimentos que pode ser usado em favor de ambos são os resultados originários da monitoração do nível de satisfação com relação aos serviços oferecidos. Por esta razão, uma pesquisa de satisfação do consumidor constitui-se em um instrumento importante para se averiguar quais expectativas do cliente estão sendo atendidas e quais não. É importante conhecer o que realmente agrega valor ao consumidor, uma vez que seria arriscado confiar apenas em suposições de que este ou aquele serviço está sendo prestado satisfatoriamente.

As pesquisas de satisfação já são realidade em distintos setores empresariais, porém recentemente começam a ter espaço nos clubes de futebol. O interesse em conhecer e manter uma base de sócio presente e rentável é um dos principais fatores motivadores do uso dessa ferramenta no “mercado da bola”, além do próprio processo de profissionalização do futebol no Brasil.

Assim, diante desse cenário, este estudo procura oferecer ao Sport Club Internacional material para conhecimento da satisfação de seus sócios na modalidade analisada, bem como visualizar dimensões de avaliação da satisfação que poderão contribuir também com outras organizações ligadas ao esporte, lazer e entretenimento.

Este estudo inicia-se com a caracterização do clube e da modalidade de associação estudada. Logo após, faz-se a contextualização deste trabalho no ambiente futebolístico, chegando-se até a definição da problemática. Na sequência elabora-se a justificativa e depois são apresentados os objetivos que queremos alcançar. Segue-se com o desenvolvimento do trabalho através da apresentação do referencial teórico sobre marketing, marketing de relacionamento, satisfação e pesquisa de satisfação, sucedido pelo método de pesquisa utilizado. Por fim, apresentamos os dados coletados e as conclusões.

1.1 O SPORT CLUB INTERNACIONAL

A própria origem do Sport Club Internacional, que data de 4 de abril de 1909, está associada à satisfação, nesse caso a da necessidade da vida em sociedade. Para Ostermann (1999), o futebol era mesmo uma das formas de associação e vida

social que a modernização de Porto Alegre do início do século começava a favorecer.

Segundo SCI (2008a):

A capital gaúcha se modernizava e progredia rapidamente. Desde o fim do século XIX, possuía fábricas de máquinas, tecidos, móveis e cerveja; há quatro anos os bondes elétricos tinham substituído os puxados a burro; acabava-se de instalar iluminação elétrica em todas as ruas do centro; e a população havia saltado de 73 000 habitantes em 1900 para 120 000 naquele ano de 1908..

Neste cenário em 1908, chegaram a Porto Alegre, vindos de São Paulo, 3 comerciantes integrantes da família Poppe: Henrique, José e Luis. Eles tinham como hábito de lazer a prática de esportes, de preferência o futebol, porém encontravam dificuldades para serem aceitos como sócios em algum clube da cidade. Os jovens Poppe de 20 e poucos anos tiveram os pedidos de associação negados em clubes de remo, tiro, tênis e inclusive no próprio Grêmio, dito clube de alemães, que já existia há seis anos, sob a desculpa de que eram pessoas vindas de fora e, portanto, desconhecidas. Diante destas negativas, os irmãos Poppe resolveram fundar seu próprio clube, começando, assim, a história do Sport Club Internacional.

Na época, foi publicada nota no Jornal Correio do Povo onde lia-se:

Há dias, noticiamos que um grupo de jovens empregados no commercio e residentes no 2º districto, havia fundado uma sociedade para o cultivo do foot ball.

A novel agremiação, que conta já com regular numero de socios, denomina-se *Sport-Club Internacional*.

Nota-se que palavras como “sociedade” e “sócio” surgem em um ambiente relativamente novo, que eram os clubes de futebol. No caso do Internacional, desde as reuniões iniciais que consolidavam a formação do clube, incluindo a escolha do próprio nome do clube, fazia-se questão de ressaltar que receberiam sem restrições jogadores e torcedores, contrapondo-se à política de discriminação dos outros clubes de Porto Alegre, com o intuito de democratizar o acesso ao esporte. Ostermann (1999) comenta: “A cada domingo crescia o núcleo dos que iam apoiá-los contra seus primeiros adversários”.

Mesmo assim, até 1930 o Internacional não aceitava negros, assim como a maioria dos clubes de futebol do país. “Em todo Brasil, era raro ver-se negros até

nas torcidas dos *'matches'* do *'esporte bretão'*, que era só pra moços de *'boa família'*, ou exclusivamente brancos de classe alta e média, [...]" (Verissimo, 2004).

Atualmente, questões como discriminação racial e diferenças étnicas são muito mais diluídas e não constituem impeditivos para a associação nos distintos clubes da capital gaúcha, ficando este tipo de manifestação restrita ao relacionamento entre torcidas, ainda que ao Internacional lhe agrade a identificação como um clube de massa: "[...] o Inter é o clube dos pobres e ricos, pretos e brancos. O Colorado é o 'Clube do Povo'. Sem preconceitos." (Dienstmann, C. e Denardim, P. E., 1994).

O Sport Club Internacional contou, desde a sua fundação, com o apoio de diversos grupos. Além de torcedores, os colorados demonstram ser grandes parceiros do clube ao longo de sua história, inclusive com doações de tijolos para construção do atual estádio. Essa parceria se verifica nos dias de hoje com a oferta de associação em distintas modalidades e da demanda de torcedores que buscam essa aproximação com o clube, de acordo com suas condições financeiras.

1.1.1 Sócio contribuinte campeão do mundo

"O INTER espera, outra vez, do TORCEDOR, o seu apoio, a sua compreensão e o seu auxílio, para continuar escrevendo a sua história [...]". Esta frase publicada em Dienstmann, C. e Denardim, P. E. (1994) foi pronunciada pelo presidente do clube na época, o senhor Pedro Paulo Zachia e permanece dentro do contexto atual. Cada vez mais o clube precisa do apoio de seu torcedor, principalmente do sócio, que constitui uma importante fonte de receita para manutenção de uma estrutura e time competitivo no cenário nacional e internacional.

O clube conta com distintas categorias de associados descritas em seu estatuto social, porém é através da modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo que o Sport Club Internacional deseja chegar aos 100 mil sócios em 2009, ano de seu centenário.

Essa modalidade de associação está ligada diretamente a toda campanha publicitária que envolve a chegada do ano do centenário e novamente a proposta é envolver a torcida para participar de mais uma etapa da história na qual ela já faz

parte. Hentges (2008), da agência publicitária contratada inicialmente para a campanha, comenta: “[...] seu objetivo é convidar o torcedor a participar de um processo histórico no qual ele tem papel fundamental”.

Reforçando o apelo, o próprio clube incita: “Cada colorado pode fazer a sua parte associando-se e trazendo novos sócios para o clube.” (SCI 2008b). Em troca o clube oferece:

- a) mensalidade reduzida no valor de R\$ 22,00;
- b) preferência na aquisição do ingresso em qualquer localidade do estádio sujeito à disponibilidade;
- c) recebimento, sem custo adicional, a REVISTA DO INTER, publicação mensal oficial do clube (1);
- d) terá acesso a local restrito a sócios no site;
- e) direito de participar da Rede Colorada de Descontos, que são estabelecimentos comerciais conveniados com o Clube oferecendo vantagens e descontos aos sócios;
- f) participação em sorteios e promoções direcionadas aos sócios;
- g) tem direito a voto, nos prazos legais, e participação ativa na política do clube. Lembrando que o sócio pode eleger os conselheiros e o presidente do clube;
- h) desconto no estacionamento do Beira-Rio em dias de jogos; e
- i) desconto na Academia Beira-Rio e nas aulas de hidroginástica e natação.

Contudo, não há estudo para saber se essas ofertas satisfazem as necessidades dos sócios desta categoria. E mais, não se sabe quais as lacunas que

estão sendo deixadas pra trás que futuramente poderiam causar um desmoronamento da relação construída.

Como dito anteriormente, a nova modalidade tem um apelo afetivo muito forte, capaz de envolver os torcedores, porém não se sabe por quanto tempo duraria este relacionamento caso os resultados obtidos pelo time principal de futebol permanecessem aquém do esperado, ou arrefecessem as comemorações alusivas ao centenário do clube e ao título mundial conquistado em 2006. É importante considerar que o sócio possui um vínculo forte com o clube (no campo afetivo provavelmente como qualquer outro torcedor não-sócio), destinando inclusive uma contribuição pecuniária em troca da associação, podendo, à medida que suas necessidades são atendidas precariamente ou não são atendidas, reconsiderar o valor dessa sociedade e sua permanência nela.

Desta maneira, cabe ao clube, neste caso o Sport Club Internacional, entender os níveis de satisfação seus associados como forma de fortalecer essa relação, mantendo este torcedor por tempo indeterminado no quadro social do clube e contribuindo de forma significativa para o sucesso da organização e do esporte.

1.2 AMBIENTE E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nas primeiras décadas do século XIX, o futebol surge nas universidades públicas inglesas. Inicialmente praticado por jovens pertencentes à crescente elite industrial, hoje, acredita-se que possui o status de ser a manifestação esportiva mais praticada em todo mundo (JARY, 2006).

No Brasil, o esporte bretão consolidou-se durante as três primeiras décadas do século XX, popularizando-se em todo o país a partir do eixo Rio/São Paulo. Atualmente, é capaz de mobilizar grandes parcelas da população, de distintas classes sociais, que acompanham a seleção nacional e os diversos campeonatos internacionais, nacionais e regionais.

Essa mobilização, fortalecida em fatores psicossociais que vinculam as pessoas aos clubes e seleções nacionais, faz com que os produtos e serviços associados ao futebol sejam, geralmente, bem recebidos pelos seus apreciadores, sejam eles promoções, vendas de material esportivo, até a publicidade e

propaganda. A mesma aceitação, possivelmente, potencializa-se quando a pessoa que se relaciona com o clube ou seleção é fortemente identificada com este, ou seja, o torcedor.

De prática minoritária e elitista, até o interesse mundial de milhões de praticantes e expectadores vinculados fortemente a este esporte, o futebol passa a ser visto, cada vez mais, como um amplo segmento de negócio e, conseqüentemente, os clubes como empresas.

Assumindo esse atual caráter empresarial, um clube de futebol é consideravelmente dependente de quantias pecuniárias para sua manutenção e crescimento, seja para cumprir com a folha de pagamento, custear viagens da delegação de atletas, modernizar a infraestrutura do clube ou para contratação de jogadores. Dentre as alternativas de fontes de receitas que suprem essas necessidades um quadro social ativo e numeroso assume significativa relevância porque proporciona estabilidade financeira e condições para investimentos constantes, uma vez que o clube deixaria de receber, por exemplo, premiações e cotas relativas ao televisionamento quando fora de alguma competição importante.

A importância do torcedor associado ao clube como diferencial estratégico tem sido percebida como elevada para o sucesso do clube, porém, nem sempre ao torcedor são oferecidos produtos e serviços que motivem sua permanência no quadro social. Mesmo que um clube de futebol lograsse inúmeras vitórias sucessivas, provavelmente isso não seria suficiente para garantir o crescente número de sócios, caso, por exemplo, o estádio tivesse péssimas condições de segurança.

No cenário mundial, um dos primeiros clubes a dar maior atenção para a aquisição e manutenção de sócios foi o FC Barcelona. O clube espanhol tem sido responsável, nas duas últimas décadas, por um fenômeno em número de associados, além de destacar-se por inúmeras conquistas dentro de campo e, também, como um dos mais modernos clubes no que diz respeito ao relacionamento com seus torcedores. Hoje, segundo informações no sítio oficial do clube, o quadro social é, aproximadamente, composto por 156 mil torcedores que desfrutam de produtos e serviços em distintas linhas de atuação do Barcelona.

Reflexo do sucesso do modelo espanhol, recentemente outros clubes começaram dispender esforços para angariar sócios, reconhecendo, assim, a importante vantagem competitiva e conseqüente fonte de lucro que, anos antes, já

colocava o Barcelona como referência mundial também nesse quesito. No Brasil, um dos casos semelhantes é o do Sport Club Internacional de Porto Alegre, objeto deste estudo, que lançou nas últimas semanas de março de 2008, através de agência publicitária, a campanha “Sócio Colorado - Personagem desta História”. A meta da campanha é fazer com que o quadro de associados do clube atinja a marca de 100 mil torcedores até o dia de seu centenário. É possível que essa ampliação do quadro social se dê, em grande parte, pela abordagem que procura tocar diretamente o lado afetivo dos torcedores colorados, conforme Hentges (2008):

O selo “100 anos. 100 mil sócios” irá assinar todo o material desenvolvido para a campanha, que terá uma inserção publicitária inédita para o clube. Mais do que comemorar um título, seu objetivo é **convidar o torcedor a participar de um processo histórico no qual ele tem papel fundamental** (Grifo nosso). A iniciativa tem como pano de fundo a comemoração do centenário do clube, que se completa em abril de 2009.

O poder deste apelo afetivo foi sentido logo no primeiro mês de campanha. Segundo dados do próprio clube, no dia 29 de abril de 2008, o clube auferia um acréscimo de mais de 10 mil torcedores ao seu quadro social, ultrapassando 63 mil torcedores. Hoje, somando-se as distintas modalidades de associação, o Sport Club Internacional conta com mais de 90 mil sócios e esse número coloca o Internacional de Porto Alegre, nas primeiras colocações entre os clubes de futebol com mais torcedores associados na América do Sul.

Dentre as modalidades disponíveis para associação, o Sport Club Internacional oferece, atrelado à campanha “100 anos. 100 mil sócios”, o plano Sócio Contribuinte Campeão do Mundo, objeto deste estudo, no qual o novo sócio contribui com uma mensalidade de R\$ 22,00, desfrutando de descontos especiais e preferência na aquisição de ingressos para qualquer localidade do estádio, sujeito à disponibilidade, além de brindes e vantagens.

Essa nova modalidade, assim como outras ações em distintos tipos de mídia, surgiu para viabilizar o objetivo da campanha colorada em atingir a marca de 100 mil sócios, contudo, nada se sabe sobre o que poderá acontecer com os novos sócios conquistados. É possível que dirigentes já estejam questionando-se sobre a forma de reter esses sócios angariados e torná-los próximos ao clube caso o momento do futebol do clube torne-se desfavorável por um determinado período. Uma perda de associados poderá ocasionar um desequilíbrio financeiro, prejudicando o clube.

Segundo Doosje et al. (2002) *citado por* Wachelke et al (2008), p. 98, pessoas que se identificam fortemente com um grupo mantêm o comprometimento com ele mesmo se o futuro no contexto é duvidoso ou desfavorável. Em contrapartida, Slongo e Liberali (2004) trazem que, se as promessas não forem cumpridas, o relacionamento não poderá ser mantido, pois isso comprometeria a satisfação, a retenção e a consequente rentabilidade em longo prazo. Ainda, segundo estes últimos, há evidências de que a satisfação e a lealdade proporcionam às empresas a retenção de clientes e seus consequentes benefícios.

No caso do futebol, a não retenção de torcedores não significa, na prática, a troca de time, haja vista que os torcedores são fiéis aos seus times de coração, mas, possivelmente, signifique um distanciamento nessa relação. Sob a égide dessa lealdade, é que o futebol se fundamenta e, enquanto negócio, encontra um mercado amplo, onde é possível a construção de um relacionamento bem distinto de uma única transação comercial.

Essa percepção de que o futebol é um negócio e torcedores são vistos como consumidores vem ganhando espaço, inclusive com legislação específica do governo brasileiro, como o Estatuto de Defesa do Torcedor (LEI No 10.671, DE 15 DE MAIO DE 2003), e o surgimento de profissionais específicos de marketing futebolístico ou esportivo, proporcionando um vasto campo de estudo, entre eles o estudo da satisfação das necessidades dos torcedores enquanto consumidores para que a lealdade, característica quase que inerente ao futebol, possa significar uma aproximação time e torcedor.

Assim, manter os sócios envolvidos e associados consolida-se como um desafio para a cúpula estratégica do clube. Levando em consideração que “Diversos estudos indicam que a satisfação é um dos fatores que exercem influência positiva na lealdade, contribuindo para sua formação” (Oliver, 1997 *citado por* Slongo e Liberali, 2004, p. 112), e entendendo que o estudo da satisfação pode ajudar a prever o comportamento de lealdade e retenção, estarão os sócios do Sport Club Internacional, sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo, Satisfeitos?

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo deste estudo é produzir conhecimento através de uma pesquisa de satisfação sobre torcedor do Sport Club Internacional associado sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo, de maneira que seja possível entender os fatores que influenciam o relacionamento do torcedor conquistado através da campanha para aumento do quadro social alusiva ao centenário colorado com o clube.

A finalidade do entendimento desses valores do torcedor obtidos da pesquisa de satisfação reside na possibilidade de alcançar a lealdade e retenção de seus torcedores associados, mesmo em situações desfavoráveis relacionadas ao desempenho do time de futebol.

Como dito anteriormente, no caso particular do futebol, é provável que em situações adversas quanto ao desempenho do time ocorra o distanciamento nessa relação do torcedor com seu clube, porém dificilmente sua extinção completa, o que acrescenta, senão dúvidas, particularidades ao futebol.

À medida que essas particularidades desse torcedor associado ao Sport Club Internacional foram reveladas, foi possível, através dos dados colhidos, obtermos informação sobre os fatores de satisfação que fazem parte dessa relação do clube com quadro social estudado.

De maneira afim, outros clubes esportivos, através de seus dirigentes e profissionais, também poderão considerar este estudo como forma de iniciar um trabalho semelhante em seus quadros sociais, de modo que possam atender a expectativa de seus associados e entender de que forma a satisfação pode contribuir para que os torcedores se mantenham cada vez mais próximos e participantes, sustentando-se assim, independentemente de vitórias ou derrotas, um relacionamento ampliado e duradouro no longo prazo.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a satisfação dos sócios do Sport Club Internacional sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Identificar dimensões para a avaliação da satisfação dos sócios;
- b) Identificar o perfil sócio-econômico do associado contribuinte Campeão do Mundo;
- c) Mensurar o nível de satisfação dos sócios com relação a cada uma das dimensões encontradas; e
- d) Analisar o nível de satisfação dos sócios levando em consideração as dimensões propostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A demonstração de alguns pressupostos teóricos torna-se importante para melhorar a compreensão do objeto desta pesquisa.

As diferentes perspectivas teóricas sobre satisfação do cliente, marketing de relacionamento e marketing são cruciais para o desenvolvimento deste trabalho e o entendimento de possíveis relações e conclusões que surgirem dele.

2.1 MARKETING

Conceitualmente a definição de marketing varia de acordo com o autor.

Czinkota *et al.* (2001) introduz: “Na sua forma mais básica, o marketing trata de identificar as necessidades do consumidor e desenvolver produtos que as satisfaçam”.

O autor ainda comenta sobre a adaptação às mudanças em curso no mercado relativas às necessidades dos consumidores, assim, de acordo com Czinkota *et al.* (2001):

“Adaptar-se a essas mudanças é a essência das empresas com um marketing de sucesso. Aquelas que fracassam nessa adaptação são superadas pela competição e pelo sentimento de indiferença do consumidor em relação aos seus produtos. As bem-sucedidas rastreiam o ambiente em busca das mudanças nas necessidades do consumidor [...]”

Por outro lado, Kotler (2002, p. 7) define marketing como: “um processo social e gerencial por meio do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo que precisam e também o que desejam, em razão da criação e da troca de produtos/serviços de valor com outras pessoas”.

A partir dessa definição de marketing, o autor enfatiza alguns pontos, são eles:

- a) marketing é um processo gerencial que se manifesta por intermédio de programas cuidadosamente elaborados – e não de ações fortuitas -, projetados para se conseguir as respostas desejadas;
- b) o marketing se baseia nas necessidades, nos desejos e nas exigências de um grupo de clientes escolhidos. Necessidade é o estado de privação de uma satisfação básica. O desejo, por outro lado, é uma forma da necessidade, porém moldada pela cultura e personalidade individual. Já as exigências são os desejos convertidos com base no poder aquisitivo;
- c) existência do conceito de troca: obter um objeto ou serviço desejado fornecido por alguém, oferecendo-se alguma coisa em troca;
- d) o marketing pressupõe a opção por segmentos de mercados, em vez de tentar atender aleatoriamente a todos e a todas as necessidades;
- e) o marketing eficaz é orientado em função do cliente e não do vendedor, tendo como ponto de partida as necessidades e os desejos do mercado-alvo;
- f) o sucesso do marketing a longo prazo fundamenta-se em satisfazer os clientes que se pretende atingir. Satisfação pode ser definida como a diferença entre a expectativa do cliente e o que ele na verdade recebeu; e
- g) por fim, um dos componentes fundamentais para a satisfação a longo prazo, o desenvolvimento de um relacionamento com os clientes. “[...] o profissional de marketing precisa desenvolver relacionamentos a longo prazo com os clientes principais, distribuidores, fornecedores, bem como sólidos vínculos econômicos e sociais, prometendo e

prestando consistentemente serviços de alta qualidade a preços justos.” (Kotler, 2002, p. 10).

McKenna (1993) define: “Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês.” Ainda, o mesmo autor reforça que: “Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas a diretoria.” E por fim adverte: “Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”.

Os autores aproximam-se do conceito atualizado em outubro de 2007 pelo conselho de diretores da *American Marketing Association* (AMA), que define marketing como sendo “a atividade, conjunto de instituições, e os processos de criação, comunicação, entrega, e troca de ofertas que tenham valor para os clientes, usuários, parceiros, e a sociedade em geral” (AMA 2008).

Comuns aos conceitos estão as questões relacionadas à participação do cliente, ou desenvolvimento de uma orientação para o cliente. Kotler (2002) afirma: “O desenvolvimento dessa orientação é tão importante que deveria ser a principal missão de qualquer organização de serviços profissionais”.

Ainda, o autor coloca que: “A maioria das pessoas se sente satisfeita e reconfortada com a presença de outras pessoas e anseia pela capacidade de se envolver em relacionamentos significativos” (Kotler, 2002).

Por fim, Czinkota (2001) comenta que o marketing “reconhece o valor e o potencial de lucro da conservação do cliente – criando relações comerciais ao dar razões para que os clientes existentes continuem voltando”.

2.1.1 Marketing de relacionamento

Generalizações a respeito da evolução do marketing não são tão simples de serem realizadas, contudo sabe-se que evoluímos de uma filosofia de negócios voltada à produção, onde os produtos venderiam a si mesmos, para uma orientação

voltada ao desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios para todas as partes envolvidas.

“A maioria dos livros-texto introdutórios ao marketing apresenta o seu desenvolvimento histórico e filosófico em termos de eras. [...] era da produção, a era das vendas, a era do marketing e a era do marketing de relacionamento.” Czinkota (2001).

Para Kotler (1999) “Os profissionais de marketing de ontem achavam que a habilidade mais importante era conseguir novos clientes. Os vendedores passavam a maior parte do tempo correndo atrás dos novos clientes, em vez de cultivar o relacionamento com os já existentes. [...] hoje é o inverso. O principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente”.

Na mesma linha temos que: “Para criar posições duradouras no mercado, primeiro as empresas têm que criar relações fortes.” McKenna (1993).

Para Santos e Fernandes (2007) “Percebe-se nos dias de hoje uma crescente ênfase em estratégias ligadas ao marketing de relacionamento, que busca estimular a lealdade dos clientes e o desejo de ‘fechar’ novos negócios com a empresa”.

À medida que este conceito de marketing de relacionamento difunde-se, aumentam as estratégias baseadas nessa questão de manutenção de um relacionamento contínuo. Gronroos (1997) argumenta que “o estabelecimento de relacionamento com um consumidor pode ser dividido em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos”.

Segundo Kotler (2002):

“No nível macro, as empresas que se engajam nas estratégias de relacionamento reconhecem que suas atividades de marketing afetam os vários tipos de públicos, representados pelos consumidores, funcionários, fornecedores, clientes internos e elementos influenciadores, como entidades governamentais e instituições financeiras. No nível micro, as estratégias de relacionamento assumem que o foco do marketing está passando da obtenção de uma única transação para o desenvolvimento de relações a longo prazo com os clientes atuais”.

Percebe-se que o alinhamento entre os autores contrasta com a prática nos clubes de futebol, principalmente no Brasil, onde, provavelmente esse cenário seja pior, devido à recente adoção de gestões profissionais nessas instituições.

Zachia, em Dienstmann, C. e Denardim, P. E. (1994), já pensava a respeito do momento que o esporte experimentava: “Hoje, vivemos um tempo de transição. Período de adaptação a novas realidades econômicas, mercadológicas, legislativas que exigem, cada vez mais, um maior profissionalismo na administração do futebol”.

Segundo Slongo e Liberali (2004), “[...] observa-se que ainda existe certa distância entre a prática empresarial brasileira e produção acadêmica neste tema.” Dentre os motivos dessa lacuna, o autor cita a linguagem, o rigor metodológico e os detalhes conceituais como possíveis responsáveis pelo afastamento do leitor ligado à prática empresarial.

“Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. As ações estão voltadas para o longo prazo e sua meta é oferecer valor duradouro aos clientes, tendo como sucesso proporcionar esta satisfação a longo prazo.” (Kotler, 1999).

Reichheld, 1993 *citado por* Grönroos, 1997, observa que: “Construir uma base de clientes extremamente fiéis não pode ser feito como um item suplementar. Isto deve ser de forma integral com a estratégia de negócio base da empresa.”. “Por esta razão, pode ser útil para se pensar sobre as possíveis abordagens de marketing ou estratégias, colocá-las dentro de um *continuum* de estratégia de marketing.” (Grönroos, 1997). Este mesmo autor sugere que em um dos extremos do *continuum* está o marketing de relacionamento e na outra extremidade o marketing transacional, e também destaca alguns aspectos para a gestão das estratégias. No caso do marketing de relacionamento, a respeito de cada aspecto sugerido, Grönroos (1997) comenta:

- a) horizonte estratégico: longo prazo;
- b) função dominante: marketing interativo e integrado com as demais áreas da organização (Apoiado pelo marketing *mix*);
- c) elasticidade do preço: consumidores tendem a ser menos sensíveis às variações de preço;
- d) dimensão da qualidade dominante: a qualidade das interações assume grande importância e tende a ser dominante;

- e) medida da satisfação dos clientes: gestão da base de clientes;
- f) sistema de informação do cliente: sistema em tempo real de resposta ao cliente;
- g) interdependência entre marketing, operações e recursos humanos: interface de significativa importância estratégica; e
- h) marketing interno: significativa importância estratégica para o sucesso.

Segundo Kotler (1999), o marketing é um jogo empírico. Você toma uma decisão, observa os resultados, aprende com eles e depois toma decisões melhores. Ainda, o autor coloca que: “Quando nos decepcionamos com os resultados do marketing, é importante descobrir o que deu errado, para que possamos agir com maior êxito no futuro”.

2.2 SATISFAÇÃO

“O interesse atual com a satisfação dos clientes é, em grande parte, decorrência da elevação da qualidade exigida pelos clientes.” (Kotler, 2002).

A satisfação pode ser definida, de acordo com Kotler (1998, p. 53) *apud*, BEBER e ROSSI (2008), p. 34, como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Satisfação não é deixar o cliente surpreso ou alegre, mas atender ou superar as suas expectativas, de modo que fique a contento com os resultados. O consumidor deve perceber que a troca foi justa, recebendo da empresa um valor que corresponda aos esforços despendidos. Para a empresa, este comprometimento com a satisfação do consumidor deverá ser recompensado, pois hoje há suporte empírico para comprovar que resultados elevados de satisfação dos clientes podem ser acompanhados por uma

rentabilidade superior a médio prazo. (Anderson, Fornell, & Lehmann, 1994; Anderson & Mittal, 1999 *apud* BEBER e ROSSI, 2008, p. 34).

“A satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente, em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu.” (Kotler, 2002).

De maneira análoga, porém considerando não só o momento pós-recebimento do produto ou serviço, Solomon (1999) *citado por* Laran e Espinoza (2004), p. 53, coloca que: “a satisfação é o julgamento formado durante ou depois do uso ou consumo de um produto ou serviço de determinado fornecedor, sendo, portanto, uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa”.

Para Slongo e Liberali (2004), de acordo com a teoria da desconfirmação, o consumidor forma expectativas anteriores ao consumo, observa a *performance* do produto e compara a *performance* percebida com as expectativas iniciais. Ainda, para os autores, “As expectativas são pensamentos que criam um padrão de referência para o julgamento do consumidor e quando os resultados são diferentes desse padrão ocorre a desconfirmação. Se o resultado for melhor do que o esperado, a desconfirmação será positiva, e se for pior do que o esperado há desconfirmação negativa, tendendo a gerar insatisfação”.

A insatisfação é problema grave. Um cliente perdido representa a perda de lucros de todas as compras futuras daquele cliente e o custo para repô-lo. De acordo com Kotler (1999), um estudo feito pelo TARP (Technical Assistance Research Institute) revelou que o custo incorrido para atrair um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente atual satisfeito. Uma outra pesquisa do TARP constatou que um entre quatro clientes de empresas médias americanas mudaria de fornecedor, se surgisse uma alternativa razoável. E em 1978 o instituto verificou em estudo para a Coca-Cola Company que “Consumidores insatisfeitos irão falar sobre isso, em média, com 10 pessoas, enquanto um consumidor satisfeito poderá comentar, em média, com uma pessoa, ou não comentar nada.” TARP (2008). Apesar de já existirem outros estudos a respeito onde estes números apresentam variações, deve-se destacar que experiências negativas tendem a ser mais disseminadas do que as positivas, principalmente em comunicação boca-a-boca.

Empresas inteligentes, hoje em dia, não se veem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem 'donas' desses clientes para sempre. (Kotler, 1999).

Sob este aspecto o futebol apresenta uma vantagem, pois os torcedores, na prática, não mudam de time, ou seja, são fiéis. Resta aos clubes buscar uma maneira de satisfazer as necessidades dos torcedores e trazê-los mais próximos. Segundo Kotler (1999): "Livros recentes mencionam esse interesse: *Market ownership: the art and science of becoming #1 (Propriedade do mercado: a arte e a ciência de se tornar o número um)* e *clientes pra sempre*".

"Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade" (Kotler, 1999). O mesmo autor ainda expõe os principais estágios de desenvolvimento da fidelidade, são eles:

- a) comprador: O comprador ficará com uma impressão da compra e do fornecedor. Antes de comprar, ele desenvolveu certa expectativa baseada no que outros disseram, no que o vendedor prometeu e em suas experiências em compras similares. Depois de comprar ele experimentará níveis de satisfação. A probabilidade desse cliente voltar a comprar está diretamente ligada ao nível de satisfação;
- b) cliente eventual: Os compradores variam quanto à lucratividade. Uns fazem compras caras e tem interesse em comprar mais, outros fazem uma pequena e, às vezes, nunca mais voltam;
- c) cliente regular: Os compradores são melhor conhecidos, as empresas dedicam mais tempo para o assessoramento e satisfação dos mesmos, e as relações são mais contínuas, conduzindo a uma maior familiaridade e empatia;
- d) defensor: Quanto mais o cliente gostar de uma empresa, mais provavelmente falará bem dela, quando pedirem sua opinião, ou mesmo sem que a peçam. 'A melhor propaganda é um cliente satisfeito';

- e) associado: Para tornar os clientes ainda mais fiéis, a empresa deve lançar um programa de associação que conceda privilégios. A ideia é: se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão dos privilégios;
- f) parceiro: Isso fica evidente quando a empresa solicita a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pede-lhes sugestões quanto a melhorias de serviços da empresa e convida-os para participarem de um *debate de clientes*; e
- g) co-proprietário: Talvez uma visão mais elevada que se possa ter de um cliente é de uma entidade que assume riscos junto com o fornecedor.

Todos esses estágios de desenvolvimento de fidelidade pressupõem que ocorra algum tipo de relacionamento. Um cliente que realiza uma única compra pouco agrega para um relacionamento, em contrapartida um sócio, como no caso do Sócio Contribuinte Campeão do Mundo, possibilita ao clube que se desenvolva um relacionamento de longo prazo, de múltiplos contatos, bem como sólidos vínculos econômicos e sociais, com o objetivo de se estabelecer uma relação que seja benéfica para todas as partes, podendo assegurar sobrevivência e lucratividade, componentes fundamentais para a satisfação a longo prazo.

Para Lehmann et al (1998), diversos estudos confirmaram que a satisfação é um importante fator para prever as intenções de comportamento de recompra dos consumidores, de modo que pesquisas de satisfação proporcionam um rico banco de dados que pode ser utilizado para alcançar a lealdade e a retenção dos clientes. Ainda, Kotler (2002) adverte que “[...] tentar presumir o que o cliente pensa é quase um pecado mortal”.

Monitorar, medir e avaliar programas e parcerias é uma disciplina claramente entendida e um requisito da administração de negócios eficaz de hoje Baker (2005). Ainda, segundo o mesmo autor, o investimento dedicado ao estágio de planejamento e preparação à identificação dos objetivos fundamentais é tempo bem gasto. Ajuda a identificar os indicadores de desempenho em relação aos quais o programa ou parceria pode ser monitorado, medido e avaliado.

Baker (2005), completa suas considerações afirmando que “dados eficazes permitem avaliar o sucesso de um programa e são a base vital para suporte futuro, sem o qual o futuro da parceria está sempre potencialmente em perigo”.

Dependendo dos indicadores de desempenho aprovados, os seguintes aspectos devem ser considerados para monitorar, medir e avaliar (Akins, 1998 *apud* Baker, 2005):

- a) fundos arrecadados;
- b) efeitos sobre vendas, volume e/ou tráfego de consumidores;
- c) cobertura da mídia;
- d) efeito sobre a reputação, imagem e/ou conscientização;
- e) efeito sobre a utilização e/ou atitude, favorabilidade;
- f) **satisfação do cliente** (Grifo nosso);
- g) satisfação do empregado;
- h) satisfação de outros interessados; e
- i) impacto sobre a sociedade.

Neste estudo abordaremos a satisfação dos novos sócios do Sport Club Internacional, sem desconsiderar o mérito de outras possibilidades de avaliação desse relacionamento, mas que não são objetos desta pesquisa. Para ROSSI e SLONGO (1996) a satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada, ou seja, como medida individual transação-específica e como avaliação de uma experiência particular com certo produto ou serviço. No caso da visão de satisfação como algo transação-específica é útil para os encontros particulares e de curto prazo com um produto ou serviço. Aqui assumiremos a visão de Johnson Anderson e Fornell (1995) *apud*

Rossi e Slongo (1998) de que a satisfação é cumulativa; é construto abstrato que descreve a experiência total de consumo com um produto ou serviço. Sob um ponto de vista mais aplicado ou gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara da *performance* atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado (Rossi e Slongo, 1998). Esse posicionamento teórico é crucial nesse estudo que tem entre seus objetivos mensurar, através de uma pesquisa, o nível de satisfação do Sócio Contribuinte Campeão do Mundo do Sport Club Internacional, contribuindo para ampliar o relacionamento entre o clube e seu associado.

De acordo com Kotler e Keller (2006):

“A empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Em geral, um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção às marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos e serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.”

2.2.1 Pesquisa de satisfação

Em certo sentido, todas as pesquisas de marketing são pesquisas sobre a satisfação dos clientes. Além disso, “a maioria dos profissionais reconhece o valor da coleta de informações para a administração de suas empresas, porém dão menor importância à realização de pesquisas formais” e muitos profissionais sofrem da síndrome de “basta conversar com as pessoas” (Kotler, 2002).

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e o uso de informações para melhorar a tomada de decisões relacionada com a identificação e solução de problemas e oportunidades em marketing.

De forma complementar, a pesquisa de marketing está preocupada com a aplicação de teorias, métodos de solução de problemas e de técnicas para identificar e resolver problemas de marketing (Blackwell et al, 2005).

Já Rossi e Slongo (1998) especificam e definem pesquisa de satisfação de clientes como um sistema de administração de informações que continuamente

capta a voz do cliente, através da avaliação da *performance* da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou *performance* da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing. Ainda, para os autores as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes.

Existem diversos métodos para medir a satisfação do cliente. Levantamentos periódicos, por exemplo, podem monitorá-la diretamente. É possível também fazer perguntas aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendar a empresa ou a marca a outros (Kotler e Keller, 2006). Segundo os mesmos, as empresas podem, ainda, monitorar o índice de perda de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor para saber o motivo.

As pesquisas sobre satisfação são, essencialmente, fundamentadas sobre as medidas subjetivas, obtidas no decorrer das entrevistas. Trata-se, principalmente, de escalas de notação, simples ou múltiplas, que estabelecem problemas gerais de confiabilidade e validade comuns a esse tipo de método (Evrard, 1994 *apud* Beber, 1999, p. 6). Assinala-se, também, o recurso aos formatos de conjuntos abertos, produzindo o objeto de pós-codificação, tais como a técnica do incidente crítico, que consiste em pedir à pessoa interrogada para que ela se lembre dos elementos que chamam a sua atenção, positivos ou negativos, que sobrevêm no decorrer de sua experiência de compra e de consumo. Essa técnica pode demonstrar-se útil no caso em que os fenômenos minoritários ameaçam ser encobertos no centro de uma onda dominante de notas de satisfação elevada.

Kotler (2006) reforça que é importante que as empresas façam as perguntas certas nos levantamentos de satisfação. Desta maneira seria possível adequar as estratégias de marketing a partir do estudo das respostas dos torcedores, no caso do Internacional. As perguntas adequadas são fundamentais, pois representam as bases dessas estratégias, pois através delas os dirigentes colorados irão encontrar informações válidas, acessíveis e práticas sobre a satisfação do seu associado. A principal dúvida é como obter essas informações.

No caso do Sport Club Internacional percebe-se que há canais para o torcedor dialogar com a instituição, por exemplo, através de canais como Internet,

ouvidoria e do canal de atendimento aos sócios, bem como a possibilidade de manifestações públicas via jornais, rádios e televisão, aproveitando que a imprensa dá ampla cobertura de fatos relacionados ao futebol. Mesmo que isso já represente formas válidas de contato com o seu torcedor, o clube não pode confiar somente neste método, pois pode haver sérios problemas. Para citar alguns podemos lembrar questões relativas à representatividade do grupo com quem se dialoga sobre o total de sócios contribuintes, ou aspectos relativos ao viés de conversarmos com pessoas parecidas conosco, o que depreciaria o valor da pesquisa, ou, por fim haja inconsistências em como as perguntas são apresentadas a diferentes clientes. Para Kotler (2002), “esses problemas poderão ser eliminados por um programa de pesquisa bem feito”.

Provavelmente não exista um método perfeito e que muitas falhas ocorram durante um projeto de pesquisa, porém é possível minimizá-las com combinações de métodos qualitativos e quantitativos, por exemplo. De acordo com Baker (2005), esses métodos não são mutuamente exclusivos, mas complementares, cada um com suas vantagens e desvantagens, que podem ser usados para reduzir os aspectos negativos de um sistema com a utilização de outro. Na concepção desta pesquisa sobre a satisfação de uma categoria de sócio consideraremos um modelo híbrido, composto, em grande parte, pelo modelo proposto em Rossi e Slongo (1998), pelos passos de uma pesquisa formal segundo Malhotra (2006) e recursos da Internet. Serão tomados cuidados em realizar adaptações no desenvolvimento da abordagem de maneira que ela fique adequada as características ou fatores na zona de ação do futebol e do Sport Club Internacional e que seja suficiente para o atendimento dos objetivos propostos.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa de satisfação, classificada como pesquisa exploratória para identificação de problemas (Malhotra, 2006), tem a função de ajudar exteriorizar problemas que talvez não tenham aparecido até então, uma vez que o apelo afetivo desta campanha de associação é muito forte e o momento atual do clube é bom. Para atingirmos a proposta, este estudo apresentou duas fases distintas em termos de tempo e método: a primeira, de natureza exploratória e qualitativa, foi conduzida com o propósito de gerar os indicadores de satisfação que forneceram a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda fase; a segunda, de natureza descritiva e quantitativa, destinou-se a mensuração do nível de satisfação dos sócios.

3.1 ETAPA EXPLORATÓRIO-QUALITATIVA

Segundo Rossi e Slongo (1998), em uma pesquisa de satisfação de clientes a geração dos indicadores de satisfação reveste-se de extrema importância, uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática isso significa dizer que o cliente precisará expressar estados de satisfação (e/ou insatisfação) em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante: de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostram indiferentes.

Lembrando que errar na definição dos indicadores de satisfação corresponde a errar na essência da pesquisa, o objetivo desta etapa exploratória foi identificar os elementos valorizados através de coleta de dados secundários e entrevistas em profundidade com elementos da população de sócios estudada.

3.1.1 Dados secundários

Os dados secundários são dados que já foram coletados para objetivos que não são os do problema em pauta (Malhotra, 2006). Este material publicado anteriormente, segundo Baker (2005), deve sempre ser consultado antes de iniciar uma pesquisa primária. Além de bibliografia acadêmica, uma importante fonte de consulta foi a documentação do próprio clube, inclusive a relativa ao programa de gestão da qualidade, recentemente lançado pelo Sport Club Internacional, e da ouvidoria. Além disso, a Internet serviu de fonte significativa de consulta, uma vez que o tema é bastante atual em Sites especializados em esportes e futebol.

Para este estudo os dados secundários serviram de modo a preparar e ambientar o autor deste projeto para conduzir as demais etapas, em que foi necessário grande domínio dos objetivos e do tema sobre o qual a pesquisa tratou.

3.1.2 Entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade constituem uma forma não-estruturada, direta e pessoal de obter informações, em que um respondente de cada vez é perguntado por um entrevistador qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico (Malhotra, 2006). O instrumento utilizado para estas entrevistas foi a Técnica do Incidente Crítico (TIC) desenvolvido por Flanagan (1954). O TIC é um procedimento qualitativo que facilita a investigação de ocorrências significativas manifestadas pelos respondentes sob a perspectiva de cada indivíduo, constituindo, basicamente, um processo de classificação que emprega a análise de conteúdo de histórias ou incidentes críticos como dados. É apropriada para se descobrir as fontes de satisfação e de insatisfação nos encontros de serviços (Farias e Santos, 1998).

Os entrevistados que participaram desta etapa foram de uma amostra retirada da população de sócios contribuintes sob a modalidade Sócio Campeão do Mundo, em conformidade com Rossi e Slongo (1998) que expuseram que os elementos que participam dessa fase da pesquisa devem ser preferencialmente selecionados

dentre a população de clientes da empresa. É importante que os entrevistados nessa fase tenham algo a dizer quanto à geração e relevância de indicadores de satisfação, “por esta razão é que o critério de escolha dos elementos da amostra por julgamento é o mais recomendado” (Rossi e Slongo, 1998).

Aleatoriamente selecionados, 70 sócios com mais de 6 meses de associação foram convidados através de *e-mail* a responder a seguinte proposta: “Conte, em algumas linhas, fatos, acontecimentos ou ocasiões que chamaram sua atenção, positivamente e/ou negativamente, na sua relação de torcedor com o Inter”. Para caracterizar explicitamente a Técnica do Incidente Crítico comentada anteriormente os respondentes foram estimulados a pensar em situações nas quais ele sentiu-se satisfeito e/ou insatisfeito. Os mesmos também foram informados que se tratava de uma pesquisa de satisfação com os sócios do Sport Club Internacional, por um aluno da UFRGS.

Durante 10 dias, o formulário para esta etapa qualitativa (Apêndice A) esteve disponível através de ferramenta para gerenciamento de formulários *on-line* no portal Google (<http://docs.google.com>) para obtenção dos relatos. Como se tratava de uma pesquisa qualitativa, o que deve orientou o pesquisador foi a qualidade da amostra e não a quantidade de elementos que a compuseram. A homogeneidade de respostas que se obteve das entrevistas determinou, em última instância, o número de entrevistados nessa fase. Se os critérios e indicadores de satisfação dos entrevistados comesçassem a convergir para um mesmo conjunto de indicadores, seria um sinal de que o número de entrevistas poderia ser reduzido. A combinação de um formulário eletrônico com a Técnica do Incidente Crítico buscou proporcionar aos respondentes a percepção de anonimato e liberdade para que fossem relatadas histórias verídicas sem criar possíveis constrangimentos e que trouxessem a este trabalho dimensões relevantes de avaliação.

Após encerramento do prazo de resposta, foram tomados procedimentos para análise do conteúdo obtido nos relatos dos torcedores. Com o auxílio do *software* MS Excel as respostas foram interpretadas e transformadas em categorias e subcategorias. À medida que surgiram dificuldades de interpretação dos resultados, o Departamento de Sistema de Qualidade do Clube, responsável pelas pesquisas de qualidade no Inter, foi consultado para auxiliar no trabalho de análise de dados dessa fase da pesquisa. Ao final da etapa exploratória foram gerados os indicadores para mensuração do grau de satisfação dos sócios colorados, que forneceram a

base para a construção original do questionário, instrumento de coleta de dados da segunda fase; de natureza descritiva e quantitativa.

3.1.3 Pré-testes

Segundo Malhotra (2006) o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Até mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste. O mesmo autor ainda reforça que um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo sem um pré-teste adequado.

Da maneira análoga à criação das categorias da etapa anterior, as questões que compuseram o questionário foram discutidas e formuladas em conjunto com o Departamento de Sistema de Qualidade do Sport Club Internacional até que ele ganhasse sua forma primitiva e fosse levado para o pré-teste.

Foi aplicado um total de 7 questionários pré-teste em entrevistados semelhantes aos da pesquisa real, ou seja, são associados ao clube sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo. A aplicação do pré-teste se deu por meio de entrevistas pessoais para que fosse possível a observação de reações e atitudes do respondente diante das questões formuladas e do ambiente na *Internet* para qual ele foi convidado a acessar.

Nesta etapa foram testados diversos aspectos como leiaute, conteúdo das perguntas, enunciados, sequência e tempo de resposta. Após a aplicação dos testes, foram realizadas algumas alterações consideradas relevantes, chegando-se ao questionário finalizado.

3.2 ETAPA QUANTITATIVO-DESCRITIVA

Nesta etapa foi determinado o grau de satisfação sócios contribuintes sob a modalidade Campeão do Mundo com relação aos indicadores gerados na primeira fase, justificando uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva. Os

procedimentos metodológicos recomendados nessa fase da pesquisa por Rossi e Slongo (1998) são: população e amostra; coleta de dados; identificação de respondentes; pré-notificação; coleta via questionário enviado pelo correio; escala para mensuração da satisfação de clientes; tratamento dos dados.

3.2.1 População e amostra

Malhotra (2006) define população como a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing. No caso deste estudo os elementos que possuem a informação procurada e sobre as quais faremos inferências são sócios contribuintes sob a modalidade Campeão do Mundo. A administração do clube informou que a quantidade de associados nessa categoria, no dia 26 de março de 2009, alcançava o patamar de 40 mil torcedores.

Para esta análise, retirou-se, aleatoriamente, da população de associados, através da técnica de amostragem sem repetição e probabilística, um subgrupo de 2000 sócios para participarem deste estudo. Pretendeu-se atingir os objetivos deste trabalho considerando um nível de confiança de 95%, admitindo-se um erro amostral de 5% e um grau retorno inferior a 15%. Como o contato com os associados foi através de *e-mail* previram-se algumas dificuldades, assim consideramos relativa tolerância no erro amostral e no intervalo de confiança, consequência das restrições existentes em pesquisas por Internet que caracterizam-se por possuir baixos índices de respostas.

Segundo Malhotra (2006):

“Os levantamentos por Internet apresentam os mais baixos índices de resposta, inferiores até mesmo aos das pesquisas por *e-mail*. Isso se deve ao fato de que alguns entrevistados podem ter acesso a *e-mail* mas não à Internet, e o acesso à Internet requer mais esforço e habilidade. Além disso, os entrevistados em geral precisam estar ligados à Internet enquanto completam um levantamento, não podem estar desconectados, como em um levantamento por *e-mail*.”

3.2.2 Coleta de dados

Mesmo tendo-se noção das possíveis dificuldades na coleta de dados via Internet, o fato de acreditar que os elementos da amostra poderiam estar dispersos geograficamente levou à coleta de dados via instrumento *on-line* disponibilizado em endereço eletrônico do dia 13 de maio de 2009 ao dia 31 de maio do mesmo ano, proporcionando um custo unitário zero de cada entrevista. Além disso, outra situação que pôde representar vantagem da coleta à distância em relação à entrevista pessoal é quando o número de elementos da amostra é muito alto (Rossi e Slongo, 1998).

Malhotra (2006) salienta que a Internet pode desempenhar um papel valioso em todas as fases do trabalho de campo, principalmente aumentando a qualidade global da coleta de dados. Como se gasta menos tempo pra compilar relatórios, sobra mais tempo para interpretação dos dados. Espera-se que o método eletrônico proporcione uma alta percepção de anonimato e provoque efeitos positivos tanto na sinceridade, quanto nos índices de devolução de respostas, em oposição às possíveis limitações de um levantamento eletrônico, como a representatividade dos usuários de Internet na população e a dúvida sobre quem realmente está respondendo o questionário.

3.2.3 Identificação de respondentes

Não houve identificação dos respondentes. Conforme comentado em item anterior, o sigilo é fator determinante para obtenção de respostas sinceras. Também não foi solicitada à direção do Sport Club Internacional a indicação de respondentes à pesquisa, apenas foram retirados contatos de sua base de associados ativos da modalidade em estudo para quem foi enviado convite para participação da entrevista. Opcionalmente, ao respondente foi disponibilizado um espaço no instrumento de coleta de dados, onde ele pode deixar seu email para contato futuro e posterior recebimento dos resultados deste estudo.

3.2.4 Pré-notificação

A pré-notificação, ou convite para participação da entrevista, tem como propósito básico informar o respondente acerca da pesquisa a ser realizada; no entanto seus efeitos vão muito além disso (Rossi e Slongo, 1998). O contato prévio serve também para lhe demonstrar a importância da pesquisa, bem como nosso empenho em contar com sua resposta. Esse convite (APÊNDICE B) ocorreu através de *e-mail* no dia 13 de maio de 2009 e o seu teor expressou os objetivos da pesquisa, como também solicitou a colaboração do respondente, aproveitando para informá-lo quanto à necessidade e relevância de seu apoio para o sucesso da pesquisa. Além do primeiro convite, foram enviados lembretes para participação da pesquisa nos dias 20 e 27 de maio de 2009. Em todas as comunicações os contactados foram convidados a acessar um espaço na *Web* para completar o levantamento.

3.2.5 Coleta via questionário *on-line*

A etapa de coleta via questionário enviado pelo correio foi suprimida pela disponibilização do questionário via *site* na Internet. Na época, em 1998, quando Rossi e Slongo publicaram seu artigo propondo um método brasileiro para pesquisas de satisfação, a Internet recentemente havia sido lançada comercialmente no Brasil e por consequência não se constituía como um meio eficaz como método de levantamento, pois um número reduzido de pessoas possuía acesso a *Web*.

Atualmente, Malhotra (2006) considera que a pesquisa por Internet pode ser tão representativa e eficiente quanto outros métodos tradicionais, especialmente à medida que a população na Internet continua a crescer. O autor ainda comenta que os problemas de se realizar pesquisas pela Internet devem ser abordados e resolvidos de forma eficaz, da mesma forma que os problemas com a pesquisa tradicional foram e continuam sendo resolvidos.

O questionário (APÊNDICE C) foi disponibilizado em endereço eletrônico (<http://www.pesquisasdemarketing.blogspot.com/>) de propriedade do autor deste estudo.

3.2.6 Escala para mensuração da satisfação

Mensuração é a atribuição de números ou outros símbolos às características de objetos de acordo com certas regras predefinidas. Já uma escala pode ser considerada uma extensão da mensuração. Para Malhotra (2006), a escala envolve a criação de um *continuum* no qual se localizam os objetos medidos.

Segundo Rossi e Slongo (1998), quando se trata de escolher a escala para mensuração de atitudes em pesquisas de marketing, se está longe de obter consenso entre os pesquisadores. Assim, após o estudo de diversos tipos de escala os autores concluíram que não existe uma escala ideal que seja capaz de responder, indistintamente, a todas as pesquisas de medição de satisfação de clientes. Importa analisar os propósitos que levam uma empresa a conceber um sistema de avaliação da satisfação de seus clientes e, a partir dessa compreensão, elaborar o tipo de escala mais apropriado, o que provavelmente se configure mais confiável e válido. Nesta pesquisa de satisfação dos sócios do Internacional optou-se por compor o questionário com questões fechadas formadas por escalas intervalares de cinco pontos ou escalas nominais.

Nas escalas de intervalo os números nos dizem a posição e/ou quanto às respostas diferem entre si em relação a determinadas características ou elementos. Essa característica das escalas de intervalo nos permite comparar diferenças entre as variáveis medidas, embora não nos permita concluir quanto à magnitude absoluta das medições (Rossi e Slongo, 1998).

As escalas intervalares, portanto, são apropriadas para a mensuração de variáveis para as quais não existe um zero absoluto, que é o caso da satisfação de clientes. Para Malhotra (2006), tanto o ponto zero como as unidades de medida são arbitrários. Logo, qualquer transformação linear conservará as propriedades da escala. Poderíamos, por exemplo, dizer que um cliente está totalmente insatisfeito,

quando atribui grau 10, 2, 1, zero, -1, -2 ou -10 na escala, dependendo de qual foi o número arbitrado para representar tal estado de insatisfação.

De acordo com Rossi e Slongo (1998), com cinco pontos, a escala intervalar oferece um ponto de quebra entre satisfação e insatisfação bem definido: dois pontos extremos, um caracterizando estado de totalmente satisfeito, e outro de totalmente insatisfeito; e dois pontos intermediários, um entre o ponto de quebra e o extremo de satisfação e o outro entre o ponto de quebra e o extremo de insatisfação.

Por outro lado, na Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959 citado por Marques, 2008), não tratava-se a insatisfação como oposto de satisfação, mas considerava-se a ausência de satisfação. Por esta razão foi construída uma escala intervalar com cinco pontos, abrangendo alternativas para que o respondente expresse apenas sua intensidade de satisfação, sendo que apenas os pontos extremos foram nomeados e foi desconsiderada a escala de insatisfação proposta pelo estudo anterior. Abaixo segue modelo utilizado:

Pergunta?					
Caso não saiba ou não queira responder, por favor deixe em branco					
	1	2	3	4	5
<hr/>					
Pouquíssimo satisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muitíssimo satisfeito
<hr/>					

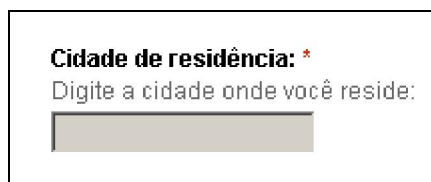
Figura 1 - Exemplo de Escala Intervalar

Com base nessa escala, podem-se obter resultados avaliados sob dois aspectos:

- a) número ou percentagem de clientes em cada ponto da escala; e
- b) intensidade de satisfação: os diferentes pontos da escala correspondem a diferentes graus de intensidade de satisfação.

Já a escala nominal é definida por Malhotra (2006) como um esquema figurativo de rotulagem em que os números servem apenas como rótulos ou etiquetas para identificar e classificar objetos. Quando se utiliza uma escala nominal

para fins de identificação, há uma correspondência biunívoca estrita entre os números e os objetos. Este tipo de escala vem em consonância com a identificação do perfil dos sócios entrevistados, prevista nos objetivos deste trabalho. Abaixo segue um exemplo desta escala:



Cidade de residência: *
Digite a cidade onde você reside:

Figura 2 - Exemplo de Escala Nominal

3.2.7 Tratamentos dos dados

De acordo com Malhotra (2006), a análise de dados não é um fim em si mesma. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. A escolha de uma estratégia de análise de dados deve começar levando em consideração as etapas iniciais do processo: definição do problema, desenvolvimento de uma abordagem e formulação e concepção de pesquisa.

Para analisar e interpretar os resultados das fase qualitativa foram utilizadas frequências relativas e absolutas. Na etapa qualitativa, as variáveis referentes a caracterização do perfil sócio-econômico do associado também foram estudadas através das frequências. Já os itens relativos a avaliação da satisfação dos associados foram estudados por meio de médias e desvios-padrão.

Os estudos foram realizados com o uso do programa *Microsoft Excel* e do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 13.0.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

De acordo com o exposto no item 7.1.2, as entrevistas em profundidade constituem uma forma não-estruturada, direta e pessoal de obter informações, em que um respondente de cada vez é perguntado por um entrevistador qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico (Malhotra, 2006). Para este estudo, o objetivo foi identificar as dimensões que proporcionaram, na etapa quantitativa, a criação do instrumento de coleta de dados para a avaliação da satisfação dos sócios.

A proposta de contar “em algumas linhas, fatos, acontecimentos ou ocasiões que chamaram sua atenção, positivamente e/ou negativamente, na sua relação de torcedor com o Inter” obteve 18 relatos dos quais se extraíram 102 trechos ou frases e a identificação de duas grandes categorias: Fatores de “Dentro de Campo” e “Fora de campo”. Na primeira, representando 29% (30 trechos ou frases), estavam incluídas respostas e frases nas quais o conteúdo destacava o desempenho do time ou o perfil dos atletas do clube, como por exemplo:

“Momentos de satisfação com o time do Inter são todas as vitórias, especialmente as conquistas da Copa Libertadores, Campeonato Mundial, Recopa e Sul-Americana. E 8 x 1 no Juventude!”

Ou ainda:

“Estou muuuuito satisfeita com o Inter, apesar de não termos nos classificado para a Libertadores desse ano. Fatos que me chamaram a atenção nesses últimos tempos foram as vitórias nos 2 grenais de 2009, o ótimo desempenho no mundial, na libertadores, na sulamericana e na recopa.”

Mesmo assumindo que fatores de “Dentro de Campo” afetam os níveis de satisfação do torcedor sob diversas perspectivas, o cerne deste trabalho não reside na investigação desses, pois entraríamos em campo de outras possibilidades de estudo. Desta forma, não se pretende estudar a satisfação referente aos fatores de

dentro de campo, nem relacioná-los com a satisfação dos fatores da outra categoria, porém entendemos que o atual momento do Inter propicia certa tendenciosidade positiva na avaliação da satisfação.

Assim, o interesse deste estudo reside na segunda categoria, denominada “Fora de Campo”, que compreendeu 71% dos trechos coletados de onde foram retiradas as dimensões para o atendimento dos objetivos deste trabalho e que poderiam originar propostas de melhoria para atingir a satisfação do associado. Do conteúdo constante nesses trechos foram criadas as subcategorias: infraestrutura do clube, processos, alimentação e bebidas, segurança, benefícios e necessidades afetivas do torcedor. Abaixo, alguns trechos que exemplificam essas dimensões:

“Outra coisa que eu acho importante comentar é a qualidade e segurança no nosso estádio, que possibilita as mulheres a ida segura aos jogos e, também, a gestão do Inter. Coincidentemente, eu estava comparando, na semana passada, os benefícios dos sócios colorados com os sócios gremistas, e descobri que a nossa mensalidade é menor, o nosso direito e acesso a ingressos com 50% de desconto é mais garantido e organizado.”

Ou:

“Gosto muito de ir ao clube. Isso me deixa muito feliz. Não só pela paixão pelo futebol e pelo clube, como também pelo "social" de compartilhar momentos com amigos e familiares.”

Ou ainda:

“Existe um problema que considero que o Inter poderia dar uma melhor atenção é no caso das roletas de acesso, que considero insuficiente para o grande número de sócios que o clube possui, em jogos com mais público fica muito confuso, se não for possível aumentar a quantidade de roletas, pelo menos o clube poderia disponibilizar mais funcionários para orientação e organização das filas.”

E também:

“Normalmente me sinto insatisfeito com o serviço de copa do estádio Beira Rio, muitas vezes não há troco, as vezes não reposição nos alimentos que acabam faltando.”

O número de fragmentos classificados como “Fora de Campo” totalizaram 72 e graficamente é possível representar suas subcategorias para que se perceba a relação percentual, conforme figura 3:

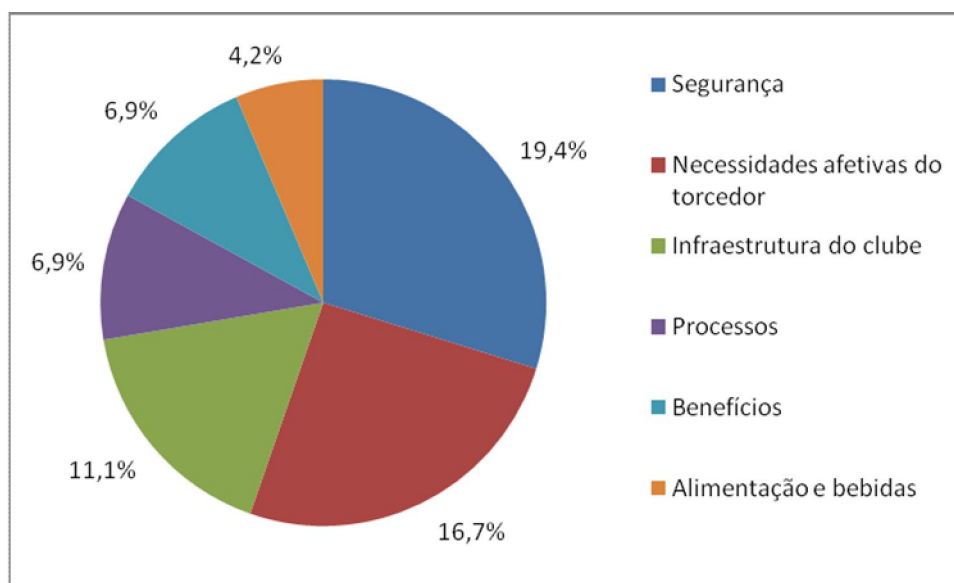


Figura 3 - Subcategorias de "Fora de Campo"

A categoria *segurança* foi composta de trechos que exaltavam situações onde o torcedor sentiu ameaçada sua integridade física, ou que temeu por danos a seu patrimônio (automóvel, por exemplo), ou ainda lembrou situações que testemunhou algum tipo de violência por parte de seguranças do clube, Brigada Militar e entre próprios torcedores. Esta dimensão representou 19,4% do total de 72 fragmentos selecionados, ou seja, 14 relatos.

Logo abaixo percentualmente, representando 16,7%, foram trazidas informações que puderam ser agrupadas como *necessidades afetivas do torcedor*. Os 12 relatos caracterizavam-se por conter elementos isolados sobre o relacionamento do respondente com amigos e familiares enquanto torcedores, sobre o sentimento de realização pessoal através de sua relação com o clube e sobre entretenimento.

Com 11,1% dos relatos, a subcategoria *infraestrutura* foi construída pelos trechos que traziam no seu conteúdo temas como quantidade, conforto e limpeza dos assentos e banheiros. Também foram agrupados aqui os segmentos sobre estacionamento e portões de acesso.

As subcategorias *processos* e *benefícios* ficaram igualadas com 5 relatos, ou 6,9%, cada uma. Esta consolidou segmentos referentes às mensalidades, valores de ingresso, sorteios e prêmios, que fazem parte da modalidade de associação. Aquela disse a respeito de processos de entrada e saída do estádio e do estacionamento, ainda, agrupou-se nessa categoria trechos relacionados aos canais de venda de ingressos e serviço de atendimento ao sócio.

Por último, porém não necessariamente menos relevante, foi identificada a subcategoria alimentação e bebidas, representando 4,2% do total de 72 fragmentos de texto. Nessa foram agrupados os relatos que continham as experiências que envolviam pontos de vendas de alimentação e bebidas, limpeza desses pontos, a qualidade e variedade dos produtos oferecidos, o atendimentos por parte dos vendedores e ambulantes e o tempo despendido para adquirir um produto.

Essas categorias e subcategorias foram construídas com base nas experiências relatadas pelos sócios participantes desta etapa. Além disso, a definição de que elas realmente seriam relevantes para a avaliação da satisfação do associado tiveram o respaldo do Departamento de Sistema de Qualidade do Sport Club Internacional, que prestou apoio na análise do conteúdo e colaborou com sua experiência de outros dois trabalhos internos realizados anteriormente pelo próprio departamento.

As duas pesquisas de satisfação realizadas pelo clube fazem parte de um processo cíclico de avaliação que iniciou-se recentemente quando o clube recebeu a certificação ISO 9001 (Norma editada pela Organização Internacional para a Normalização e fornece as regras para um Sistema de Gestão da Qualidade). Para que uma organização receba o certificado de qualidade, ela precisa demonstrar que realmente busca constantemente satisfazer os seus clientes, que está sempre melhorando seus processos, que possui uma infra-estrutura e ambiente adequado e que proporciona o desenvolvimento dos seus colaboradores. Apesar da certificação obtida e da relativa experiência dos colaboradores do Departamento de Sistema de Qualidade, o clube entende que todo esse trabalho é muito recente e que ainda há muito espaço para desenvolvimento e aprendizado sobre a satisfação do torcedor.

Sabe-se que a interpretação dos relatos é algo pessoal e que depende da perícia dos analistas, o que deixa espaço para outras possibilidades. Além disso, não se sabe se algo deixou de ser dito ou lembrado pelos sócios, ou se os que participaram tinham experiência necessária para trazer relatos com outras

dimensões de avaliação. Mesmo assim, podemos considerar que foram levantados dados significativos, porém não definitivos, e que eles foram ao encontro do objetivo proposto.

Assim, como este estudo e a contribuição do clube convergiram para categorias semelhantes de avaliação da satisfação do sócio, entendemos que não erramos o alvo. Desta forma, as perguntas que foram elaboradas para o questionário tiveram como premissas as categorias e subcategorias anteriormente mencionadas e abaixo representadas graficamente na tabela 1:

Tabela 1 - Categorias para avaliar a satisfação

Categoria	Subcategoria
Infraestrutura	Acomodações
	Banheiros
	Estacionamento Beira-Rio
	Portões de Acesso
Processos	Entradas e Saídas
	Compra de ingressos
	Atendimento ao sócio
Alimentação e Bebidas	Bebidas
	Alimentação
	Ambulantes
Segurança	
Benefícios	
Necessidades afetivas	

4.2 ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVO-DESCRITIVA

Nesta etapa, além de efetuarmos ajustes nos estimadores estatísticos da amostra, as variáveis do questionário destinadas tanto à caracterização do perfil do associado quanto à avaliação da satisfação do associado foram examinadas.

4.2.1 Considerações estatísticas

O questionário foi enviado para 2000 *e-mails* de associados pertencentes à modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo e obteve 132 respondentes, representando um índice de respostas de 6,60%. Segundo Malhotra (2006) após uma revisão detalhada da literatura abrangendo 497 índices de resposta em 93 artigos de revistas, encontrou-se índices de respostas com médias ponderadas de 81,7, 72,3 e 47,3%, respectivamente, para levantamentos pessoais, por telefone e por correio.

O baixo índice de respostas deste estudo havia sido cogitado nas etapas iniciais, provocando alterações em dois estimadores estatísticos para que a amostra continuasse representativa da população. O Intervalo de confiança da amostra passou para 90%, admitindo-se, desta forma, que o número relativamente baixo afetou a probabilidade dos dados que levantamos representarem a população estudada. O outro estimador foi o erro amostral que foi alterado para 7,13%, assim aceitou-se uma possibilidade maior de perda de informação da população.

4.2.2 Caracterização da amostra

Os 132 associados representam, em termos percentuais, 0,33% dessa população de cerca de 40.000 associados sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo. Nos dias de hoje é possível que essa participação tenha diminuído, visto que houve um crescimento de aproximadamente 10 mil sócios no quadro social da categoria em estudo.

Desses sócios, 80,30% identificaram-se como sendo do sexo masculino, perfazendo 106 associados. As mulheres totalizaram 26 respondentes, representando 19,70% dos sócios na pesquisa. Não houve pessoas que não responderam.

Com relação à idade dos sócios foram utilizadas as faixas propostas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em censo realizado em 2000 (IBGE, 2008). Dito isso, temos que 48 associados responderam estar na faixa etária

dos 15 aos 19, 30 estão entre os 20 e 24, 27 têm entre 25 e 29, 11 encontram-se na faixa dos 30 aos 34, 3 possuem entre 40 e 44, outros 3 estão entre 45 e 49, 1 apenas situa-se na faixa dos 50 aos 54, assim como as faixas etárias de 55 aos 59 e acima de 60 anos, cada uma dessas com um sócio. Todos os 132 participantes declararam a faixa etária a qual pertencem.

Sobre o nível de escolaridade dos associados, 54 sócios responderam que possuem nível superior incompleto, 28 informaram que têm nível superior completo, 23 declararam possuir 2º grau completo, 15 associados estão em nível de mestrado e doutorado e 9 responderam que seu nível de escolaridade é 2º grau completo. Dos 132 respondentes, 3 optaram por não informar seu nível de escolaridade.

Acerca da atividade profissional, 81 associados responderam que exercem alguma atividade profissional, o que representa 61,36% do total de 132, já outros 31 afirmaram que não exercem atividade profissional, significando 23,48% do total e 20 associados, ou 15,15%, preferiram não se manifestar.

A respeito das cidades de residências destes torcedores agrupou-se as localidades para facilitar a apresentação e interpretação das respostas. Assim, 76 associados afirmaram que residem em porto Alegre, 19 responderam que tem residência fixa nas cidades da Região Metropolitana de Porto Alegre (Composta de 30 municípios, excluindo Porto Alegre para este estudo, distantes no máximo a 79 km da capital), já 29 vivem no interior do Estado do Rio Grande do Sul e outros 8 residem fora do RS, sendo que o que mais chamou atenção foi a existência de um sócio na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais. Todos os 132 respondentes informaram sua cidade de residência.

Finalmente, quanto à média mensal com que estes 132 associados vão aos jogos do Inter no estádio Beira-Rio, temos 47 associados que declararam ir a mais de 3 jogos por mês, 17 de responderam que vão a 3 jogos mensais, 27 vão a 2 em média, 35 associados vão a somente 1 por mês e 6 sócios afirmaram que não costumam ir a jogos no estádio Beira-Rio. Apenas como curiosidade, efetuou-se um cálculo da média de jogos mensais que ocorreram em 2008 no Beira-Rio e o resultado foi de 3 jogos mensais, sendo que em Janeiro, Junho e Dezembro ocorreu apenas 1 jogo por mês; Maio, Agosto, Outubro e Novembro foram 4 jogos mensais; em Julho ocorreram 5 partidas e nos demais meses ocorreram 3 em cada, totalizando 36 jogos no estádio Beira-Rio.

A tabela 2 abaixo apresenta um resumo gráfico da caracterização da amostra:

Tabela 2 - Características da amostra

Característica	n	%
SEXO		
<i>Masculino</i>	106	80,30%
<i>Feminino</i>	26	19,70%
IDADE		
<i>15 a 19 anos</i>	48	36,36%
<i>20 a 24 anos</i>	30	22,73%
<i>25 a 29 anos</i>	27	20,45%
<i>30 a 34 anos</i>	11	8,33%
<i>35 a 39 anos</i>	7	5,30%
<i>40 a 44 anos</i>	3	2,27%
<i>45 a 49 anos</i>	3	2,27%
<i>50 a 54 anos</i>	1	0,76%
<i>55 a 59 anos</i>	1	0,76%
<i>60 a 64 anos</i>	1	0,76%
ESCOLARIDADE		
<i>Superior incompleto</i>	54	40,91%
<i>Superior completo</i>	28	21,21%
<i>2o grau completo</i>	23	17,42%
<i>Mestrado ou Doutorado</i>	15	11,36%
<i>2o grau incompleto</i>	9	6,82%
<i>Completo da 5a a 8a série do 1o grau</i>	2	1,52%
<i>Não alfabetizado</i>	1	0,76%
ATIVIDADE PROFISSIONAL		
<i>Exerço atividade profissional</i>	81	61,36%
<i>Não exerço atividade profissional</i>	31	23,48%
<i>Não sabe / Sem declaração</i>	20	15,15%
CIDADE		
<i>Porto Alegre</i>	76	57,58%
<i>Interior - RS</i>	29	21,97%
<i>RMPA *</i>	19	14,39%
<i>Outros Estados</i>	8	6,06%
PRESENÇA MENSAL EM JOGOS		
<i>Mais de 3</i>	47	35,61%
<i>1</i>	35	26,52%
<i>2</i>	27	20,45%
<i>3</i>	17	12,88%
<i>0</i>	6	4,55%

*Região Metropolitana de Porto Alegre, excluindo-se Porto Alegre.

Assim, o perfil dos sócios que responderam a pesquisa de satisfação caracteriza-se por pessoas do sexo masculino, com idade entre 15 e 19 anos, nível de escolaridade superior incompleto, que exercem atividade profissional, que são residentes na cidade de Porto Alegre e afirmaram que vão a mais de 3 jogos por mês no Beira-Rio.

4.3 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO

A pesquisa de satisfação foi construída a partir das dimensões levantadas na etapa qualitativa, item 8.2. Dessas dimensões originaram-se questões que avaliaram a satisfação e permitiram a análise das informações trazidas pelos associados. Conforme já mencionado em 7.2.6, as perguntas foram todas construídas para serem avaliadas através de uma escala intervalar de 5 pontos, onde 1 representa que o Sócio Contribuinte Campeão do Mundo está pouquíssimo satisfeito com o item avaliado e 5 expressa que o sócio está muitíssimo satisfeito com o ponto avaliado, sendo o ponto 3 considerado como intermediário entre os dois extremos. Caso o respondente não soubesse ou não quisesse responder, ele teve a opção de deixar a resposta em branco. A figura 4 abaixo apenas retoma a escala utilizada através de uma ilustração:



Figura 4 – Ilustração da escala intervalar

4.3.1 Satisfação dos sócios relacionada aos pontos da infraestrutura oferecida pelo clube.

Tabela 3 – Satisfação relacionada aos assentos no estádio Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Sobre a quantidade de assentos	132	3,89 ±	1,04
Sobre o conforto dos assentos	130	3,33 ±	1,20
Sobre a limpeza dos assentos	131	3,76 ±	1,10

A maior satisfação apresentada foi no item relativo à quantidade de assentos e a menor ficou no ponto relativo ao conforto dos assentos.

Tabela 4 – Satisfação relacionada aos banheiros no estádio Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Quantidade de banheiros	129	3,53 ±	1,19
Conforto dos banheiros	128	3,28 ±	1,30
Limpeza dos banheiros	129	3,29 ±	1,24
Disponibilidade de produtos para higiene pessoal	128	2,85 ±	1,25

O item pior avaliado pelo sócio foi a disponibilidade de produtos para higiene pessoal nos banheiros do estádio. Por outro lado a quantidade de banheiros foi o atributo de melhor avaliação.

Tabela 5 – Satisfação referente ao estacionamento no estádio Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Quantidade de vagas	121	2,79 ±	1,20
Número de entradas	116	2,60 ±	1,27
Número de saídas	118	2,40 ±	1,22
Vias de circulação	117	2,63 ±	1,25
Atendimento	113	3,23 ±	1,13

O atendimento foi o ponto melhor avaliado, porém os 4 outros itens que tratam da quantidade de vagas, número de entradas e saídas e vias de circulação

tiveram média abaixo de 3, sinalizando que o estacionamento pode ser um ponto crítico na satisfação do associado.

Tabela 6 – Satisfação relativa aos portões de acesso de torcedores no estádio Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Quantidade de portões disponíveis para entrar	130	3,96 ±	1,04
Quantidade de catracas nos portões	131	3,91 ±	0,98
Quantidade de portões disponíveis para sair	128	3,73 ±	1,13

A melhor média de satisfação foi a atribuída à quantidade de portões disponíveis para entrar e o item pior avaliado foi a quantidade de portões disponíveis para a saída de torcedores.

De uma maneira geral, os pontos relativos ao estacionamento do estádio Beira-Rio foram os que receberam as piores médias de satisfação dentre os grupos avaliados na categoria infraestrutura. Já os itens relativos aos portões de acesso foram os melhores avaliados.

4.3.2 Satisfação dos sócios relacionada a processos

Tabela 7 – Satisfação relacionada aos processos de entradas e saídas

Item	n	Média	Desvio padrão
Tempo para entrada no estacionamento do Beira-Rio	116	2,81 ±	1,28
Tempo para saída do estacionamento do Beira-Rio	116	2,35 ±	1,31
Tempo para ingressar ao interior do estádio	129	3,78 ±	1,03
Tempo para sair do interior do estádio	128	3,48 ±	1,20

O sócio Campeão do Mundo avaliou pior o tempo que ele leva para sair do estacionamento do estádio Beira-Rio. Já a maior média foi atribuída ao ingresso ao interior do estádio. Pode-se perceber que os processos de entrada, tanto ao estacionamento, quanto ao interior do estádio foram melhores avaliados do que os processos de saída.

Tabela 8 – Satisfação relacionada à facilidade de compra de ingressos

Item	n	Média	Desvio padrão
Através da internet	120	4,15 ±	1,16
Através do portal de voz	100	4,06 ±	1,23
Através do televidas	90	3,93 ±	1,28
Nas bilheterias	106	3,91 ±	1,15

A pior média de satisfação foi relacionada a compra de ingressos nas bilheterias. Já a compra de ingressos através de internet foi a melhor avaliada.

Tabela 9 – Satisfação acerca do atendimento prestado ao sócio Campeão do Mundo

Item	n	Média	Desvio padrão
Capacidade da CAS* de solucionar problemas	121	3,65 ±	1,20
Qualidade do atendimento	121	3,98 ±	1,08
Tempo que a CAS* leva para solucionar problemas	117	3,52 ±	1,17

*Central de Atendimento ao Sócio

O item pior avaliado foi o tempo que a Central de Atendimento ao Sócio leva para solucionar problemas. Já a melhor média de satisfação foi atribuída a qualidade do atendimento.

Nas 3 subcategorias referentes a *processos*, a pior avaliação de satisfação coube aos itens relativos aos tempos de entrada e saída do estacionamento do Beira-Rio. Já a melhor avaliação, entre essas subcategorias, foi a o item sobre a compra de ingressos pela Internet.

4.3.3 Satisfação dos associados relacionada à alimentação e bebidas

Tabela 10 – Satisfação sobre o fornecimento de bebidas dentro do estádio Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Quantidade de PDVs de bebidas	123	3,41 ±	1,24
Limpeza dos PDVs de bebidas	118	3,44 ±	1,10
Qualidade das bebidas oferecidas	127	3,43 ±	1,39
Variedade das bebidas oferecidas	126	2,98 ±	1,44
Atendimento nos PDVs de bebidas	124	3,56 ±	1,10
Tempo para comprar uma bebida	125	2,94 ±	1,30

*Ponto de venda

A pior avaliação foi atribuída ao tempo que o torcedor leva para compra uma bebida. A melhor média de satisfação foi do item atendimento dos pontos de venda.

Tabela 11 – Satisfação sobre o fornecimento de alimentos dentro do estádio Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Quantidade de PDVs de alimentos dentro do estádio	123	3,17 ±	1,27
Limpeza dos PDVs de alimentos dentro do estádio	121	3,22 ±	1,20
Qualidade dos alimentos oferecidos dentro do estádio	117	3,24 ±	1,24
Variedade dos alimentos oferecidos dentro do estádio	119	2,91 ±	1,33
Atendimento nos PDVs de alimentos dentro do estádio	118	3,33 ±	1,17
Tempo para comprar um alimento	120	2,78 ±	1,34

*Ponto de venda

Assim como na tabela sobre o fornecimento de bebidas, o tempo para comprar alimentos foi o que apresentou a pior média de avaliação e a melhor avaliação foi atribuída ao atendimento no ponto de venda.

Tabela 12 – Satisfação sobre o serviços dos vendedores ambulantes dentro do Beira-Rio

Item	n	Média	Desvio padrão
Quantidade de vendedores ambulantes dentro do estádio	127	3,48	± 1,07
Aspecto de higiene dos ambulantes dentro do estádio	127	3,24	± 1,18
Qualidade dos produtos oferecidos pelos ambulantes	127	3,32	± 1,15
Variedade dos produtos oferecidos pelos ambulantes	127	3,26	± 1,18
Atendimento prestado pelos ambulantes:	127	3,39	± 1,10

A quantidade de vendedores ambulantes dentro do estádio foi o ponto melhor avaliado pelos sócios. Já o aspecto de higiene desses vendedores teve a pior média de satisfação entre estes itens avaliados.

De forma global, a satisfação avaliada na subcategoria relacionada à alimentação teve a pior média da categoria alimentação e bebidas. Já os ambulantes foram os melhores avaliados segundo os associados.

4.3.4 Satisfação dos associados relacionada à segurança

Tabela 13 – Satisfação acerca do sentimento de segurança

Item	n	Média	Desvio padrão
Dentro do estádio	130	4,02	± 1,03
No estacionamento do clube	117	3,69	± 1,12
No entorno do estádio	129	3,50	± 1,11
Nas ruas próximas ao estádio	128	2,90	± 1,23

Dentro do estádio o sócio Campeão do Mundo avaliou melhor o sentimento de segurança, porém nas ruas próximas ao estádio o sentimento de segurança recebeu a pior média de avaliação. Vale lembrar que a segurança fora da área do estádio Beira-Rio é feita exclusivamente pela Brigada Militar, sendo o trânsito organizado pela Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC). Na área do estádio e em seu interior há a participação também da segurança particular do clube e do monitoramento eletrônico através de câmeras ligadas 24h. Além disso, o estádio conta, em dias de jogos, com uma delegacia de policia civil, posto da brigada militar e um juizado especial.

4.3.5 Satisfação dos sócios relativa aos benefícios recebidos

Tabela 14 - Satisfação sobre os benefícios recebidos pelos sócios Campeão do Mundo

Item	n	Média	Desvio padrão
Valor da mensalidade	127	4,06 ±	1,10
Valores dos ingressos	122	3,31 ±	1,25
Outros benefícios (promoções, sorteios, etc.) oferecidos	126	3,58 ±	1,29
Status de sócio campeão do mundo	126	4,35 ±	0,91

O sócio avalia com a melhor média o próprio status de sócio Campeão do Mundo. Por outro lado, o pior item avaliado é o valor cobrado pelo ingresso. O Sócio Contribuinte Campeão do Mundo contribui com R\$ 22,00 mensalmente e para assistir aos jogos no estádio paga um valor pelo ingresso que é metade do preço que é oferecido para a torcida em geral. Assim, como forma de exemplificar, um sócio que vá em média 3 partidas por mês, no lugar mais barato do estádio, irá desembolsar, na soma da mensalidade e ingresso, aproximadamente, R\$ 82,00 mensais, ou R\$ 984,00 anuais.

4.3.6 Satisfação dos sócios relativa às suas necessidades afetivas

Tabela 15 - Satisfação acerca das necessidades afetivas do associado

Item	n	Média	Desvio padrão
O ambiente do clube para relacionamentos de amizade	126	4,35 ±	0,83
O ambiente do clube para relacionamentos familiares	126	4,28 ±	0,88
Quanto a minha realização pessoal em relação ao clube	129	4,57 ±	0,76
Opções de entretenimento, excluindo o futebol	116	3,61 ±	1,16

O item que apresentou pior média de avaliação entre os associados foi sobre as demais opções de entretenimentos oferecidas pelo clube, excluindo-se o futebol enquanto que o melhor ponto avaliado foi a própria realização pessoal do sócio em relação ao clube.

4.3.7 Piores e melhores médias de avaliação entre os associados

Considerando-se que o ponto 3 é o valor intermediário da escala de satisfação proposta, assim quanto mais o valor da média se afastasse do 3 em direção ao ponto 1, que atribui-se a pouquíssima satisfação, menor seria a satisfação do associado, assim temos a tabela abaixo que apresenta os itens com as piores avaliações:

Tabela 16 – Piores médias de avaliação

Item	n	Média	Desvio padrão
Tempo para saída do estacionamento do Beira-Rio	116	2,35 ±	1,31
Número de saídas do estacionamento do Beira-Rio	118	2,40 ±	1,22
Número de entradas para o estacionamento do Beira-Rio	116	2,60 ±	1,27
Vias de circulação no estacionamento do Beira-Rio	117	2,63 ±	1,25
Tempo para comprar um alimento	120	2,78 ±	1,34
Quantidade de vagas no estacionamento do Beira-Rio	121	2,79 ±	1,20
Tempo para entrada no estacionamento do Beira-Rio	116	2,81 ±	1,28
Sobre a disponibilidade de produtos para higiene pessoal	128	2,85 ±	1,25
Sentimento de segurança nas ruas próximas ao estádio	128	2,90 ±	1,23
Variedade dos alimentos oferecidos dentro do estádio	119	2,91 ±	1,33
Tempo para comprar uma bebida	125	2,94 ±	1,30
Variedade das bebidas oferecidas dentro do estádio	126	2,98 ±	1,44

O tempo de saída do estacionamento do Beira-rio possui a pior avaliação por parte do associado. Além disso, estão entre as piores médias, os itens relativos ao estacionamento. Inclusive estes possuem avaliação inferior à quesitos ditos como tabus, como por exemplo, a segurança fora do estádio.

De maneira semelhante, considerando-se que o ponto 3 é o valor intermediário da escala de satisfação proposta e quanto mais o valor da média se afasta do 3 em direção ao ponto 5, que atribui-se a muitíssima satisfação, maior seria a satisfação do associado. Porém, como temos muitos itens acima do ponto 3, consideramos, para fins de visualização, as avaliações com média acima de 4, assim temos a tabela a seguir que apresenta os itens com as melhores avaliações:

Tabela 17 – Melhores médias de avaliação

Item	n	Média	Desvio padrão
Quanto a minha realização pessoal em relação ao clube	129	4,57	± 0,76
Status de sócio campeão do mundo	126	4,35	± 0,91
O ambiente do clube para relacionamentos de amizade	126	4,35	± 0,83
O ambiente do clube para relacionamentos familiares	126	4,28	± 0,88
Compra de ingressos através da internet	120	4,15	± 1,16
Valor da mensalidade	127	4,06	± 1,10
Compra de ingressos através do portal de voz	100	4,06	± 1,23
Sentimento de segurança dentro do estádio	130	4,02	± 1,03

A realização pessoal do torcedor em relação ao clube recebeu a melhor média na avaliação da satisfação. É provável que isso se deva a recente história do clube que vem acumulando títulos internacionais e boas campanhas regionais e nacionais. Ou ainda seja consequência de todo ambiente afetivo que foi criado em torno das comemorações alusivas ao centenário. Assim, o que chama à atenção é que nada consta relativo infraestrutura, alimentação e bebidas, mesmo o clube tendo feito constantes investimentos em melhorias nestas áreas. Sendo que pontos associados a necessidades afetivas do torcedor, benefícios recebidos, processo de compra de ingressos e segurança dentro do estádio receberam melhores avaliações.

4.3.8 Avaliação das categorias e subcategorias

As categorias e subcategorias levantadas na etapa qualitativa puderam ser avaliadas através da média e desvio padrão das questões que as compuseram. As questões foram concatenadas e deram origem aos valores consolidados. Além disso, ao final do questionário, o sócio deparou-se com uma pergunta geral que o levava a considerar a satisfação sob todos os aspectos anteriormente avaliados, conforme tabela a seguir:

Tabela 18 – Avaliação das categorias e subcategorias

Categorias	n	Média		Desvio padrão
INFRAESTRUTURA	132	3,30	±	0,81
<i>Acomodações</i>	132	3,66	±	0,91
<i>Banheiros</i>	131	3,25	±	1,12
<i>Estacionamento do Beira-Rio</i>	126	2,75	±	1,09
<i>Portões de Acesso</i>	131	3,87	±	0,92
PROCESSOS	131	3,54	±	0,83
<i>Entradas e Saídas</i>	131	3,17	±	0,98
<i>Venda de ingressos</i>	128	4,01	±	0,98
<i>Atendimento ao sócio</i>	125	3,71	±	1,07
ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS	131	3,22	±	0,97
<i>Bebidas</i>	128	3,26	±	1,07
<i>Alimentação</i>	124	3,09	±	1,12
<i>Ambulantes</i>	129	3,33	±	0,97
SEGURANÇA	131	3,53	±	0,98
BENEFÍCIOS	128	3,82	±	0,92
NECESSIDADES AFETIVAS	130	4,21	±	0,76
PERGUNTA GERAL	131	4,01	±	0,83

A categoria que apresentou a pior avaliação global foi a *alimentação e bebidas* com média de 3,22, já a categoria que os sócios avaliaram melhor foi a *necessidades afetivas* com média de 4,21. Dentre as subcategorias a pior avaliada foi o *estacionamento do Beira-Rio* e a melhor foi a *venda de ingressos*, com médias de 2,75 e 4,01, respectivamente. O item que recebeu a pior avaliação, conforme mencionado na tabela 16, foi o tempo para saída do estacionamento que corrobora com a menor satisfação da categoria a qual pertence. Por outro lado, o item melhor avaliado, conforme tabela 17, foi a realização pessoal do associado em relação ao clube, reforçando positivamente a avaliação da satisfação da categoria das necessidades afetivas. A pergunta geral, que fechou o questionário a respeito da satisfação do associado, teve média de 4,01, trazendo um grau nível de satisfação próximo ao ponto máximo da escala utilizada.

5 CONCLUSÃO

Apresentamos, neste capítulo, a conclusão do estudo que se desenvolveu até aqui. Partimos de uma interpretação dos resultados obtidos na análise da satisfação dos sócios do Sport Club Internacional e, após isso, procurou-se deixar uma contribuição pessoal do autor com alguns detalhes captados ao longo desta pesquisa.

Iniciando-se pelos resultados da análise de dados, podemos tomar como referência a última pergunta do questionário na qual os sócios foram questionados em termos gerais sobre sua satisfação. Assim, entendemos que os associados pertencentes a modalidade Campeão do Mundo avaliaram sua satisfação sobre todos as dimensões abordadas pela pesquisa entre o ponto 4 e o ponto 5 (Muitíssimo satisfeito), totalizando a média de 4,01.

Ainda, fortalecendo essa ideia de que há uma satisfação relativamente elevada, temos que, dos outros 55 itens avaliados, 43 obtiveram avaliação acima da média 3, representando, em termos percentuais, 78,18% de respostas entre o ponto intermediário da escala e o muitíssimo satisfeito (5). Então, conseqüentemente, 12 itens receberam dos sócios avaliação abaixo de 3, o que percentualmente significa 21,82% de repostas entre 3 e pouquíssimo satisfeito (1).

Por outro lado, pensando sobre as categorias e subcategorias que agruparam os itens avaliados, temos que para nenhuma daquelas consolidou-se média abaixo de 3 o que nos leva a crer que os sócios estão relativamente satisfeitos. Já quanto às subcategorias, apenas a que agrupou os itens relativos ao estacionamento do estádio Beira-Rio obteve média abaixo do ponto intermediário (3). Assim, verifica-se que o sócio Campeão do Mundo está, de maneira geral e de acordo com a escala utilizada, satisfeito em relação aos itens avaliados.

Mesmo que os dados coletados tenham proporcionado uma análise positiva a respeito da satisfação faz-se prudente a exposição de algumas nuances para que se possa ampliar o entendimento acerca dos objetivos propostos neste estudo.

Primeiramente precisamos considerar que este trabalho foi realizado durante um dos melhores momentos na história do time de futebol profissional do Sport Club Internacional. A respeito disso, ainda vale lembrar que as conquistas recentes de expressão internacional fazem parte da explicação para a adesão em massa e

crescimento do quadro social da modalidade Campeão do Mundo. Assim, mesmo que a avaliação tenha sido a respeito de itens como infraestrutura e prestação de serviços, não se pode negar a influência daquele fator sobre as avaliações e participações de cada torcedor. Da mesma forma, acredita-se que um momento de baixa provocaria a potencialização de piores avaliações. Seria interessante que um trabalho semelhante fosse realizado em uma fase adversa, possibilitando a comparação entre as avaliações e a confirmação ou desconfirmação destas hipóteses que consideram a suscetibilidade da satisfação ao momento futebolístico do clube.

Outro ponto a ser considerado é as categorias e subcategorias identificadas. Elas foram trazidas pelos próprios associados estudados, assim podem não ser definitivas. Mesmo que o Departamento de Sistema de Qualidade tenha participado ativamente da elaboração dessas dimensões, acredita-se que existam uma infinidade de outros aspectos a serem avaliados. Uma pesquisa futura poderia tentar valer-se de práticas de avaliação de satisfação em outros clubes de futebol e através de outros trabalhos acadêmicos nesta área de estudo. A sugestão seria buscar conhecimento sobre clubes que já avançaram bastante em programas de sócios-torcedores, como, por exemplo, Benfica (Portugal), Barcelona (Espanha) e Manchester United (Inglaterra), com, respectivamente, 170, 157 e 151 mil associados. Além de complementar as categorias de avaliação, poderíamos antecipar tendências e necessidades de associados e torcedores, contribuindo para que se ajustem e se reavaliem os rumos dos trabalhos dos departamentos de qualidade, marketing e da própria administração do clube.

Ademais, sobre os clubes pioneiros e bem sucedidos nestes programas de angariação de sócios, convém destacar que, além de clubes de futebol, são considerados clubes multiesportivos ou de entretenimento e lazer, pois contemplam diversas opções para o associado: colônia de férias para as crianças, planos de associação diferenciados, piscinas, quadras e ginásios poliesportivos, equipes de handebol, basquete, hóquei, futebol de salão, estão entre alternativas para sócios de Benfica, Barcelona e Manchester. Desta forma, existe a possibilidade de o clube manter-se atrativo à uma grande quantidade de pessoas em vários segmentos. Nesta pesquisa investigou-se superficialmente acerca de outras opções de divertimento. Com apenas uma questão obteve-se média de 3,61 na avaliação da satisfação do sócio, ou seja, há uma relativa satisfação sobre outras formas de

entretenimento. Uma continuação ou complementação deste trabalho poderia levantar quais são de fato as opções existentes, excluindo-se o futebol, e apresentar aos associados itens ou cenários, questionando-os sobre sua satisfação. Uma vez identificados fatores que teoricamente elevam ou contribuem para a satisfação do associado, o clube poderia iniciar estudos de viabilidade para implementá-los ou elaborar melhorias em condições já existentes.

Aproximando-se dos itens que compuseram as categorias e subcategorias, destacamos um conjunto deles que, mesmo em categorias diferentes, trouxe à superfície uma problemática que, no mínimo, merece certa atenção. Os associados atribuíram algumas das piores médias de satisfação às questões relacionadas aos tempos que levam para executar determinadas atividades, o que pode ser comprovado com certa frequência nos dias de jogos. Assim, os sócios se mostraram pouco satisfeitos com o tempo que levam para comprar um alimento ou bebida dentro do estádio (médias de 2,78 e 2,94 respectivamente) e com o tempo que levam para entrar ou sair do estacionamento do Beira-Rio (médias de 2,81 e 2,35 respectivamente). Então, na tentativa de obter resultados mais contundentes junto à diretoria do clube numa futura apresentação de sugestões de melhorias, aconselhamos que sejam tiradas fotos ou feitas produções em vídeo, o que poderia produzir maior sensibilização em relação aos pontos que os associados indicarem.

Saindo das considerações a respeito das questões e categorias, passamos a observar o perfil de nossa amostra. Causou surpresa a faixa etária dos participantes, com 36,36% situados na faixa entre 15 e 19 anos e 22,73% entre 20 e 24, provavelmente fruto de todo apelo afetivo da campanha de sócios e do valor mais acessível da mensalidade. De forma alguma questiona-se a avaliação destes associados, porém fica um sentimento de que um número maior de respondentes mais velhos e teoricamente mais experientes traria outros aspectos a este material, assim poderíamos pensar, por exemplo, em segmentar a amostra com percentuais fixos em cada faixa etária para aprofundarmos o conhecimento sobre a existência ou não de diferenças significativas entre suas respectivas satisfações. Também seria interessante um cruzamento com outros estudos sobre fanatismo, valores, fidelidade, sentimentos e identificação com clubes de futebol para se avaliar a influência disso na satisfação do associado. Desta maneira, poderíamos estudar formas de se atender as necessidades destes grupos a exemplo do Barcelona que possui até mesmo uma categoria em que os pais associam seus filhos de 0 à 1 ano

de idade e são contemplados com kit de produtos que inclui babero e sapatinhos de bebê.

Ainda, consideramos importante que esse processo de avaliação da satisfação do associado seja cíclico, talvez trimestral, para que se possa perceber possíveis sazonalidades, para acompanhar a evolução de cada item, para aprimorar e ampliar esse sistema de estudo. Internamente, o clube já faz um trabalho semelhante motivado pela recente certificação obtida, porém carece de alguns cuidados estatísticos e ajustes conceituais sobre a satisfação, problemas que poderiam ser resolvidos ou minimizados através de uma consultoria especializada ou de um estudo mais aprofundado sobre a temática da satisfação.

Além de atender aos objetivos propostos, espera-se que este trabalho também estimule o interesse de colegas e profissionais sobre o estudo da satisfação de associados em clubes, pois consideramos que este tipo de pesquisa gera conhecimento sobre esta temática e contribui para elaboração de planos de melhoria e superação das expectativas de torcedores em geral, gerando uma avaliação positiva da satisfação e a possibilidade da manutenção de uma relação durável e próxima do clube com seu associado. Deseja-se, ainda, que este estudo sirva, no mínimo, de um ponto de partida para novas pesquisas, sobre o próprio Sport Club Internacional e, inclusive, sobre outros clubes e associações esportivas. Finalmente, tem-se a esperança que, à medida que produções acadêmicas como esta cheguem até o meio empresarial, dirigentes e gestores sintam-se tocados e passem a aproveitar e valorizar mais esta oportunidade de oxigenar suas organizações.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Definition of Marketing**.

Disponível em:

<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>.

Acesso em: 03 nov. 2008

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BEBER, Sedinei J. Estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor.

Anais do XXIII EnANPAD (Marketing), Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

BEBER, Sedinei J. N.; ROSSI, Carlos A.V. Estudo da Insatisfação do Consumidor nos Serviços Prestados por Assistências Técnicas. **RAC**, v. 10, n. 2, p. 33-49, Abr./Jun. 2006. Disponível em: <

http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 06

Nov. 2008

BECCARINI, Corrado; FERRAND, Alain. Factors Affecting Soccer Club Season Ticket Holders' Satisfaction: The Influence of Club Image and Fans' Motives. **European Sport Management Quarterly**; v. 6, n. 1 p. 1-22, Mar. 2006.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CZINKOTA, Michael. R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001

DIENSTMANN, C.; DENARDIM, Pedro E. O clube do povo tem orgulho de sua origem. **Revista 25 anos do Beira-Rio**. Porto Alegre, p. 36, 1994.

DOOSJE, B.; SPEARS, R.; ELLEMERS, N. Social identity as both cause and effect: the development of group identification in response to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. **British Journal of Social Psychology**, v. 41, n. 1, p. 57-76, 2002.

FARIAS, Salomão A.; SANTOS, Rubens C. Atributos de Satisfação nos Serviços de Hotelaria: Uma Perspectiva no Segmento da Terceira Idade. **ENCONTRO Anais do XIX EnANPAD (Marketing)**, Foz do Iguaçu, 1998.

FLANAGAN, John C. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada**, v. 25, n. 2, p. 99-141, Abr./Jun. 1973. Tradução de: The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327-357, Jul. 1954.

Foot Ball. **Correio do Povo**, Porto Alegre, [1909]. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=1&setor=1&secao=1>>. Acesso em: 28 out. 2008.

GREENWELL, T. Christopher; FINK, Janet S.; PASTORE, Donna L. Assessing the Influence of the Physical Sports Facility on Customer Satisfaction within the Context of the Service Experience. **Sport Management Review**; v. 5, p. 129-148, 2002.

GREENWELL, T. Christopher; LEE, langhyuk; NAEGER, Dylan. Using the Critical Incident Technique to Understand Critical Aspects of the Minor League Spectator's Experience. **Sport Marketing Review**; v. 16, p. 190-198, 2007.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**; v, 32, n. 2; p. 4–20, 1994.

_____. Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**; v, 35, n. 4; p. 322–339, 1997.

HENTGES, Carlos. **Internacional convida à História**. Agência E21. Disponível em: <http://www.e21.com.br/wordpress/?p=142>. Acesso em: 30 set. 2008:

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Brasil em Síntese**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/populacao02.htm>. Acesso em: 3 mai. 2008.

JARY, Marcus. Futebol, sociabilidade e psicologia de massas: ritos, símbolos e violência nas ruas de Goiânia. **Revista Pensar a Prática**, Goiânia, v. 10, n. 1, p. 99-116, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.ufg.br/index.php/fev/issue/view/41>>. Acesso em: 23 set. 2008.

KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LARAN, Juliano Aita and ESPINOZA, Francine da Silveira. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **RAC-Eletrônica**, v. 8, n. 2, p. 51-70, Abr./Jun. 2004.

LEHMANN, D.; GUPTA, S.; STECKEL, J. H. **Marketing research**. Reading: Addison-Wesley, 1998

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, Lucilene R. Motivo-ação do comportamento humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 16, p. 63-76, 2008.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MOURA, Francisco T. LUCIAN, Rafael. A Experiência Extraordinária de um Jogo de Futebol: A Influência do Ambiente de Serviços e da Qualidade Percebida na Satisfação dos Consumidores. **Anais do XXXII EnANPAD (Marketing)**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**; v. 17, p. 460-469, Nov. 1980.

_____. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw Hill, 1997.

OSTERMANN, Ruy C. **Meu coração é vermelho**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1999.

ROSENWALD, Peter J. **Accountable marketing**: otimizando resultados dos Investimentos em marketing. São Paulo: Thomson, 2005.

ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-Arte e proposição de um método brasileiro. **RAC**, v. 2, n. 1, p. 101-125, Jan./Abr. 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/publicacoes.php>>. Acesso em: 01 Nov. 2008

SANTOS, Cristiane P; FERNANDES, Daniel V. H. A Recuperação de Serviços e seu Efeito na Confiança e Lealdade do Cliente. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, art. 3, p. 35-

51, Set./Dez. 2007. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 30 Out. 2008

SLONGO, Luiz A.; LIBERALI, Guilherme. **Marketing de relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2004.

SPORT CLUB INTERNACIONAL (SCI). **O princípio do Clube do Povo**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=1&setor=1&secao=1>>. Acesso em: 28 out. 2008^a.

_____. **Sócio contribuinte campeão do mundo**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/pagina.php?modulo=8&setor=103>>. Acesso em: 03 nov. 2008^b

TECHNICAL ASSISTANCE RESEARCH INSTITUTE (TARP). **History**. Disponível em: < <http://www.tarp.com/history.html>>. Acesso em: 06 Nov. 2008.

VERISSIMO, Luis. F. **Internacional: colorado ou autobiografia de uma paixão**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

WACHELKE, João F. R, ANDRADE, Alexsandro L. de, TAVARES, Lorine et al. Mensuração da identificação com times de futebol: evidências de validade fatorial e consistência interna de duas escalas. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**: v. 60, n. 1, p. 96-111, Abr. 2008.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA ETAPA QUALITATIVA

TORCEDOR COLORADO - Estudo sobre a satisfação

Caro amigo(a) colorado(a), conto com sua colaboração para meu trabalho de conclusão de curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul em conjunto com o Sport Club Internacional. Para isso necessito que tu participes desta pesquisa acadêmica respondendo de maneira honesta e sincera a proposta do formulário mais abaixo.

O respondente terá seu anonimato resguardado e somente serão utilizadas as respostas para fins acadêmicos e para elaboração da pesquisa. O prazo para resposta se encerra domingo (29/1). Se tu recebeste mais de um e-mail, peço que considere apenas um deles. Quaisquer dúvidas, entre em contato comigo através do telefone (51) 9965-3031.

Conto com sua resposta. Obrigado.

Damian

*** Obrigatório**

Conte, em algumas linhas, fatos, acontecimentos ou ocasiões que chamaram sua atenção, positivamente e/ou negativamente, na sua relação de torcedor com o Inter. *

Procure pensar em situações em que você sentiu-se satisfeito e/ou insatisfeito. Feliz e/ou infeliz. Seguro e/ou inseguro.

Enviar

Tecnologia [Google Docs](#)

[Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

APÊNDICE B – E-MAIL DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Prezado Sócio Colorado Campeão do Mundo!

Juntamente com o Sport Club Internacional, você faz parte de uma nova realidade no futebol brasileiro e mundial. Sua associação junto ao clube proporcionam a você benefícios e vantagens que o colocam em uma situação privilegiada em relação aos demais torcedores que ainda não se associaram. Por outro lado o Clube recebe os recursos provenientes dos sócios e os investe em melhorias que podem ser percebidas diariamente, seja na infraestrutura, no atendimento, na qualidade dos serviços, seja em modernos conceitos e políticas de administração do clube.

Para que esta relação com seu sócio seja duradoura o Sport Club Internacional necessita estar sempre atento as demandas, proporcionando a satisfação de seu associado. É nesse sentido que esta pesquisa pretende, juntamente com você, colaborar com o Inter. Ela é parte integrante de um trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) que tem por objetivo analisar a satisfação dos sócios do Sport Club Internacional sob a modalidade Sócio Contribuinte Campeão do Mundo. Os respondentes não serão identificados e os resultados que forem obtidos serão usados exclusivamente para melhorar os aspectos avaliados.

Sendo assim, você está escalado para entrar em campo e ajudar mais uma vez o Inter respondendo a esta pesquisa. A sua participação é muito importante para que o Sport Club Internacional cresça constantemente e cada vez mais tornar-se referência mundial como clube de futebol. Você não levará mais que 10 minutos para respondê-la e sua contribuição ajudará a melhorar a administração do o seu clube do coração.

Acesse: <http://www.pesquisasdemarketing.blogspot.com/> e para maiores informações envie email para: damian@ufrgs.br

Saudações Coloradas!

Damian Steppacher

Aluno do Curso de Graduação em Administração da UFRGS

APENDICE C – QUESTIONÁRIO