

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Israel Machado da Silva

**OS DESAFIOS DO MARKETING ESPORTIVO NA
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS DO ESTÁDIO
ORLANDO SCARPELLI NA ÓTICA DOS TORCEDORES DO
FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE**

Florianópolis

2011

Israel Machado da Silva

**OS DESAFIOS DO MARKETING ESPORTIVO NA
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS DO ESTÁDIO
ORLANDO SCARPELLI NA ÓTICA DOS TORCEDORES DO
FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE**

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração pela Universidade
Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Rudimar Antunes da
Rocha, Dr.

Florianópolis

2011

Israel Machado da Silva

**OS DESAFIOS DO MARKETING ESPORTIVO NA
PERCEPÇÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS DO ESTÁDIO
ORLANDO SCARPELLI NA ÓTICA DOS TORCEDORES DO
FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de julho de 2011.

Prof. Gerson Rizatti Júnior , Dr.
Coordenador de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Orientador
Universidade UFSC

Prof. Eduardo Lobo, Dr.
Avaliador
Universidade UFSC

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Dr.
Avaliador
Universidade UFSC

AGRADECIMENTOS

a meus pais, Raquel Destri Machado da Silva e Luiz Paulo da Silva, por todo amor e carinho.

à minha família que sempre me apoiou.

aos meus amigos pelos bons momentos.

aos meus colegas de universidade por sempre buscarem indicar o caminho correto.

ao Dr. Rudimar Antunes da Rocha pelos conselhos cedidos.

aos profissionais do Núcleo de Inteligência Competitiva Organizacional por entenderem o meu tempo utilizado para fazer esse trabalho.

aos professores que buscaram trabalhar na construção do conhecimento.

aos profissionais da área de Marketing do Figueirense, em especial Wagner de Castro, Guilherme Vieira Brazzalle e Fernando Kleimmann por acreditarem na minha idéia e deixarem eu fazer essa pesquisa.

a Daniel Ranzi Werle da Nextt que permitiu o acesso a rede social Torcida do Figueira.

aos responsáveis por diversas redes sociais que permitiram o meu acesso para inserir o link dessa pesquisa.

RESUMO

Esta pesquisa procurou descobrir de que maneira os torcedores do Figueirense Futebol Clube analisam a qualidade de serviço oferecido pelo estádio Orlando Scarpelli. Os resultados de jogo não são de controle de sua gestão, mas os serviços oferecidos no estádio podem ser modificados para melhor atender às necessidades de seus torcedores. Este estudo é quantitativo e descritivo e se utilizou de uma escala confeccionada de 35 itens com base em estudos anteriores para visualizar como isso ocorre no clube já citado. A pesquisa ocorreu de forma online com 395 respostas. O que se percebeu é que a maioria dos que comparecem aos jogos são sócios que dizem ir a todos os eventos. As dimensões melhores avaliadas foram a aquisição de ingresso e o tratamento dado pelos funcionários. Por outro lado o acesso para entrada no estádio e as instalações sanitárias obtiveram piores médias, necessitando de medidas efetivas para que isso mude. Também se visualizou que em geral pessoas mais idosas, do sexo masculino, que são associadas há mais tempo e que comparecem ao setor A avaliam pior a qualidade de serviço.

Palavras-chaves: Marketing de Serviços, Marketing Esportivo, Mensuração da Qualidade em Serviços Esportivos, Qualidade de Serviços em Estádios.

ABSTRACT

This survey sought to figure out how Figueirense Futebol Clube supporters analyze the quality of service offered at Orlando Scarpelli stadium. The game results are not in control of its administration, but the services offered at the stadium can be modified to better meet the needs of their supporters. This study is descriptive and quantitative and used a scale made of 35 items based on previous studies to see how this occurs in the aforementioned club. The search occurred as online with 395 replies. What it was realized is that most who attend the games are season ticket holders who say to go to every event. The dimensions that were better evaluated were the purchase of admission and treatment by staff. On the other hand access for entry to the stadium and the sanitary facilities had a worse mean, requiring effective measures for that to change. It is also envisioned that in general older people, males, who are season ticket holders for a long time and who attend in "A" Sector evaluate in a worst way the service quality.

Keywords: Services Marketing, Sport Marketing, Sport Service Quality Measurement, Service Quality in Stadiums.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra.....	74
Tabela 2 - Quantidade de não sabe/não opina por questão.....	80
Tabela 3 – Média e desvio padrão das dimensões.....	80
Tabela 4 - Média das dimensões.....	103
Tabela 5 – Relação entre as questões e as variáveis a 5% de significância.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais Pontos Levantados pela Pesquisa.....	110
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aquisição do Ingresso.....	82
Gráfico 2 – Informações para acesso ao estádio.....	83
Gráfico 3 – Disponibilidade de estacionamento próprio do clube.....	85
Gráfico 4 – Localização do setor.....	85
Gráfico 5 – Acesso às catracas.....	86
Gráfico 6 – Número de catracas para acesso.....	86
Gráfico 7 – Segurança do clube no exterior do estádio.....	86
Gráfico 8 – Equipe de apoio para orientar no acesso ao evento.....	87
Gráfico 9 – Rapidez de saída do estádio ao final do jogo.....	87
Gráfico 10 – Conforto e tamanho das cadeiras.....	89
Gráfico 11 – Condições físicas das cadeiras.....	89
Gráfico 12 – Higiene das cadeiras.....	89
Gráfico 13 – Espaços de circulação dentro do estádio.....	90
Gráfico 14 – Visibilidade da sinalização dentro do estádio.....	90
Gráfico 15 - Circulação para ir ao banheiro.....	90
Gráfico 16 – Circulação para fazer lanches e consumir bebidas.....	91
Gráfico 17 – Identificação do funcionário do clube.....	92
Gráfico 18 – Preparação dos funcionários do clube.....	92
Gráfico 19 – Interesse dos funcionários.....	93
Gráfico 20 – A aparência em relação à higiene e limpeza do estádio.....	95
Gráfico 21 – Mídia disponibilizada no estádio.....	95
Gráfico 22 – Informações disponibilizadas sobre o jogo dentro do estádio.....	95
Gráfico 23 – Sonorização das informações por meio do alto-falante.....	96
Gráfico 24 – Entretenimento antes e durante o intervalo dos jogos.....	96
Gráfico 25 – Possibilidade de adquirir produtos do seu time.....	96
Gráfico 26 – Segurança dentro do estádio.....	97
Gráfico 27 – Qualidade dos lanches oferecidos.....	99
Gráfico 28 – Variedade dos lanches oferecidos.....	99
Gráfico 29 – Qualidade das bebidas oferecidas.....	99
Gráfico 30 – Variedade das bebidas oferecidas.....	100
Gráfico 31 – Quantidade de lugares para servir comidas e bebidas.....	100
Gráfico 32 – Circulação de vendedores ambulantes.....	100
Gráfico 33 – Higiene dos locais para servir comidas e bebidas.....	101
Gráfico 34 – Quantidade, higiene e limpeza dos banheiros.....	102
Gráfico 35 – Disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos.....	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1. 1 OBJETIVO.....	13
1. 1. 1 Objetivo Geral.....	13
1. 1. 2 Objetivos Específicos.....	13
1. 2 JUSTIFICATIVAS.....	13
1. 3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2. 1 MARKETING.....	16
2. 1. 1 Marketing de Relacionamento.....	17
2. 1. 2 Interação contínua entre fornecedor e comprador.....	19
2. 1. 3 Fatores do Marketing de Relacionamento.....	21
2. 2 MARKETING DE SERVIÇOS.....	22
2. 2. 1 Mensuração de Serviço.....	26
2. 3 O CONTEXTO DO ESPORTE.....	33
2. 3. 1 Futebol no Brasil.....	37
2. 3. 2. O Futebol como Produto.....	39
2. 4 APLICAÇÕES DE MARKETING NO CONTEXTO ESPORTIVO.....	41
2. 4. 1 Marketing de Relacionamento no Campo Esportivo.....	42
2. 4. 2 O Estádio: o lugar que o esporte é consumido.....	47
2. 4. 3 Mensuração da Qualidade de Eventos Esportivos.....	57
2. 4. 4 Pesquisas Anteriores Sobre Qualidade de Serviço em Eventos Esportivos.....	62
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	68
3. 1 OBJETIVAÇÃO DA PESQUISA.....	68
3. 2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	69
3. 3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	69
3. 4 LIMITAÇÕES.....	71
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	72

4. 1 HISTÓRICO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE.....	72
4. 2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	73
4. 2. 1 Caracterização da Amostra.....	74
4. 2. 2 Análises cruzadas com duas variáveis.....	76
4. 3 ANÁLISE DAS DIMENSÕES.....	79
4. 3. 1 Ingresso.....	82
4. 3. 2 Acesso, Entrada e Saída.....	83
4. 3. 3 Conforto e Comodidade.....	88
4. 3. 4 Funcionários.....	91
4. 3. 5 Percepções do Evento.....	93
4. 3. 6 Alimentação e Bebidas.....	97
4. 3. 7 Instalações Sanitárias.....	101
4. 3. 8 Dimensões.....	102
4. 4 ANÁLISE CRUZADA DAS QUESTÕES COM AS VARIÁVEIS.....	103
4. 4. 1 Dimensões Melhores Avaliadas.....	105
4. 4. 2 Dimensões com Avaliações Intermediárias.....	106
4. 4. 3 Dimensões com Piores Avaliações.....	109
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICE A.....	125
Pesquisa de Qualidade de Serviço - Estádio Orlando Scarpelli.....	125

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto em que as organizações atuam se torna imprescindível conhecer melhor seus clientes e que estratégias precisam ser elaboradas buscando garantir que estes permaneçam fiéis a estas organizações e mantenham a vontade de continuar fazendo negócios com ela, em uma via dupla que beneficie ambos os lados.

O futebol assim como os demais esportes passou por um processo de profissionalização que levou a maneira mais empresarial de se pensar estrategicamente e conduzir as atividades consideradas rotineiras. A percepção dos acadêmicos para esse setor aumenta da mesma forma que os ganhos dele proveniente se elevam. Com tantas pessoas interessadas direta e indiretamente, não é mais cabível pensar provincianamente na forma de se administrar um clube, equipe ou carreira de atleta. A busca é pela melhor gerência possível.

Considerado um serviço, a este setor aplicam-se as características destes, mas com uma grande diferença. Muitas ações dos envolvidos com o esporte são puramente emocionais, o que torna difícil sua previsibilidade, bem como a garantia de boa gerência não obrigatoriamente garantir resultados de campo. Isso torna este setor de difícil de aplicação de técnicas administrativas a fim de garantir o duplo sucesso: resultados dentro do campo e financeiro para todos envolvidos.

Tentando agradar aos torcedores, principais consumidores de um time de futebol, várias agremiações têm buscado oferecer um serviço que atenda aos requisitos mínimos do que este procura quando comparece ao local em que o consumo e a produção ocorrem simultaneamente, o estádio de futebol. Para que isso seja possível, é necessário desvendar que atributos são considerados mais relevantes para aqueles que comparecem nesse local.

O marketing esportivo vem em aumento de importância na sociedade brasileira, acompanhando os ganhos e receitas que essa atividade vem proporcionando ao país. A administração esportiva torna-se parte importante desse contexto, atuando para que o clube de futebol funcione segundo o preceito de empresa, sendo bem organizado e estruturado e oferecendo a todos os interessados a oportunidade de auferirem os resultados esperados. Estes variam de acordo com a posição que se ocupa durante toda a cadeia de gerenciamento de valor.

Trein (2004) trata que o futebol precisa ser considerado como uma forma de entretenimento, e por essa razão precisa-se de considerar os torcedores como clientes pelos clubes, tendo expectativas que podem ou não ser satisfeitas durante os jogos ou além deles. A satisfação dessas

expectativas contribui para que esses torcedores retornem em jogos seguintes. Por outro lado a insatisfação pode fazer se considerar outras opções de lazer e entretenimento, prejudicando os envolvidos no aspecto financeiro e também do lado emotivo.

No caso de um campeonato de futebol, o torcedor quer o resultado esportivo dentro de campo e que os recursos por ele utilizados - monetários, de tempo e aquisição de bens e serviços para se sentir mais próximo ao seu clube – sejam de alguma maneira satisfatórios. Os dirigentes esportivos procuram organizar equipes que sejam capazes de atingir o objetivo traçado e gerenciam a utilização de seus recursos para buscar atingir esse objetivo. O campo de jogo e seus arredores, representados pelo estádio, é o local onde todas as interações ocorrem e que os torcedores/espectadores podem visualizar o serviço/jogo que ocorre. Um bom estádio com características que lhe façam verificar uma boa qualidade percebida total traz um aumento da vontade de voltar a frequentar o estádio.

Dentre todas as medidas, técnicas e aceções que o marketing pode assumir o marketing de relacionamento se mostra usual no atual momento. Os consumidores nos mercados de hoje trocam de marca sem nenhum sentimento de traição e não se achem a uma marca que seria a sua favorita. O problema é que é consideravelmente mais difícil manter os clientes comprando regularmente algum produto da mesma marca. Sendo custoso conquistar novos clientes, a maneira de lucrar em tal situação é “aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes” (VAVRA, 1993, p. 17). O relacionamento de uma empresa com seus clientes e a continuidade dessa relação tem a capacidade de trazer resultados a curto e principalmente a longo prazo às agremiações esportivas e demais envolvidos.

Num mercado de altos e baixos, uma das únicas receitas que podem ser consideradas fixas é a proveniente de seus torcedores. Com isso em mente busca-se que a porcentagem desta só se aumente e seja previsível para elaboração das estratégias da organização. Por essa razão determinar o que estes buscam quando comparecem a um evento esportivo é relevante para a administração dos clubes esportivos. Por todos esses fatores e escolhendo um objeto de estudo, a pergunta de pesquisa é:

Qual é a avaliação do marketing esportivo de relacionamento e da qualidade dos serviços oferecidos no estádio de futebol Orlando Scarpelli do Figueirense Futebol Clube durante o ano de 2011 na ótica dos torcedores?

1. 1 OBJETIVO

Esta seção apresentará os objetivos deste trabalho de conclusão de curso, o geral e os específicos.

1. 1. 1 Objetivo Geral

Dada a pergunta de pesquisa, o objetivo geral ficou assim estabelecido:

- Avaliar a percepção dos torcedores sobre o marketing esportivo e a qualidade dos serviços oferecidos no estádio de futebol Orlando Scarpelli no ano de 2011.

1. 1. 2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral pretende-se alcançar os objetivos específicos que respondam a pergunta que guia essa tese:

- a) Identificar as características de mensuração de qualidade de serviço no Estádio Orlando Scarpelli;
- b) Identificar a percepção sobre a qualidade dos serviços oferecidos no estádio supramencionado no ano de 2011.
- c) Analisar a percepção dos respondentes sobre o marketing esportivo de relacionamento e a qualidade dos serviços na Divisão Principal do Catarinense de Futebol.

1. 2 JUSTIFICATIVAS

No atual contexto das organizações, cada uma tenta manter os seus clientes por que verifica que os custos para manter o cliente é menor do que o custo para atrair novos clientes (GRÖNROOS, 2004). Dessa maneira, ao se propor a oferecer um serviço que atenda às suas necessidades, e permitindo que estes trabalhem junto para formar o conjunto de facilidades que almejam, os dois lados estarão juntos para alcançarem seus objetivos.

Isso é um aspecto interessante para o clube do caso a ser estudado, que verifica a possibilidade de ser analisado o modelo que utiliza para formular a estratégia de serviços oferecidos aos torcedores no estádio Orlando Scarpelli que pertence ao Figueirense Futebol Clube. Se o resultado esportivo muitas vezes ocorre sem relação com a qualidade da administração, pelo menos nesse aspecto não se tem como

um bom trabalho de gerenciamento não ajudar, e até mesmo estimular a continuidade do comparecimento de seus consumidores.

Myskiw (2006, p.14) em sua dissertação de mestrado explicita que o marketing em clubes de futebol profissional “necessita ser pensado na lógica das parcerias estratégicas, do *continuum* de relações em direção às trocas relacionais”. Isso acontece por que na produção do espetáculo esportivo, os clubes de futebol se relacionam com diversas entidades, entre elas com os torcedores (campo do lazer). É uma demonstração dos diversos elementos que formam a cadeia de valor e que são interessados nas ações que cada parte toma e que interferem na apresentação do produto final.

Sendo o desenvolvimento de entrega de valor do produto futebol formado por essas diversas partes, supõe-se que o processo de marketing de clubes de futebol profissionais tem que dispor de competências e habilidades visando combinar seus recursos com os recursos dos outros agentes para uma integração vertical possível que produza benefícios e atendimento de objetivos mutuamente (MYSKIW, 2006). O que se procura atingir são os níveis de confiança e comprometimento entre os agentes parceiros do núcleo de produção do espetáculo de futebol. Para isso se devem conhecer os fatores que determinam um maior ou menor grau de confiança no relacionamento entre os clubes e demais agentes, produtores-consumidores do espetáculo de futebol.

Se as receitas de clubes de futebol são poucas e há muita dependência de dinheiro dos direitos de transmissão das partidas, um clube que conseguir uma receita fixa sairá na frente de clubes de mesma capacidade financeira para poder melhor investir nas equipes por meio de melhorias no tratamento de seus diversos tipos de torcedores. De novo não garante resultado esportivo, mas ajuda a melhor planejar condições para tal fato, o que provoca uma reação em cadeia de cada vez mais atrair torcedores e receitas fixas. Por essa razão que verificar o que procuram quando comparecem aos eventos esportivos é um caminho para melhorar a qualidade da administração que pode ser feita.

No Brasil, ao contrário do crescente interesse e pesquisas realizadas internacionalmente em diversos níveis e esportes diferentes, – WAKEFIELD; BLODGETT; SLOAN (1996); THEODORAKIS *et al.* (2001); WESTERBEEK (2001); KELLEY; TURLEY (2001); GREENWELL; FINK; PASTORE (2002a, 2000b); KO; PASTORE (2004, 2005); MARTÍNEZ (2008); SZABÓ (2010) - o tema ainda não foi muito trabalhado. Um dos destaques é o trabalho desenvolvido por Trein (2004) ao avaliar a qualidade dos serviços oferecidos pelo estádio Beira-Rio em dois dias de jogo do Sport Clube Internacional pelo

Campeonato Brasileiro de 2004, sem levar em conta a avaliação da qualidade do jogo ou da competição. O autor ainda salienta que ao comparar com serviços em estádios americanos ou europeus os serviços oferecidos no Brasil são deficientes, e que por essa razão se pode melhorar e qualificar os serviços prestados.

Mullin, Hardy e Sutton (2004) explicam que esse estudo é também relevante para as agremiações esportivas visto que sendo o estádio o local de consumo e desenvolvimento da vivência com o clube e o esporte em geral os profissionais de marketing precisam saber como os atuais clientes avaliam os aspectos das instalações e que melhorias acarretariam maior envolvimento e comparecimento a jogos. Isso permitiria criar um sistema de informação que serviria de base para mudanças nas instalações e estratégias promocionais produtivas.

O trabalho é viável pelo acesso aos dados disponibilizados pelos clubes. O trabalho também é de um tema de interesse do pesquisador, que uniu dois assuntos de seu interesse: administração e marketing esportivo e marketing de relacionamento. O trabalho proposto terá a finalidade de relacionar essas duas disciplinas.

1.3 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em quatro principais partes. A primeira é a introdução dos temas que serão discutidos e os objetivos a que se proporá esse trabalho.

A segunda parte trata da fundamentação teórica e relatará a bibliografia sobre marketing de relacionamento, marketing esportivo, os consumidores do futebol (torcedores), um pequeno histórico do futebol, marketing de serviços e avaliação da qualidade de serviço.

A terceira parte trata da metodologia que guiará essa pesquisa, e servirá de base para replicação e discussão. A quarta parte mostra a apresentação dos fatos conjuntamente à análise dos fatos. A quinta e última parte levanta as considerações finais desse trabalho.

As referências contemplam obras utilizadas para a elaboração deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta parte do trabalho serão desenvolvidos pressupostos sobre os assuntos analisados no caso que vai ser estudado, englobando marketing, marketing de relacionamento, marketing esportivo, avaliação da qualidade de serviço e um pequeno histórico sobre o futebol.

2.1 MARKETING

O marketing pode ser entendido como a função que se preocupa em entender e atender clientes e que direciona as atividades de criação e distribuição de produtos em segmentos de mercado identificados. Grönroos (2004, p. 41) afirma como propósito do marketing

identificar, estabelecer, manter e aprimorar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com os clientes (e outras partes) de modo que sejam atendidos os objetivos as partes envolvidas, relativas ás variáveis econômicas e outras. Isso se consegue através da troca mútua e cumprimento de promessas.

O papel do marketing surge, então, com o propósito de identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral.

Kotler e Keller (2006, p. 16) afirmam que o marketing “envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais”. Vavra (1993) argumenta que a lealdade à marca é muito pequena, de modo que se aplica a função de marketing para alcançar novos clientes. Isso ocorre, pois os consumidores trocam de marca sem nenhum sentimento de traição e não se achem a uma marca que seria a sua favorita. Surge assim o conceito de marketing de relacionamento, visando administrar o relacionamento entre organização e clientes.

No entanto a aplicação desse composto de ações propostas por Kotler e Keller (2006) necessita de um planejamento que por meio de estratégias mercadológicas busca agregar valor aos clientes, na premissa do lucro organizacional como fator de sua continuidade. A administração de marketing é definida como “a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de

clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Gordon (1998) acrescenta a demais definições que os seus processos precisam ser feitos de um modo competitivamente superior para que seja possível realizar os objetivos traçados pela organização.

Esse enunciado soma mais um conteúdo a conceituação de marketing, que é do valor, que representa o que se quer obter daqueles que possam se interessar pelo que a organização oferece. A organização precisa se basear no marketing estratégico ao “segmentar o mercado, selecionar o mercado-alvo adequado e desenvolver o posicionamento do valor da oferta” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 35). Em seguida acontece o fornecimento do valor, que se encarrega de descobrir quais são as características específicas de seu produto, como por exemplo o preço e a maneira pela qual é distribuído. A terceira etapa é comunicar o valor, feito por meio de ferramentas promocionais que objetivam informar ao mercado o que o produto é e suas características.

2. 1. 1 Marketing de Relacionamento

Na acepção de Grönroos (2004) o fornecedor de serviço está sempre interagindo com o cliente. Quando o cliente sente que há algo valioso em seus contatos, mesmo sendo só um com uma empresa, um relacionamento pode se desenvolver. Storbacka (1994 *apud* GRÖNROOS, 2004, p. 19) relata que “relacionamentos percebidos não são suficientes para fazer com que os clientes sejam fiéis, mas são uma parte central da fidelidade, e clientes fiéis são, mas nem sempre, clientes lucrativos”. Por isso gerenciar relacionamentos é uma abordagem lucrativa, uma alternativa ao foco das trocas de bens e serviços por dinheiro. Hoje as organizações precisam conservar os clientes mais que conquistá-los devido ao amadurecimento de mercado, aumento da concorrência, globalização e maior informação de clientes. Não basta oferecer serviços esparsos aos que por ele se interessam, tem que saber comunicar esses serviços, interagir com os envolvidos e conjuntamente trabalhar para o desenvolvimento de um produto que agrade a todos.

Da década de 1970 em diante surgiu a abordagem que enfoca que as interações entre provedores de serviços ou fornecedores de bens e seus clientes são elementos importantes, já que essas interações são gerenciadas como um impacto sobre o comportamento de compra dos clientes. Esta visão trata os dois lados como parceiros e que compras contínuas originam-se de relacionamentos. “Se o relacionamento não for satisfatório para o cliente, a troca de valor por dinheiro cessa”

(GRÖNROOS, 2004, p. 36-7). Por essa razão Gordon (1998, p. 31, grifo do autor) conceitua o marketing de relacionamento como “o processo contínuo de identificação e *criação de novos valores* com clientes individuais e o *compartilhamento de seus benefícios* durante uma vida toda de parceria”. O que interessa é que entre o fornecedor e os clientes selecionados para implementar uma contínua colaboração exista a criação e o compartilhamento de valores que os juntem na maneira de se trabalhar. Os clientes definem o valor que desejam a partir do momento que ajudam às organizações a definirem o pacote de benefícios que valorizam.

Procurando construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com outras partes-chaves além de clientes como fornecedores, distribuidores e outros o fim é conquistar ou manter negócio com estes. O foco é entender as capacidades e os recursos dos diferentes grupos, bem como suas necessidades, metas e desejos, levando a moldar ofertas, serviços e mensagens específicos para esses clientes individuais. As organizações de hoje em dia acabam negligenciando os clientes atuais, comenta Vavra (1993), dando como certa sua contribuição para os lucros e a satisfação contínua, falhando em sua manutenção e dando desculpas de que não se pode satisfazer a todos clientes quando de sua perda.

O cliente quer que a venda seja vista como o início de um relacionamento, sentindo desejo de uma interação continuada com a organização. Se uma organização deseja negócios posteriores com o mesmo cliente, esse pós-venda é tão necessário quanto a venda. Assim deveria buscar maximizar a satisfação dos clientes atuais, com o cliente não estando apenas correto como também sendo ouvido atentamente. Gordon (1999, p. 106) alavanca vantagens importantes do pós-venda:

desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas idéias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

Isso aconteceu, no entender de Grönroos (2004, p. 28), por que a percepção do cliente sobre a qualidade e o valor dos produtos de uma organização “dependem de uma grande variedade de atividades e contatos interativos nos relacionamentos contínuos com clientes”, e eles estarão interessados em manter e até aprofundar o relacionamento. As organizações precisam ser administradas como o foco no cliente, de

maneira orientada para o mercado, em “um modo de expressar a necessidade de irradiar o preço pelas necessidades dos clientes, seus sistemas de valor, e processos internos através de toda a organização” (GRÖNROOS, 2004, p. 28).

2. 1. 2 Interação contínua entre fornecedor e comprador

Mostrando a preocupação com esses fatos, Berry (1990, *apud* VAVRA, 1993, p. 33) sugere que o mercado requer novos elementos:

- Comunicações com os clientes: programas de comunicação pós-venda (revistas próprias, eventos, etc.), serviço de atendimento de reclamações de cumprimentos aos clientes.
- Satisfação ao cliente: monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os produtos ou serviços disponíveis e com o sistema de entrega.
- Serviço: serviço pré-venda, serviço pós-venda e atividades de conveniência do consumidor.

Esse composto reconhecera o valor dos clientes atuais na retenção. Especifica Vavra (1993) que os clientes exigem das organizações cuidado e interesse para eles após feita uma compra no pós marketing, que aplica os princípios de marketing aos clientes após compra dos produtos. Ele inclui esforço para manter clientes satisfeitos, aumentar a probabilidade de comprarem o mesmo produto ou produtos da mesma marca no futuro e mensurar a satisfação dos clientes atuais para dar a entender que se preocupa com suas opiniões.

O que ocorreu foi a passagem da geração do valor. Numa perspectiva de transações, o valor era focado no produto e se constituía antes da entrega do produto para o cliente. Nessa perspectiva de relacionamento, o valor não vem embutido para os clientes nos produtos, que são apenas facilitadores, “*o valor para os clientes é criado pelo cliente durante todo o relacionamento, parcialmente em interações entre ele e o fornecedor ou provedor de serviço*” (GRÖNROOS, 2004, p. 39, grifo do autor). Os processos que permitem criar esse valor para os clientes e a percepção que se tem destes é o que importa. O foco do marketing passa a ser proporcionar aos clientes que o consumo e utilização crie esses relacionamentos, especialmente em interações com o fornecedor de serviço.

Na concepção de Vavra (1993) a necessidade do cliente em assegurar a pós-compra não pode ser negligenciada e pode ser utilizada para reforçar o pós-marketing, proporcionando informações adicionais

ou evidências que podem fortificar um comprador contra as questões que emanam dúvida sobre o produto. O pós-marketing também atua aumentando a recompensa das respostas repetidas (compras) feitas por um cliente, assegurando que este adquiriu o produto que melhor lhe atendia. Dessa maneira as empresas têm que “dirigir ativamente seus clientes na descoberta da recompensa da escolha dos produtos ou serviços através de atividades pós-marketing” (VAVRA, 1993, p. 38) em vez de esperar que eles descubram por si só. As atividades tornam-se componentes de qualquer projeto de satisfação ou serviço, passando por meio do oferecimento de informação e segurança pós-compra a influenciar como os clientes percebem a qualidade do bem adquirido.

Em razão disso, Vavra (1993) complementa que as percepções dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços é ponto-chave para fixar relacionamentos a longo prazo, aumentando a lealdade por meio de conhecer as oportunidades de seus clientes avaliarem essa qualidade. Estas oportunidades podem ser evidências físicas ou interações com um funcionário da empresa, sendo nesse ponto que os clientes formulam suas impressões sobre a qualidade. Os serviços em razão de sua impalpabilidade necessitam mais da evidência de apoio, ocorrido por meio de contato com os clientes, sendo o pós-marketing mais importante nas empresas deste setor. Para avaliar isso, deve-se

- Identificar os possíveis contatos dos clientes com seus funcionários.
- Instruir (e motivar) seus funcionários sobre como satisfazer os clientes.
- Monitorar a qualidade do serviço que os clientes realmente experimentam (VAVRA, 1993, p. 109).

Os momentos da verdade são os pontos que definem a situação e para onde a organização deve se atentar para estar consciente de seus resultados. São neles que pode ser demonstrada a qualidade de seus serviços, descobrindo quais têm efeito crítico sobre as percepções dos clientes, especialmente nas interações comprador-vendedor (VAVRA, 1993; GRÖNROOS, 2004). Cada parte (cliente e funcionário) vai ao encontro com seu próprio conjunto de valores e expectativas que serão sujeitas ao contexto de interação com o produto ou serviço. A congruência entre o contexto e as estruturas de referências de cada parte produz um momento da verdade satisfatório ou produtivo. Este ponto é referido a Jon Carlzon, executivo principal da empresa de aviação aérea Scandinavian Airlines System (SAS), que enfatizou a importância desse

contato empresa-clientes. Atualmente a empresa “deveria concentrar-se em gerenciar todo o relacionamento com clientes, incluindo a qualidade e o valor de suas mercadorias e serviços, bem como o nível de serviço total que oferece ao cliente” (GRÖNROOS, 2004, p. 38).

2. 1. 3 Fatores do Marketing de Relacionamento

Satisfação é um dos principais assuntos de pós-marketing para Vavra (1993), que mostra que a organização deve conhecer tudo sobre seu produto ou serviço e por que seus clientes o compram. Aumentando a satisfação dos clientes por meio das interações mais numerosas e de melhores qualidades com a organização é o que mantém relacionamentos de longa duração. Kotler e Keller (2006, p. 34) sintetizam isso ao afirmarem que “fazer marketing significa satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes”. Grönroos (2004) invoca a necessidade de se conhecer essas necessidades ao longo prazo para que seja possível oferecer o valor agregado que esses clientes demandam. Esse valor agregado interfere por que se necessita na oferta do serviço uma situação mais holística, que seja a solução para o seu problema em todos os aspectos de informação, utilização e entrega. E isso precisa ser feito de maneira amigável e no tempo do cliente. O consumidor, durante a aquisição do produto, avalia a capacidade da empresa de satisfazer suas necessidades e cuidar de seus problemas com qualidade adequada ou desejada e, baseado nesta avaliação, o cliente definirá o tipo de relacionamento que estabelecerá com a empresa em questão.

Mesmo sendo subjetivas, são as percepções desses clientes que a realidade do mercado deve encarar, e têm que ser elas as utilizadas para medir a qualidade de um bem. Sendo assim, é necessário conhecer como essas expectativas são formadas durante seu tempo de experiência, como o bem adquirido pode resolver problemas ou atender necessidades (GRÖNROOS, 2004). Os elementos adicionais da oferta de serviço que determinam qual a organização que atenderá melhor aos consumidores. É fato que o produto central é o que menos frequentemente recebe a causa de insatisfação pelos clientes.

O pós-marketing deve dedicar-se a oferecer satisfação por meio de bens ou serviços que priorizem as expectativas dos clientes, detectem as mudanças de importância nessas expectativas e conheçam o valor das necessidades existentes. Satisfação seria “a extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem” (VAVRA, 1993, p. 168). As percepções são até mesmo para o próprio cliente difíceis de serem

estabelecidas, mas mesmo assim oferecem uma base para se verificar o entendimento dos clientes quanto aos fatores que interferem no acompanhamento de um processo de produção e consumo. É por meio destas percepções que se pode fixar relacionamentos a longo prazo.

Já Grönroos (2004) cita três fatores mais fortes no seu entender: a confiança, a expectativa de uma parte que a outra parte se comportará de um modo previsível em uma situação; o compromisso, a vontade de uma parte que se sente motivada a fazer negócios com a outra parte e a atração, que significa que deve haver algo que torne um fornecedor interessante para um dado cliente e vice-versa. A lucratividade não pode ser medida na primeira transação, e sim no longo prazo a partir de um relacionamento constante e duradouro. Esse relacionamento proposto não é apenas afetivo e de resultados de campo; a troca e o sentido de construção conjunto do serviço oferecido é muito maior.

Por fim, Vavra (1993) esclarece três componentes-chaves do marketing de relacionamento: qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing. Os clientes têm expectativa sobre a qualidade de um bem que adquiriram além de expectativas do grau de serviço que desejam (e merecem) receber. Os serviços aos clientes são cuidados de pós-marketing e envolvem o cuidado, consideração e atenção focados aos clientes, geralmente não esperados pelo cliente. Esses bons serviços consistem de quatro componentes: espontaneidade (inesperados, sem solicitação do cliente), sinceridade (tem que ser assim interpretados pelos clientes), significância (o cliente se sente importante pela empresa procurá-lo para expressar sua gratidão) e consistência (para todos os clientes de modo rotineiro). “Assim é a combinação de qualidade (dos produtos e serviços vendidos) com a prática de pós-marketing que garantem o estabelecimento de relacionamentos a longo prazo com os clientes” (VAVRA, 1993, p. 300).

2. 2 MARKETING DE SERVIÇOS

Uma boa definição de serviço é a de Lakhe and Mohanty (1995, p. 140, *apud* SZAB, 2010, p. 821) que o define como

um sistema de produção onde vários insumos são processados, transformados e com valor adicionados para produzir algumas saídas que possuem utilidade para os requerentes de serviço, não somente em um sentido econômico mas de

apoiar a vida no sistema humano em geral, até mesmo talvez para uma questão de prazer.

Westerbeek (2001) assinalou que até a década de 80 não se reconhecia e distinguia os produtos de serviço. Por essa razão as teorias de marketing eram focadas em vender bens físicos. Somente com o crescimento de produção de serviços e sua crescente importância econômica ultrapassando o crescimento da produção de bens físicos foi dada maior atenção para desenvolver técnicas sofisticadas de marketing.

Muito ainda se é citado errado sobre serviço, definindo-o como algo que possa ser oferecido por uma organização. Grönroos (2004, p. 13) discorda, e cita que os serviços, assim como os produtos, são compostos de “bens, serviços, informações, atenção especial e outros componentes”. Tudo isso serve para criar valor para os clientes, e que no fim serviço é oferecido por todas as empresas. Assim é preciso utilizar a perspectiva de serviços que busca oferecer aos clientes uma variedade de serviços que se adicionam ao produto central para alcançar melhor desempenho que os concorrentes. Ele assim define serviço:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRÖNROOS, 2004, p. 65).

Percebe-se a importância dos relacionamentos e das interações entre pessoas nessas atividades ou processos, visto que para o autor serviços não são coisas. Verifica-se que “o papel dos elementos que compõem o serviço nos relacionamentos com clientes é visto como estratégico” (GRÖNROOS, 2004, p. 17), já que o que cria vantagem competitiva é desenvolver cada elemento do relacionamento com clientes com todos os tipos de serviço. Zeithaml (1981 *apud* WESTERBEEK, 2001) aponta algumas afirmações que são mais comuns aos serviços do que aos bens físicos:

1. Os clientes confiam mais em fontes pessoais (boca-a-boca) por que padrões de avaliação objetivas são menos disponíveis em produtos de alta qualidade de experiência.

2. A maioria das avaliações de serviço e busca de informações acontecerá pós-compra por que somente através do serviço que o

consumidor pode desenvolver uma atitude. O que ocorrerá será a busca de apoio da escolha do cliente (dissonância cognitiva) para diminuir o número de alternativas incertas.

3. O preço e as instalações físicas são os únicos tangíveis disponíveis para os clientes, e que farão parte no processo de avaliação da qualidade de serviço.

4. O grupo de clientes de serviço considera ser aceitável menos opções por que há menor distância física entre os concorrentes.

5. Os clientes são menos prováveis de adotarem inovações por causa da dificuldade de avaliação, intangibilidade e preferências específicas, com a lealdade à marca mais alta em produtos de serviço.

6. Clientes são mais prováveis de se atribuírem insatisfação com o serviço dada a sua participação no processo e falta de capacidade de especificar o nível de serviço requerido.

Da mesma maneira, Grönroos (2004) apresenta as diferenças entre bens e serviços. Os bens físicos são tangíveis, homogêneos, com produção e distribuição separadas do consumo, representam uma coisa, o valor central é produzido na fábrica, os clientes não participam (normalmente) no processo de produção, podem ser mantidos em estoque e representam transferência de propriedade. Já os serviços são intangíveis, heterogêneos, com processos simultâneos - produção, distribuição e consumo -, representa uma atividade ou processo, o valor central é produzido em interações comprador-vendedor, os clientes participam da produção, não podem ser mantidos em estoque e não há transferência de propriedade.

Outrossim, há três características básicas identificáveis na maioria dos serviços (GRÖNROOS, 2004):

1. São processos consistindo em atividades ou série de atividades. Sua característica mais importante conduz diferentes tipos de recursos e pessoas para que possam na interação com o cliente encontrar uma solução para o problema do cliente. Como este participa do processo, esta parte se torna parte da solução.

2. Serviços são até certo ponto produzidos e consumidos simultaneamente. Isso implica que a qualidade precisa ser gerenciada durante esse processo. Como somente parte do processo é experimentada pelo cliente, essa parte visível é em sua maioria que importa para a sua avaliação, uma vez que as outras partes ele só vivencia o resultado.

3. O cliente participa até certo ponto do processo de produção. Sendo assim, serviços não são estocáveis.

Os serviços são conhecidos por suas características que os distinguem dos bens:

Intangibilidade – os serviços não possuem aspectos físicos que permitam uma posterior avaliação com o seu consumo. Por isso possuem menos qualidades uniformes, não podendo ser “contados, mensurados, inventariados, testados, e verificados até chegar às vendas para assegurar a qualidade” (PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY, 1985, p. 42). Comparando com os bens, pode ser mais difícil para os clientes avaliarem a qualidade do serviço. Grönroos (2004) afirma que esse aspecto apesar de muito salientado, também ocorre com bens físicos, que podem ser percebidos de modo subjetivo e intangível pelo cliente. Para descrever os clientes utilizam maneiras abstratas para formular o que é um serviço. Para diminuir esse efeito as prestadoras de serviço devem tornar o serviço mais tangível utilizando evidências.

Heterogeneidade – quanto mais o componente humano é imprescindível para a realização do serviço, mais o seu desempenho pode variar entre quem o produz, quem o recebe (o consumidor) e o tempo em que este acontece. O relacionamento social entre esses fatores é diferente. A qualidade uniforme sofre nesse momento pelo fato de que os comportamentos de serviço pessoal podem variar entre o que a organização entrega e o que o consumidor recebe (PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY, 1985; GRÖNROOS, 2004).

Inseparabilidade – produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. A qualidade não pode ser planejada, sendo entregue intacta para o consumidor, que geralmente o recebe por meio de uma interação com o pessoal de contato da organização. Nesse ponto, o cliente também pode interferir no processo, podendo ter participação intensa, ocasionando que “os aspectos iniciais do cliente (...) tornam-se críticos para o desempenho do serviço de qualidade” (PARASURAMAN; ZEITHAML e BERRY, 1985, p. 42).

Propriedade – É muito citado que os serviços não resultam em propriedade de alguma coisa. Grönroos (2004) contradiz isso ao exemplificar que um banco apenas cuida do dinheiro, e os clientes são efetivamente seus donos. Também cita que a venda no varejo é um serviço, e o cliente tem a posse daquilo que comprou.

A qualidade de serviço se difere da satisfação pois os julgamentos de qualidade de serviço quase sempre se relacionam com atributos de produtos de serviço, em desacordo com a satisfação que possui dimensões fora do controle do fornecedor de serviço (clima, disponibilidade de estacionamento). Além disso, as expectativas de serviço são geralmente baseadas em percepções de superioridade, ideais

ou excelência, enquanto referências de não qualidade como necessidades e percepções de justiça podem ser utilizados em julgamentos de satisfação.

Greenwell, Fink e Pastore (2002a) afirmam que há duas importantes razões para estudar a satisfação do cliente no desempenho do serviço. A primeira razão é que a satisfação do consumidor é experimental e única para o cliente. A percepção subjetiva e a avaliação do serviço pelo cliente é o melhor juiz da qualidade do serviço, mais do que a empresa entende que seja. A segunda razão é que os clientes fazem uma avaliação da qualidade do serviço de forma cognitiva, que leva a uma avaliação da satisfação emocional. Essa por sua vez leva às intenções de compra.

Bendapudi e Berry (1997) conjecturam que o relacionamento com clientes é crítico no marketing de serviços pela adesão permanente que ocorre, pelas características do serviço que levam os clientes a enxergarem uma ação contínua como forma de reduzir o risco percebido e pela probabilidade de formar relacionamentos mais do que ocorre com bens dado o fato que serviços são desempenhos com a atuação de funcionários modelando essa experiência.

2. 2. 1 Mensuração de Serviço

Por causa de suas características, as organizações precisam levar em conta como o cliente avalia a qualidade do serviço. É necessário entender como os serviços são avaliados pelos clientes para que seja possível gerenciar essas avaliações e influenciar os atores para que possam ir na direção desejada. Para isso ocorrer “a relação entre o conceito de serviço, o serviço oferecido aos clientes e os benefícios para o cliente têm de ser esclarecida” (GRÖNROOS, 2004, p. 84). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) entendem que as percepções da qualidade de serviço acontecem ao comparar as expectativas do cliente com o serviço com a maneira que o serviço foi desempenhado. Elas podem ocorrer a qualquer momento do processo de entrega de serviço.

Isso acontece por que há poucos indicativos intangíveis para o cliente avaliar o serviço. A organização também encontra dificuldades para descobrir como se é avaliada essa qualidade. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) acreditam que a qualidade no serviço depende da comparação de expectativas com o desempenho. Churchill e Suprenaut (1982, *apud* PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) delinaram o chamado paradigma da desconfirmação, no qual o

que se busca é encontrar o quanto do resultado do serviço atende às expectativas iniciais da pessoa e procura as causas e circunstâncias que ocasionam serviços deficientes (GRÖNROOS, 2004).

Lehtinen e Lehtinen (1982 *apud* PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) asseveram que a qualidade no serviço é produzida pela interação entre o cliente e os elementos do serviço. A qualidade de serviço possui três dimensões: a qualidade física (aspectos físicos do serviço); qualidade corporativa (imagem ou perfil da companhia) e qualidade interativa (contato do cliente com os funcionários da organização ou com outros clientes).

O número de dimensões que medem o construto da qualidade ainda é fruto de debate. Brady e Cronin Jr. (2001) esclarecem que existem duas escolas dominantes de pensamento: a europeia apoiada por autores nórdicos como Grönroos (2004) e a sua divisão em duas dimensões e a escola norte-americana alavancada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) que se utiliza de termos que caracterizam o encontro de serviço. O que se tira dessa falta de acordo entre os pesquisadores (ainda há diversos outros modelos) é a complexidade dessa mensuração e que opera em diversos níveis de abstração.

Grönroos (2004, p. 84) introduziu o conceito de Qualidade Percebida do Serviço e o seu modelo de mensuração. Este se apresentava como “uma estrutura conceitual que descreve como os clientes percebem as ‘características’ de um serviço”. Para alcançar isso é necessário saber que a qualidade depende totalmente do julgamento que o cliente tem do processo de serviço. Por meio das interações ou momentos da verdade entre o cliente e o fornecedor de serviço ocorrerá os impactos críticos para o serviço percebido. A qualidade de um serviço possui duas dimensões:

Técnica ou de resultado – representa o que os “clientes recebem em suas interações com uma empresa e é importante para eles e para sua avaliação de qualidade” (GRÖNROOS, 2004, p. 86). O que fica com o cliente no final do processo de serviço e dos momentos da verdade pode ser medido com certa objetividade dado que é uma solução técnica.

Funcional ou de processo – acontece por que “o cliente também é influenciado pelo modo *como* ele recebe o serviço e como ele experimenta o processo simultâneo de produção e consumo” (GRÖNROOS, 2004, p. 86, grifo do autor). O modo como acontecem os momentos da verdade e as reações do fornecedor de serviços interferem na percepção de qualidade pelos clientes. É avaliada mais subjetivamente pela sua natureza.

Posteriormente houve a adição de uma dimensão que afetaria as duas principais: de imagem da empresa e/ou local. Essa dimensão funciona como um filtro, por que o fornecedor de serviços tem um nome e marca, e o cliente pode ver a empresa, seus recursos e os métodos de operação. Se a organização possui uma imagem favorável pequenos erros podem ser perdoados. Caso os erros tornem-se freqüentes a imagem será prejudicada. Com uma imagem negativa o impacto de qualquer erro é bem maior, mostrando a importância de se trabalhar para entender como os consumidores visualizam essa imagem (GRÖNROOS, 2004; ROBINSON, 2006).

Uma dimensão a ser acrescentada é o ambiente físico do encontro de serviço. Rust e Oliver (1994 *apud* Grönroos, 2004) reconhecem a importância de onde ocorre o serviço, que acaba influenciando as duas dimensões principais. Para diminuir essa confusão, poder-se-ia acrescentar essa terceira dimensão básica denominada Qualidade de Panorama de Serviço (*Servicescape Quality*).

Na concepção de Grönroos (2004) a Qualidade Percebida de Serviço vai ao encontro da qualidade experimentada atender às expectativas dos clientes (qualidade esperada). Se por alguma razão as expectativas dos clientes forem muito altas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que se medida de modo objetivo seja boa. Fatores que influenciam a qualidade esperada incluem comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades e valores do cliente. Alguns deles são controlados apenas indiretamente pelas organizações, bem como alguns interferem na percepção de encontros anteriores. Por vezes é preferível manter o nível de promessas num patamar mais baixo para que os clientes não fiquem insatisfeitos com o que recebem e possam ser surpreendidos. Seu modo de medição acompanha os preceitos do modelo descrito abaixo.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 15) defendem que a “qualidade percebida é o julgamento do cliente sobre o estado total de excelência ou superioridade de uma entidade”. As avaliações sobre a qualidade não são feitas unicamente sobre o resultado do serviço, mas envolve também o processo de entrega desse serviço. A qualidade do processo é medida enquanto o serviço é desempenhado, enquanto a qualidade de resultado ocorre ao final do serviço sobre o que foi prestado. É uma forma de atitude que se relaciona com a satisfação, e que resulta da comparação da expectativa deste cliente com o serviço prestado. Oliver (1981 *apud* PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985) define a satisfação como um estado psicológico sumário

que acontece quando a emoção das expectativas que não se confirmam combina-se com os sentimentos iniciais do cliente durante o consumo.

Vavra (1993) fala em impalpabilidade como fator ignorado pelas empresas de serviço quando estas precisam de mais evidências de apoio para determinar a sua qualidade, aumentando a importância do contato com os clientes. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 17) afirmam que expectativas referem-se ao que de melhor pode ser oferecido, “desejos ou coisas que os consumidores querem, (...) o que eles sentem que um provedor de serviço deveria oferecer em lugar do que oferecem”, e não a previsão que o cliente tem de como é feito o serviço.

Após os seus estudos, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) descobriram discrepâncias-chaves entre as partes envolvidas em um processo de serviço em uma organização. A divulgação boca-a-boca, as necessidades pessoais e as experiências do passado interferem no que seria o serviço esperado por cada cliente, que acaba por interferir nas demais dimensões apresentadas.

Os cinco hiatos que podem ocorrer entre as percepções da empresa da qualidade no serviço e se tornarem barreiras na tentativa de entregar um serviço percebido de alta qualidade são (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1985):

Hiato 1 – Entre expectativas do cliente e o gerenciamento da percepção destas perspectivas – ocorrem quando os executivos não entendem direito quais aspectos de serviço atendem às necessidades dos clientes e são úteis para entregar serviços de alta qualidade;

Hiato 2 – Entre o gerenciamento da percepção e a especificação do que é serviço de qualidade – ocorre quando a empresa por meio de seus executivos encontra dificuldades para atender ou exceder às expectativas dos clientes por meio de restrições que impediam de entregar o que os clientes esperavam. Acabam-se não estabelecendo especificações condizentes para a realização do serviço.

Hiato 3 – Entre as especificações de serviço de qualidade e a prestação desse serviço – Como os funcionários exercem forte influência na qualidade percebida do serviço e seus desempenhos não podem ser padronizados, mesmo este sendo especificado para ser o melhor podem ocorrer divergências entre as ações desses funcionários e o que deveria ser feito para que a qualidade percebida fosse alta.

Hiato 4 – Entre a prestação do serviço e a comunicação externa da empresa sobre o que deveria ser prestado – Propagandas e outras comunicações sobre uma empresa podem afetar as expectativas dos clientes. Dado o importante papel das expectativas a organização precisa ter certeza de não prometer mais em serviços do que pode ser prestado.

Isso aumentaria as expectativas iniciais mas diminuiria as percepções de qualidade por causa de promessas não cumpridas.

Hiato 5 – Entre o serviço esperado e o serviço percebido – O que o cliente percebe de qualidade em um serviço é função da magnitude e da direção do hiato entre o serviço esperado e o serviço percebido. Esse hiato é decorrente das causas que provocam os hiatos 1, 2, 3 e 4.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, 1991) apresentam uma estrutura padrão que objetiva comparar expectativas e percepções. Essa escala denominada SERVQUAL serve para mensurar a percepção de qualidade nos serviços. Segundo os autores, o modelo fornece um esqueleto pelo qual é possível a comparação entre expectativas e percepções estruturada em cinco dimensões, sendo adaptável para atender às características ou necessidades específicas do pesquisador.

A lógica por trás do SERVQUAL é que ao longo do uso de um determinado tipo de serviço, seu desempenho torna-se evidente de forma que a discrepância expectativa – desempenho existe e pode ser mensurada e avaliada. As expectativas são medidas inicialmente e depois é feita a medição das percepções dos serviços prestados por uma escala Likert que vai de 1: Discordo fortemente até 7: Concordo fortemente. Ela pode assumir ser positiva (acima das expectativas), nula (atendendo às expectativas) ou negativa (abaixo delas). Com isso o cliente pode estabelecer julgamento sobre a qualidade (relação com padrões de excelência que o torcedor considera adequado) e o valor (qualidade recebida pelo preço pago) do serviço. O que se é mensurado é como são as expectativas do que um serviço ideal deveria fornecer durante o seu acontecimento.

Suas dimensões são desenvolvidas em vinte e duas variáveis, representando os critérios principais de avaliação que podem ser trabalhados para adequação ao mercado do trabalho proposto (PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 1988, p. 23):

Tangibilidade: a aparência física das instalações, do pessoal que oferece o serviço e demais materiais envolvidos na realização do serviço;

Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;

Capacidade de resposta: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;

Garantia: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua capacidade em transmitir confiança e exatidão;

Empatia: a atenção e a preocupação individualizadas proporcionadas aos clientes pela empresa.

Os autores citam que houve várias fases de teste e as 10 dimensões originais de seu primeiro trabalho foram representadas nessas 5 escolhidas e que são capazes de fornecer os dados necessários. Essas dimensões são bases para o julgamento da qualidade percebida de serviço. A escala foi avaliada em diversos fatores para comprovar a sua eficácia e as suas propriedades de confiabilidade e validade. O modelo deve se adequar às particularidades de cada setor e dessa maneira proporcionar um resultado mais justo às realidades inseridas. O esqueleto proporcionado é passível dessas modificações para as pesquisas necessárias. Essa adaptação necessária é a que mais motiva as críticas quanto ao seu uso e eficácia, sendo necessárias muitas mudanças para cada setor que a pesquisa é aplicada.

Grönroos (2004) cita como problemas com o instrumento SERVQUAL a medição de expectativas por que se forem medidas após as experiências de serviços sofrem viés da experiência do serviço; se forem medidas antes talvez o cliente não tenha noção do que realmente acontece durante o serviço; e as expectativas acabam sendo percepções da realidade que interferem nas expectativas anteriores. Outro fato é que mede muito o processo de entrega de serviço e pouco se é referenciado quanto às dimensões técnicas do encontro de serviço. Reimer e Kuehn (2005) entendem que o termo expectativas não foi bem definido operacionalmente. Com isso as expectativas acabam ficando em um patamar muito acima das percepções, entregando insatisfação com a qualidade. E se as expectativas focam no serviço ideal, seria contraditório atingir um patamar melhor do que esse ideal.

Cronin e Taylor (1992, 1994) argumentam que apesar das expectativas representarem um aspecto importante na avaliação da qualidade de serviço, ainda que não totalmente definido, o uso da medição apenas das percepções pode representar um instrumento que forneça melhor as opiniões dos respondentes sobre determinado assunto. Outro fator é que a qualidade de serviço confunde-se com a satisfação do consumidor, o que leva a ser calculado na verdade a satisfação com a qualidade, e não a satisfação com o encontro de serviço. A diferença entre estes é que a “qualidade do serviço é uma atitude de longo prazo, enquanto que a satisfação do consumidor é uma decisão transitória feita com base em um determinado encontro de serviço” (CRONIN; TAYLOR, 1994, p. 126).

Além da falta de definição do que sejam os termos expectativas, o que pode confundir os respondentes no que devem avaliar no primeiro questionário, ainda não se há evidências de que a avaliação pelo hiato percepção menos expectativas represente o melhor método de mensuração do que realmente é verdadeiro para o consumidor questionado (CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994). Ainda que haja pouco acordo sobre o melhor modelo para mensuração da qualidade de serviço, o papel das expectativas possui a sua importância. O fato de que não se é totalmente conhecido como o paradigma de desconfirmação funciona não inviabiliza a questão de que ao se avaliar a qualidade de serviço os “clientes fazem isto contra algum padrão ou crença do que eles esperam” (ROBINSON, 2006, p. 72).

Por essa razão Cronin e Taylor (1992; 1994) utilizam apenas a mensuração das percepções em sua escala SERVPERF, que só se utiliza dessa parte da escala SERVQUAL. Os autores também conceituam que o paradigma de desconfirmação não traz nenhum ganho para a real mensuração da qualidade de serviço, e sendo esta última melhor tratada como uma atitude é assim que precisa acontecer. Nessa acepção a mensuração única das percepções é mais adequada. Para os autores as expectativas geralmente vão ao encontro das expectativas, não sendo necessária essa comparação, uma vez que assume os respondentes automaticamente comparam suas percepções com as expectativas de desempenho. A redução em 50% dois itens também que favorece a sua aplicação e possui maior validade de sua escala do que o SERVQUAL.

Outro fator importante são as experiências passadas que podem ser consideradas o fator principal que moldam a experiência de serviço (CRONIN, TAYLOR, 1992, 1994; ROBINSON, 2006; GRÖNROOS, 2004). Se já houve experiências anteriores com o serviço é mais provável que as expectativas do que se esperar mais se aproximem da realidade desse serviço. E muitas vezes experiências em serviços similares acabam por determinar o nível de expectativas de quem nunca experimentou certo serviço.

Brady e Cronin Jr. (2001) propuseram uma medição integrando perspectivas anteriores. O modelo consistia de três dimensões primárias: qualidade de interação (atitudes, comportamentos e habilidades dos funcionários), qualidade de ambiente físico (condições do ambiente, design das instalações e fatores sociais – percepção de demais pessoas no ambiente físico) e qualidade de resultado (tempo de espera, evidências tangíveis e valência –opinião dos clientes sobre o serviço ser bom ou ruim). Cada dimensão primária foi dividida em várias sub-dimensões, obtendo um modelo hierárquico de qualidade de serviço. Os

clientes juntam suas avaliações das sub-dimensões e formam a percepção da organização nas três dimensões primárias. Isso depois leva a uma percepção geral da qualidade de serviço.

Como percebido, este é um campo aberto a muitos estudos e com falta de predominância de um acordo entre os estudiosos.

2.3 O CONTEXTO DO ESPORTE

Mullin, Hardy e Sutton (2004), entendem que o esporte é totalmente subjetivo, de natureza efêmera, intangível e vivencial cujo consumo e produção são simultâneos com alta dependência da participação social. Por essas razões o esporte é em sua essência algo que age de forma inconsistente e imprevisível em sua dinâmica. Como descrito por Brooks (*apud* POZZI, 1998, p. 132), “como produto, o esporte não é diferente de qualquer outro produto de consumo, já que possui aspectos tangíveis (produto principal) e intangíveis (emoções e experiências geradas pelo esporte)”. Uma definição para esporte é “uma fonte de diversão ou atividade física na qual as pessoas se envolvem por prazer” (SHANK, 2002, p. 2 *apud* MORGAN e SUMMERS, 2008, p. 6). O fator entretenimento é relevante para sua composição, bem como a sociabilidade maior que outros meios de diversão.

Sendo considerado um produto ele proporciona uma combinação única de qualidades, processos e capacidades que faz com que os preceitos tradicionais de marketing não sejam bem-sucedidos quando de sua aplicação (MORGAN; SUMMERS, 2008). Na visão de Mullin, Hardy e Sutton (2004) algumas características são únicas ao esporte: o alto nível de envolvimento emocional que o difere de outras formas de entretenimento, o estímulo ao sentido de comunidade que forma e fortalece relacionamentos com clientes individualmente, as mudanças constantes e imprevisíveis das necessidades e desejos dos torcedores, inconsistência e imprevisibilidade do resultado e o produto essencial – o jogo - fora do alcance dos profissionais de marketing. Características que distinguem ainda mais o produto esportivo para Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 21) são:

- competição lúdica, tipicamente na forma de algum jogo;
- uma diferenciação do espaço e tempo “normais”;
- regulamento por regras espaciais;
- destreza e treinamentos físicos;
- instalações e equipamentos especiais.

O termo marketing esportivo procura relacionar os consumidores esportivos com os produtos esportivos referentes. Uma definição mais completa do termo marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de troca. O termo surgiu em 1978 através da revista *Advertising Age* para descrever os produtos e serviços que usavam do esporte como veículo profissional. Essa visão é apenas uma das duas apresentadas por Mullin, Hardy e Sutton (2004, p. 18), o marketing através do esporte, já que o marketing esportivo consiste em

todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através de processos de trocas. Ele desenvolveu dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores esportivos e o marketing de outros produtos e serviços através da utilização das promoções esportivas (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 18).

Shank (2002, p. 2, *apud* MORGAN e SUMMERS, 2008, p. 6) também propõe essa divisão ao conceituar marketing esportivo como “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não-esportivos por meio da associação com o esporte”. Colaboram com as idéias dos demais autores que o esporte compartilha das características do que é um serviço, apesar de ressaltar aspectos tangíveis como merchandising e lembranças esportivas que precisam ser combinados para fortalecerem as práticas de marketing esportivo.

Consoante Morgan e Summers (2008) as origens do marketing esportivo remontam à Grécia e Roma antiga quando cidadãos apoiavam festivais de atletismo e aristocratas patrocinavam gladiadores. Não havia visão de se adaptar às necessidades e desejos dos consumidores, o que só pode ter acontecido com os Jogos Olímpicos da Era Moderna em 1896 com financiamentos por meio de meios privados de selos, venda de ingressos, medalhas comemorativas e publicidade de programa.

Os esportes são considerados serviços, mas não podem ser considerados serviços puros por que exigem mercadorias que precisam ser combinados para fornecer o produto total. Morgan e Summers (2008) explicam por que atendem as características de serviço:

Intangibilidade – “um evento ou jogo esportivo é intangível em todos os seus aspectos” (MORGAN; SUMMERS, 2008), o que faz com que precisem de maior reflexão no seu processo de decisão. Sem direito de propriedade após a aquisição o desafio é aumentar a tangibilidade do produto esportivo nem que seja por meio de lembranças que remetam ao evento ou estádios com acomodações confortáveis;

Inseparabilidade – não sendo desvinculado da produção, o espectador consome o evento enquanto está sendo jogado ou exibido. Para aumentar a experiência do consumo (o resultado do jogo está fora do controle dos gestores) deve-se oferecer atrações pré e pós jogo e administração do local dos jogos visando promover distinção entre produto e experiência do consumo.

Heterogeneidade – uns dos maiores atrativos para consumidores são a “incerteza do final e a emoção da expectativa do desconhecido” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 182). O consumo do esporte é experimental e os seus benefícios diferem de pessoa para pessoa, e são difíceis de serem descritos. Essas interações entre pessoas diferem por que provém da razão da natureza humana, e cabe aos gestores buscarem estudar os impactos que essas diferenças ocasionam.

Percibilidade – assim que um evento ou jogo termina, estes terminam com o seu consumo. Por isso a demanda precisa ser específica para atender determinado evento. Para evitar isso oferecem incentivos para adquirir o serviço em períodos de baixa e cobrando gratificações nos períodos de mais procura.

As pessoas vêem o esporte como tendo um lugar especial em suas vidas e por isso investem capital nas atividades que o rodeiam. Mullin, Hardy e Sutton (2004) afirmam que devido às condições de elevadas descargas emocionais que o esporte proporciona, o consumidor esportivo possui um comportamento diferenciado que precisa ser analisado antes da tomada de decisão. As informações fundamentais para entender o consumidor esportivo são obtidas através do processo de pesquisa, capaz de descrever hábitos de consumo, esportes praticados e percepção do envolvimento de marcas com o esporte dentre outras possibilidades. O envolvimento do torcedor toma três formas básicas. A comportamental inclui a prática uma modalidade e as atividades dos fãs ao torcer. A cognitiva refere-se a buscar mais informações, como por exemplo pelos meios de comunicação para saberem mais sobre o esporte ou seu time. E a afetiva refere-se às atitudes, sentimentos e emoções que um consumidor tem com um esporte. É a intensidade do envolvimento que vai definir o comprometimento do torcedor, demonstrado, por exemplo, pela decisão de comprar um artigo esportivo oficial do time.

Na visão de Westerbeek (2001) o esporte não é apenas uma opção de entretenimento para a maioria daqueles que participam. MacClancy (2006 *apud* WESTERBEEK, 2001) cita que longe de ser somente um jogo ou atividades de diversão marginais, os esportes são componentes chaves e cheios de faces na constituição complexa de muitas sociedades.

Por fim, Morgan e Summers (2008, p. 131) afirmam que

os consumidores esportivos podem ser pesquisados, segmentados, perfilados e definidos como alvo, mas a essência do que querem pode ser um mistério! Isso ocorre porque o que desejam é a imprevisibilidade. Eles querem competição!”.

Essa característica transforma o entendimento do comportamento do consumidor esportivo em um grande desafio para os profissionais de marketing. Acredita-se que o entendimento desse grupo de consumo dos torcedores é de fundamental importância para a compreensão dos acontecimentos administrativos pertinentes à indústria do esporte, especialmente para a área de marketing, que tem no mesmo um objeto de interesse relevante. As ações aos torcedores se dirigem a atender os seus anseios, visando potencializar as relações de troca para que assim a organização esportiva possa obter receita para melhor desenvolver as suas atividades (REIN, KOTLER e SHIELDS, 2008).

Myskiw (2006, p. 45) argumenta que o número e atitudes dos espectadores são condicionantes diretos do potencial de geração de recursos para os clubes, já que

outros envolvidos aparecem do relacionamento clube-torcedor, formando extensa e complexa indústria de bens e serviços relacionados à modalidade, convertendo-a (entre outros fatores), em um objeto de investimento em busca de repercussões positivas para o torcedor, num processo complexo.

Visando ofertar um produto/serviço que atenda a isso, os clubes de futebol profissional desenvolvem esforços para equipes com sucessos esportivos, onde o seu clube vencer as equipes rivais representa o valor central do produto (MYSKIW, 2006). Significa que o papel do clube está ligado ao jogo e à competitividade da equipe em campo. Porém o autor salienta que elementos ao redor do jogo, como a arena, o material esportivo utilizado, a segurança, a praça de alimentação, a organização

de entrada e cadeiras, entre outros elementos, promove um ambiente agradável e ao mesmo tempo excitante para o encontro de serviço-produção do espetáculo esportivo. Atualmente, oferecer um produto esportivo não se limita a favorecer a realização do jogo, tendo a necessidade de saber responder às dimensões mais subjetivas da demanda, em relação aos seus desejos e necessidades (DESBORDES, *et al.*, 2001 *apud* MYSKIW, 2006).

Além disso, a satisfação do consumidor pode ser também determinada pelos arredores físicos em que o jogo é assistido, o que Mullin, Hardy e Sutton (2004) denominaram de ramificações, sobre as quais afirmam que devem ser desenvolvidos esforços de marketing, dada a inconsistência do que seria o núcleo do produto – o jogo. Outra peculiaridade do produto é que os consumidores são simultaneamente co-produtores, já que o número de espectadores e o comportamento da torcida podem também contribuir para a satisfação do consumidor.

2. 3. 1 Futebol no Brasil

O futebol, ao lado do carnaval, é um dos principais símbolos nacionais, capaz de unir as camadas sociais, por meio de sentimentos de unidade, de igualdade, de disputa e de paixão (GONÇALVES *et al.* 2003 *apud* RODRIGUES, 2006). Os clubes de futebol ao perceberem sua importância na sociedade brasileira de maneira muito gradual começaram a alterar a forma como percebiam tal esporte. Alguns anos após a sua chegada ao Brasil, “o futebol era cercado por uma forma cultural, lúdica e popular, ou seja, era uma forma de distração social, de cultivo do ócio e do tempo livre e jogado pelos clubes pelo simples prazer de jogar” (RODRIGUES, 2006, p. 14). No meio de tantas transformações originou-se uma nova forma de perceber tal esporte, como uma fonte geradora de recursos financeiros.

Brunoro (1997 *apud* Rodrigues, 2006) aponta que o futebol se originou na Inglaterra, e sua chegada no Brasil tem como versão oficialmente aceita quando Charles Miller, filho brasileiro do conde de Southampton retornou ao Brasil trazendo a bola oficial, os uniformes e um livro com as regras em 1894. O futebol passou a ser difundido primeiramente nas altas camadas sociais visando aos jovens da elite nacional. Portanto, de forma amadora, o futebol era um símbolo de diferenciação social, um bem restrito à elite econômica e cultural. No entanto, a popularização do futebol como esporte não demorou para ocorrer. Devido ao surgimento de indústrias começaram a surgir campos

de futebol ao redor dessas fábricas. Os clubes começaram a aceitar jogadores-operários para completar o número de jogadores exigido.

Com a proliferação dos torneios amadores, as agremiações e os jogadores divulgavam o nome e os produtos oferecidos pela empresa na qual trabalhavam. Além de aumentar o prestígio das empresas, o futebol também cumpria outras funções desejadas pelos industriais como: motivação no trabalho e controle do lazer (DAMO, 2002 *apud* RODRIGUES, 2006). Para manter um bom público, os dirigentes tinham que inscrever cada vez mais jogadores oriundos das classes mais baixas e pagar esses atletas que não tinham como se sustentar .

Nessa época a discussão dos dirigentes dos clubes sobre a profissionalização do futebol tem como uma das principais motivações a força monetária que o esporte estava desenvolvendo, começando a invadir cada vez mais na lógica de ação dos clubes de futebol. Rodrigues (2006) conta que para impedir o êxodo de atletas para jogar no exterior e manter a demanda por espetáculos esportivos, a entrada de dinheiro no futebol provocou a sua separação em duas instâncias: amadora e profissional. Cada instância representava seguimentos sociais diferentes. Nesse sentido se podem articular dois aspectos simultâneos no futebol dentro do período considerado: profissionalismo e democratização. A conversão do futebol em trabalho significa a abertura de um canal de emancipação social de negros, mulatos e pobres brancos.

A profissionalização implica em perda de prestígio social do futebol, privilégio das elites e torna-se um esporte acessível aos pobres, deixando de ser símbolo de distinção social. Quando houve a divisão entre dois tipos de torneios, não restaram dúvidas de que a opinião pública tinha prontamente aderido aos torneios profissionais. A identificação dos torcedores com os atletas profissionais (oriundos das camadas mais pobres) fazia isso ocorrer (RODRIGUES, 2006).

O futebol, a partir daquele momento, ganhou um significado social que nenhum outro esporte ou entretenimento havia alcançado no país (PRONI 2000 *apud* RODRIGUES, 2006). A hegemonia das regras do mercado impostas pelo sistema capitalista alterou a relação entre o profissional e o clube (DAMO, 2002 *apud* RODRIGUES, 2006). Após a conquista da copa de 1970 o mundo esportivo começou a agregar especialistas na área esportiva, como médicos, massagistas e dentistas; e o jogo passou a ser cada vez mais racional.

Os meios de comunicação estabeleceram uma nova realidade para o esporte que mesmo com a conquista da Copa do Mundo, estava passando por sérias dificuldades no que diz respeito à sustentação econômica feita com a introdução do profissionalismo e jogadores

migrando para outros países. Na opinião de Rodrigues (2006) esse êxodo não somente diminuiu a qualidade dos jogos, mas gerou uma escassez de ídolos, elementos importantes para promover a identificação coletiva. Isso levou à queda de público, que afetou as finanças dos clubes, aumentando o êxodo e assim por diante. Buscando arrecadar quantias para manter os clubes, muito lentamente, introduziram novas possibilidades de auferir receitas.

Em 1987, os treze maiores clubes do país, assinaram um contrato com três patrocinadores (Coca-Cola, Varig e Rede Globo) e criaram a Copa União, visando garantir rentabilidade mínima aos principais clubes do país, resgatar o interesse do torcedor pelo esporte e comercializar o futebol. Rodrigues (2006) considera esse o momento decisivo na modernização do futebol brasileiro, sua inserção definitiva no futebol industrializado, dominado pelo marketing e pelos empresários. Mais tarde, em 1991, a Lei “Zico” facultava aos clubes a sua transformação em empresas. Outros fatores contribuíram para o discurso pró-mercantilização se consolidar. Equipes vitoriosas como o São Paulo e o Palmeiras na década de 90 provaram que aspectos de profissionalização tais como contratos milionários de patrocínio, construir centros de treinamento, reformular departamentos médicos, investir em profissionais qualificados para tratar os atletas entre outras ações traziam sucesso para uma equipe.

Nesse modelo de futebol, não só os clubes de futebol ganhavam cifras muito altas; os patrocinadores e a televisão, principalmente, ganhavam tanto ou mais que os clubes. A proposta de empresarização ganhou mais força, já que deixava de contar exclusivamente com os clubes de futebol (RODRIGUES, 2006). Em 1998, foi sancionada a Lei Pelé (Lei no 9615/98), que teve como uma das principais medidas a conversão obrigatória dos clubes de futebol profissional em sociedades civis de fins econômicos ou sociedades comerciais.

2. 3. 2. O Futebol como Produto

“Sabe-se que a inserção da lógica de mercado num setor de reconhecida importância social, como é o futebol, atribui peso à discussão sobre a mudança de valores e dos objetivos da prática esportiva” (CARVALHO et al, 2003 *apud* Rodrigues, 2006). O futebol como negócio representa uma oportunidade de alavancagem sócio-econômica. Sem a modernização das organizações que o comandam, e com a sociedade brasileira insatisfeita com os serviços prestados, os clubes brasileiros, em sua maioria endividada, desvalorizam sua marca

em meio a uma ineficácia administrativa. Por isso, analisar os seus clientes e as fontes de receita dos clubes representa um importante passo para desenvolver estratégias que mudem o cenário.

Pozzi (1998, p. 74) já descrevia que o futebol era tratado de forma romântica, espontânea e ingênua, e por essa razão era administrado por pessoas “despreparadas e desqualificadas para gerir adequadamente o negócio do futebol”. Percebe-se o uso do termo negócio em sua descrição, e na visão que o setor pode ser alvo de ganhos financeiros e que possui no Brasil fator de vantagem competitiva pela quantidade de recursos humanos qualificados para a sua prática e interesse pelo esporte. O autor cita como componentes do produto esportivo o evento, os astros, o ingresso, o sentimento de pertencer a uma comunidade, a arena, os equipamentos e os uniformes, os serviços relacionados, o pessoal e os processos e a imagem do clube. E mais do que um negócio, é um negócio de entretenimento que busca que o torcedor passe seu tempo da melhor maneira possível.

Westerbeek (2001) opina que os jogos na televisão parecem ser relacionados ao evento “ao vivo”. A renovação de velhos e a construção de novos estádios na Europa e principalmente uma integração da televisão de massa desenvolveu e prosperou o jogo em si, assim como melhorou os níveis de qualidade oferecidos aos espectadores de serviço quando comparecem em jogos ao vivo. Além de diferenças demográficas e psicográficas entre quem assiste e quem comparece, a televisão precisa de um estádio cheio e de qualidade para garantia do espetáculo, transferindo pelo visual a paixão da atmosfera “ao vivo” para os que assistem em casa. A televisão tem sido responsabilizada por diminuir a presença em estádios, sendo para Morgan e Summers (2008) uma tendência de crescimento desse consumo indireto do evento esportivo mas que funciona mais como distribuidora de jogos para pessoas e locais que nunca veriam os jogos em tempo real. Um dos pontos que precisa ser melhor trabalhado pela gestão dos clubes é equilibrar as receitas entre o ganho na bilheteria e os direitos de televisão (que vêm aumentando), especialmente pela vontade de esta última de conseguir controle sobre os clubes (WESTERBEEK, 2001).

Tratando dos esportes em geral, Morgan e Summers (2008) argumentam que de um momento em diante o montante gerado pelo esporte se elevou tanto que passou a ser considerado um negócio, o que poderia ir contra propósitos sociais, físicos e emocionais ocasionados por seu envolvimento. Para ir contra esse movimento que pensa na maneira de comercialização do produto evento esportivo as autoras

definem que nem todas organizações esportivas preocupam-se com o lucro, podendo ser experimentadas as que assim não fazem.

Seguindo essa ideia, Westerbeek (2001) avalia que a disponibilidade de eventos esportivos na televisão promovem a “comedialização” do esporte, que utiliza desses eventos para vender outros produtos de entretenimento. Muitos clubes discutem que a transmissão de acesso a todos afeta os ganhos de bilheteria e comparecimento ao estádio. A capacidade e função do estádio de futebol é trabalhar o número de torcedores que melhor proporcione o ambiente competitivo necessário. Os clubes e ligas continuam seus esforços para conseguir capacidade máxima para propósitos de maximização de receitas; os primeiros buscam maximizar ganhos de bilheteria e os últimos maximizar receita total de um mix de produtos de bilheteria, patrocinadores e televisão. Receitas de licenciamento também podem contribuir para essas receitas. As características pedidas do estádio moderno são de alteração de funcionalidade, instalações para vários propósitos e um foco crescente em restaurar para a hospitalidade corporativa, que por sua vez impacta nos padrões de comparecimento em partidas. Westerbeek (2001) reitera que o sucesso de times atuais levantou esse interesse de patrocinadores e da televisão para investirem em times com sucesso, que são reinvestidos para manter ou aumentar o nível de sucesso conseguido em campo.

2. 4 APLICAÇÕES DE MARKETING NO CONTEXTO ESPORTIVO

Morgans e Summers (2008) atentam que o marketing esportivo nem sempre é simplesmente a aplicação dos princípios de marketing no campo esportivo. Por mais que os torcedores sejam os consumidores, nem sempre as estratégias de marketing são aplicáveis em seu campo. Isso acontece por dois principais motivos: a falta de controle sobre o produto esportivo e o impacto dos consumidores durante o processo, mais do que nos produtos tradicionais de marketing. A mídia exerce um papel decisivo, e na maioria das vezes esta está fora do controle do profissional de marketing. O nível ponderado de ligação emocional pode tanto gerar resultados positivos quanto negativos. Com isso as decisões de seus gestores acaba por sendo influenciada por essas pressões. Por essa razão o consumidor permanece no foco das organizações esportivas, mas muitos outros fatores impactam as decisões estratégicas.

2. 4. 1 Marketing de Relacionamento no Campo Esportivo

Apesar da sua importância, são poucos os estudos que relacionam as áreas de marketing esportivo e marketing de relacionamento (BEE; KAHLE, 2006; STAVROS, POPE e WINZAR, 2008). Os trabalhos utilizam como base o artigo de Shani (1997, p. 184 *apud* STAVROS, POPE e WINZAR, 2008, p. 136), que solicitava que “mais organizações esportivas deveriam incorporar práticas de marketing de relacionamento em suas estratégias para desenvolver uma base de clientes mais leais”. O referido autor declara que o esporte como consumo de espectadores se encontra no lado dos serviços mais puros, podendo desse jeito se beneficiar mais do marketing de relacionamento.

Bee e Kahle (2006) focaram-se na visão do consumidor, citando que as organizações esportivas estão procurando reter o consumidor de longo prazo e utilizando de técnicas de base de dados para manter e assegurar esses relacionamentos. Os autores confessam que diversas entidades participantes de um evento esportivo (times, confederações, atletas, fãs) e o relacionamento entre as partes depende da realização efetiva de como este foi construído. De Burca *et al. apud* Dale *et al.* (2005) avaliou o por quê de comparecimento de espectadores de esporte em uma abordagem de marketing de relacionamento. Em sua pesquisa em jogos de futebol gaélico e *hurling* para identificar motivos desse comparecimento dos fãs buscou-se também verificar o relacionamento contínuo com o time. Foi verificada a maior eficácia dessa abordagem pelo fato da lealdade maior levar a maior comparecimento em jogos.

Se em outros produtos o que leva os consumidores a se engajarem em um relacionamento é a preferência pela redução de escolha, consumidores de esporte possuem outras razões para comprometimento com uma equipe. Sendo altamente envolvidos, o método para medir esse comprometimento com a equipe é a compra repetida de ingressos, comparecimento contínuo aos eventos e compra de produtos relacionados. Se “os clientes cedem tempo, dinheiro, esforço físico e energia emocional para assistir ao esporte, participar ou envolver-se nele, de uma forma ou outra” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 8) isso enfatiza que os elementos intangíveis de um processo de troca são mais difíceis de serem compreendidos devido a falta de clareza das expectativas e percepções tanto por parte pelos gestores esportivos quanto pelos consumidores.

Esse comportamento parte de um desejo de se mostrar envolvido e de manter um relacionamento com o time. Isso já vem sendo bastante estudado, visto que Cialdini *et al.* (1976) estudaram

equipes esportivas de universidade e verificaram que após jogos com resultado de vitória as pessoas vestiam mais roupas e produtos relacionados ao time, no que chamaram de BARK (*Bask in Reflected Glory*) – Usufruir da Glória Refletida – numa associação de auto-estima com sucesso do time como um sucesso próprio. Por outro lado derrotas levavam a menos representações da equipe em dias seguintes, num movimento de defesa e de se dissociar do insucesso desse e de não ser representado por um time derrotado (CORF – *Cut Off Refected Failure* – Romper com o Fracasso Refletido).

Esses consumidores que exibem um comportamento fiel de compra e comparecimento ao evento são “chaves para o sucesso das organizações esportivas” (BEE; KAHLE, 2006, p. 104). Por meio deles pode haver uma vantagem competitiva conseguida pelos esforços do marketing de relacionamento; outrossim, é preciso entender os fatores que afetam esses relacionamentos por meio do estudo de seu comportamento. E para entender como e por que os espectadores entram, desenvolvem e mantêm esses relacionamentos necessita-se identificar as condições e as situações mais eficientes em iniciar e mantê-los. Mas o que se percebe na prática é a permanência no estágio de marketing de banco de dados, sabendo os dados do que foi feito, mas não sabendo o porquê de ações do torcedor e suas intenções futuras. Uma evolução disso significa menores custos causados pela deserção do torcedor e a renovação de seus compromissos de acompanhar e incentivar o time (GREENWEEL; FINK; PASTORE, 2002a).

McDonald e Stavros (2007) já pontuavam que clubes como o inglês Manchester United são exemplos de organizações baseadas na associação de seus torcedores, num claro manifesto de seu crescente profissionalismo para gerir esses membros e maximizar o retorno sobre essa base. Cohen (1996, *apud* McDonald e Stavros, 2007) reconhece que o esporte pode se beneficiar de práticas de marketing de relacionamento. Esses membros (*season ticket holders*) geralmente conseguem acesso a todos os jogos do time durante a temporada, podendo ganhar outros benefícios como revistas, produtos, assentos reservados e podendo votar em dirigentes e resolver assuntos administrativos.

No campo esportivo há pouca troca de um clube para o outro, permanecendo assim a missão de “reatrair, manter ou aumentar o nível de participação dos torcedores” (MCDONALD; STAVROS, 2007, p. 218). Este relacionamento é único no sentido de marketing e é um exemplo de relacionamento de longo prazo. No entanto a pesquisa em marketing de relacionamento no esporte é limitada e se concentra em

organizações esportivas procurando implementar tais programas, e mesmos entre estas poucas a adoção é de baixa qualidade. Isso acontece pela dificuldade de oferecer tanto benefícios tangíveis (entradas mais baratas para os jogos) quanto intangíveis (proximidade ao clube, identificação, informação). Os aspectos intangíveis que são os responsáveis por fazer com que a adesão aos programas de relacionamento aconteça entre aqueles com pouca probabilidade de assistir aos jogos, garantindo o seu comprometimento com o clube e o valor de continuar com esse relacionamento.

Utilizando-se da perspectiva dos gestores na Austrália, Stavros, Pope e Winzar (2008) refletem que nem em todas organizações estes conceitos estão bem definidos. Planos de fidelidade de torcedores eram aspectos geridos de maneira muito básicas, sem muita consideração estratégica, apenas feitas pela existência de um banco de dados de seus torcedores. O que se visualiza é que as organizações esportivas “necessitam ir mais fundo e mover o cliente de uma troca transacional baseada em recompensas para uma interação relacional focado em troca mútua e valores compartilhados” (BEE; KAHLE, 2006, p. 109).

Outro ponto a se discutir é com o aumento do profissionalismo é se a noção dos seus associados de estarem ajudando financeiramente o clube continua. Com a convergência negócios e esporte esses torcedores podem racionalizar e verificar que a sua contribuição não faz diferença se a organização esportiva torna-se poderosa. Cabe aos gestores acentuar os aspectos tangíveis da associação e aumentar o envolvimento dos membros em se tornarem parte do clube. Isso pode acontecer realizando eventos exclusivos aos membros (MCDONALD; STAVROS, 2007).

Por mais que os gestores esportivos apreciem o valor da construção de relacionamentos de longo prazo, no passado a natureza do esporte criou um cenário em que altos níveis de identificação e de fidelização ocorriam naturalmente. Com maior concorrência e a necessidade de aumentar as receitas, os gestores esportivo não podem mais tomar simpatizantes e precisam redesenhar abordagens organizacionais para esse fim. McDonald e Stavros (2007) apontam que se necessita de um moderno sistema de banco de dados personalizável, e de um processo contínuo e controlado de adesão e renovação para aquelas pessoas capazes de produzir efeitos e aquelas que não. Para a sobrevivência financeira é necessário substituir o enfoque antigo por métodos mais modernos e profissionais que contemplem melhor as motivações e comportamentos complexos dos torcedores.

O torcedor/consumidor no futebol é fiel por excelência, em virtude do amor que sente por seu clube. Enquanto em todos os setores,

as empresas lançam marcas e buscam fidelizar seu consumidor, no futebol os clubes têm uma legião de consumidores ávidos por produtos de seu time. Esta relação é construída com base em muita pesquisa voltada para o torcedor, buscando atender a seus desejos e necessidades como consumidor. O autor considera que os clubes brasileiros deveriam procurar conhecer seus torcedores com profundidade, tendo como foco o que eles desejam como consumidores de produtos e serviços que o clube pode oferecer. O torcedor valoriza aspectos físicos, como estrutura e organização do clube, mas se aproxima quando os resultados surgem. Espartel, Müller Neto e Pompiani (2010, p.76) salientam a importância da satisfação do torcedor na construção do relacionamento.

Portanto, a gestão do clube deve conciliar melhorias patrimoniais com investimentos na formação de um time capaz de trazer alegrias ao torcedor. Uma vez que a intensificação da relação acontece presencialmente, com o torcedor indo ao estádio, investimentos em segurança, preço do ingresso e conforto são altamente recomendáveis”

Hatzidakis (2007 *apud* BENAZZI e BORGES, 2009) afirma que o torcedor possui uma fidelidade com seu clube que nenhum outro produto é capaz de oferecer. É preciso observar a qualidade do torcedor e não apenas sua quantidade. É a qualidade do fã em termos de envolvimento e comprometimento que irá determinar seus hábitos de consumo e seu potencial para geração de receitas. A forma de estabelecer a relação pessoal é criar uma conexão emocional com o indivíduo. No mundo dos esportes nada mais eficaz para uma marca esportiva do que tocar o coração desse consumidor e buscar a sua lealdade do que se associar ao seu time.

As emoções e as sensações são altamente conectadas com o consumo do esporte (MORGAN; SUMMERS, 2008). O consumo interessante para a organização esportiva é o direto, ou assistir pessoalmente a um jogo. O torcedor precisa torcer: emocionar-se e demonstrar lealdade com seu time, que, não sendo sempre fonte de satisfação, é objeto de uma relação de amor. Dirigentes e jogadores proporcionam experiências esportivas que possam ser vividas pelos torcedores na busca constante de proximidade com seu clube. Essas ações, também ajudam “na construção da imagem do clube, na relação do clube com a comunidade em geral, na atração de novos investidores e

patrocinadores, na conquista de espaço na mídia, entre outros benefícios esperados” (ESPARTEL; MÜLER NETO; POMPIANI, 2010, p. 76).

Santos (2008) argumenta que a lealdade dos torcedores para com seus clubes de futebol é considerada há muito tempo alta. A taxa de retenção deve ser avaliada de modo distinto neste mercado pela inexistência de migração de torcedores de um clube para outro “clube concorrente”. Isso ocorre por que se tende a assumir que a partir do momento em que o torcedor escolhe um clube para torcer, esta condição não se altera. Mas alguns autores de mercados esportivos mais profissionalizados chamam a atenção para a possibilidade de uma revisão desta crença popular ao apontar que existem consumidores sem grande ligação com um único clube e que buscam o espetáculo.

Para colocar o torcedor no centro da mensagem é preciso incentivar e entusiasmar o público a se identificar e envolver com a marca esportiva preferida, no julgamento de REIN, KOTLER E SHIELDS (2008). São componentes fundamentais de uma estratégia centrada nos torcedores:

Acessibilidade - ocorre quando o torcedor tem acesso à marca e condições de viver uma experiência completa com o esporte que ela representa. A marca esportiva eficiente “trata de monitorar constantemente todos os seus canais interpessoais e de mídia para garantir que a mensagem transmitida seja clara, interessante e razoável, na opinião dos torcedores que estiverem pretendendo um melhor entendimento da marca” (REIN, KOTLER E SHIELDS, 2008, p. 214).

Interatividade - quando o torcedor tem um papel participativo e interessado na experiência esportiva. Os torcedores participam ativamente, conectando-se à marca esportiva a partir da experiência própria de cada um deles, dando lugar à confiabilidade e à exposição”.

Responsividade - “significa que a marca está sempre atenta ao *feedback* de sua base de torcedores e se mostra disposta a fazer todas as mudanças viáveis decorrentes dessa interação” (REIN, KOTLER E SHIELDS, 2008, p. 214).

Kearney (2003) argumenta que as organizações esportivas que visam satisfazer o novo consumidor de esportes devem atentar-se na ofertas de pacotes completos de lazer, em serviços que maximizam a vivência esportiva. Estes serviços podem funcionar como estratégias que visem manter o cliente satisfeito com o serviço oferecido e que aumentem o envolvimento deste com o clube. Isso acontece por que os geradores de receitas tradicionais dos clubes esportivos se tornaram elementos com possibilidades restritas no cenário dinâmico. O crescimento de fluxos até então não-tradicionais de arrecadação está

sendo o grande responsável pelo boom do setor. A venda de ingressos aumenta para a maior parte das organizações esportivas e clubes como o Manchester United já faturam mais com venda de ingressos do que com os direitos de transmissão e patrocínio combinados. Isto demonstra que investir em seus torcedores traz resultados a longo prazo que aumentam as receitas auferidas. E precisa haver uma mensuração do nível de satisfação desses com o produto oferecido.

Porém Kearney (2003) salienta que a receita com ingressos, contudo, só aumentará se a demanda persistir, e as pessoas só continuarão comprando enquanto acreditarem que existe valor nos ingressos. O novo consumidor de esportes é um torcedor disposto a pagar por uma proposta de valor. No entanto, isso não permite que um clube ou uma empresa corra o risco de sacrificar os seus tradicionais torcedores na expectativa de novos públicos.

2. 4. 2 O Estádio: o lugar que o esporte é consumido

Um fator bastante discutido e é o ambiente de serviço, que teve como uma das precursoras Bitner (1992), que considera importante pelo fato dos serviços serem prestados no mesmo local em que são produzidos. Ao ambiente construído para que o serviço aconteça a citada autora denominou *Servicescape*. Esses ambientes podem tanto aproximar quanto afastar os espectadores, já que aqueles clientes que passaram um tempo agradável no ambiente de serviço tendem a voltar, em oposição aqueles que tiveram uma experiência negativa. Seus elementos possuem a capacidade de influenciar atitudes cognitivas, afetivas e psicológicas do consumidor que contribuem para o seu comportamento. Isso também acontece por que os consumidores procuram por pistas sobre a capacidade e qualidade da organização em prestar o serviço, e o ambiente físico pode transmitir essas mensagens e propósitos a esses consumidores.

Na visão de Bitner (1992) o encontro entre o fornecedor de serviço e o cliente no *servicescape* origina respostas cognitivas por que as crenças e atributos associados com o serviço, seus funcionários e produtos podem se formar com o ambiente de serviço e interferir em seus julgamentos de satisfação; podem formar respostas emocionais por que geram estímulos positivos e prazerosos que influenciam o espectador a ficar e voltar novamente; e oferecem respostas psicológicas já que a facilidade de movimento e conforto em um ambiente de serviço afetam positiva ou negativamente as avaliações de um encontro de serviço. Com isso pode-se citar que o *servicescape* pode influenciar no

grau de sucesso da experiência dos clientes uma vez já lá dentro. Reimer e Kuehn (2005) afirmam que como o cliente precisa adentrar nas instalações de serviço para realizar o que deseja o ambiente de serviço oferece pistas acessíveis com informações sobre o que está procurando.

Ao comentarem a importância da evidência física para explicitar os atributos de qualidade dos serviços Zeithaml e Bitner (2002, p. 232) a conceituam como “o ambiente onde o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, ou seja, qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço”. Reimer e Kuehn (2005) conceituam o *servicescape* como o termo utilizado para descrever os arredores físicos de uma companhia de serviço, incluindo o desenho dos ambientes exteriores e interiores e condições ambientais e partes tangíveis desse ambiente. Bitner (1992, p. 65) apresenta três dimensões do ambiente de serviço que “incluem todos os fatores físicos objetivos que podem ser controlados pela empresa para reforçar (ou limitar) ações de funcionários e clientes”. Essas três dimensões são:

Condições ambientais – fatores como temperatura, iluminação, barulho, música e aroma, fatores que afetam os cinco sentidos.

Lay out espacial e funcionalidade – maneira pela qual máquinas, equipamentos e móveis estão arranjados, o tamanho e forma destes itens, e as relações espaciais existentes. Funcionalidade é a capacidade desses itens em facilitar o desempenho e a execução dos objetivos;

Sinais, símbolos e artefatos – Sinais explícitos ou implícitos que comunicam sobre o lugar para os usuários. Sinais exibidos no exterior e interior de uma estrutura são exemplos de comunicadores explícitos.

Além disso, Bitner (1992) assevera que os sinais transmitem informações e formam a imagem da organização e que outros objetos do ambiente físico fornecem informações menos direta, como a qualidade dos materiais usados na construção, que possuem algum significado e criam uma impressão estética geral. Reimer e Kuehn (2005) definem que os trabalhos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) foram os precursores ao estudarem fatores do ambiente de serviço conjuntamente a outros fatores de qualidade de serviço. Esse fator é designado como tangíveis, e acaba por comprimir muitos aspectos importantes do *servicescape*. Com pouca influência na qualidade de serviço percebida, contradizendo a grande importância dada por diversos autores, o que “pode ser assumido é que o significado de ‘tangíveis’ foi insuficientemente capturado nestes estudos” (REIMER; KUEHN, 2005, p. 787). Em seu estudo Reimer e Kuehn (2005) acharam que o ambiente de serviço era um indicador da qualidade de serviço esperada, além de influenciar a avaliação das dimensões intangíveis.

Surgiam efeitos diretos e indiretos sobre a qualidade percebida de serviço, o que levou a grande efeito geral no *servicescape*.

Levando esse tema para eventos esportivos, Wakefield e Blodgett (1994) enfatizam que a razão nesses eventos é muito emotiva, em detrimento à razão funcional de outros tipos de serviços. Westerbeek e Shilbury (1999) concordam com a importância dos elementos tangíveis ao afirmarem que as dependências dos estádios onde os jogos ocorrem são os elementos mais importantes no mix de marketing já que é o seu ambiente de produção e consumo e nele são experienciados todas as fases do serviço. “A identidade de um fã reside nas histórias ou nas recordações de memórias que ligam as pessoas e os eventos a um local” (MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004, p. 100). Os locais são mais do que simplesmente a área do jogo, já que os espectadores podem passear em intervalos de jogos, fazer compras em lojas e se dividirem em grupos. Em último caso, um ambiente bem planejado compensa sentimentos negativos de qualidade deficiente de serviços.

Conforme Westerbeek e Shilbury (1999) comentam o campo e o estádio são de grande importância por que sendo o local em que os jogos são produzidos, conduzidos e entregues aos fãs e clientes se convertem em um fenômeno sociológico de grande significado para o marketing uma vez que a promoção do esporte depende da capacidade e características da instalação física para acontecerem. Esse espaço de identificação comum entre seus torcedores e fonte de interação social sofreu nos últimos tempos com o televisionamento maciço de seus eventos, mas o esporte profissional ainda é muito apreciado ao vivo e as instalações físicas são necessárias para uma boa transmissão televisiva.

A instalação esportiva é parte muito importante da experiência de consumo por que é um dos elementos mais tangíveis da sua experiência. A tendência é existirem estádios bem projetados que “podem aumentar a satisfação física e emocional dos espectadores do esporte e desempenhar um papel de distribuição ao facilitar o consumo do evento esportivo” (MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 204). A entrega do esporte precisa atender as expectativas dos torcedores e as instalações de apoio, que também é corroborado para fazer parte do cenário de serviço ou ambiente físico do consumo esportivo Os estádios também podem desenvolver dedicação e fidelidade aos seus clientes. Com base nisso, Yoshida e James (2010, p. 342) definiram qualidade de ambiente de serviço como “as percepções avaliativas de um cliente do ambiente do estádio com base em suas interações com o espaço da instalação, *layout*, sinais de informação e atmosfera.”

No entender de Wakefield, Blodgett e Sloan (1996, p. 17) o ambiente de serviço engloba tudo que está “dentro e ao redor do estádio esportivo como o ‘sportscape’”. O ambiente de serviço exerce um papel central em reforçar a satisfação do espectador devido ao tempo que passam observando e experimentando esse serviço. A importância do ambiente de serviço no setor esportivo acaba por depender do tipo de benefícios oferecidos e do tempo despendido. Duas de suas dimensões - espaço/funções e sinais, símbolos e artefatos – estão sob o controle da gestão do clube, enquanto as condições ambientais, em especial em eventos ao ar livre, são difíceis de controlar no contexto esportivo, apesar de serem utilizadas pelos espectadores para formarem a sua opinião (YOSHIDA; JAMES, 2010). Aspectos do ambiente de serviço também contribuem para uma avaliação geral da qualidade de serviço, impactando na percepção geral. Essa percepção geral pode levar a índices maiores de satisfação, que levam a índices maiores de retorno aos eventos. Com isso podem ser influenciados possíveis consumidores que não possuem ligação emocional forte com os clubes envolvidos. Um histórico de conceitos do estádio como local se apresenta a seguir:

- Lugar como um conceito de espaço e de tempo – Bale (1994) e Guttmann (1996 *apud* Westerbeek e Shilbury, 1999) argumentam que as paisagens em que ocorrem os esportes não são naturais. Transformação com o propósito de servir de espaço para que o esporte ocorra acontecem desde os tempos pré-modernos com os Impérios Gregos e Romanos, ainda que menos formais, criando diferenças entre os espaços e variação substancial entre as instalações de diferentes comunidades. O desenvolvimento do esporte moderno na Inglaterra na época da Revolução Industrial iniciou a segmentação e territorialização do ambiente de serviço esportivo, iniciando a padronização dos mesmos. Nessa época surgiu a tendência de separação entre o espectador e o participante. Na nossa época a segmentação e extrema racionalização do esporte em espaço e tempo proporcionaram a adequação do esporte às necessidades dos consumidores e das condições físicas.

- *Sportscape* de um ponto de vista antropológico – Baker (1988 *apud* Westerbeek e Shilbury, 1999) entende que muitos dos esportes de competição atuais derivam de competições vindas das eras antigas e medievais. Essas competições tinham por objetivo rituais religiosos em favor de seus deuses ou honrar a memória de heróis. Por essa razão se relacionam ao conceito de vitória, ainda que naquela época isso remetia à sobrevivência, considerando a guerra que existia entre tribos ou nações pela conquista de espaço. Do ponto de vista antropológico a competição

é uma característica primordial ao esporte, e o modo que os membros de um clube se unem para chegarem a um objetivo definido demonstra isso.

• Lugar e espectador esportivo contemporâneo – Bale (1992 *apud* Westerbeek e Shilbury, 1999) identifica o campo esportivo como lar. As pessoas crescem nos locais e enfrentam os altos e baixos dos clubes junto aos demais membros deste. Os aspectos visuais que originam e oferecem o prazer também são úteis na formação deste conceito. Com isso os verdadeiros devotos de um clube se juntam muitas vezes por meio de canções para tentar aumentar a chance de vitória destes clubes. Os elementos auditivos e de aromas também são fortes influenciadores do comportamento nos estádios, com seus sons particulares e aromas característicos que se combinam para ser mais um elemento importante do esporte. Brady e Cronin Jr. (2001) em sua explicação da formação de qualidade de serviço exemplificam que o apoio a clubes esportivos passa por um testamento da geração de receitas através do desempenho de campo e da tradição da atmosfera de seus estádios.

A dimensão local, o estádio, inclui elementos como história, tradição, local e arquitetura. Eles são imprescindíveis para oferecer aos espectadores uma experiência de serviço holística e contribuem muito para a qualidade de serviço total percebida. Isso também acontece por que esse aspecto total do estádio vai além das fronteiras e características físicas já que promove uma “ligação emocional ao lugar onde história foi criada e memórias foram guardadas” (WESTERBEEK, 2001, p. 17). Por essa razão os estádios são mais do que *servicescapes*, uma vez que juntam jogos e emoções (do passado e do presente) que criam um sentido de casa. Por mais que o resultado dos jogos sejam importantes para os espectadores, a corrente atual de pesquisas implicam que o ambiente físico influenciam atitudes que vão além de suas percepções do produto central. Por não distribuírem fisicamente o produto o estádio ou local de encontro do esporte torna-se o elemento mais importante na estratégia de distribuição da organização esportiva. A praça acaba se tornando muitas vezes a variável mais importante, já que seus “clientes podem ir até o estádio e se tornarem parte da produção e consumo do produto em tempo real” (WESTERBEK; SHILBURY, 1999, p. 2-3).

Wakefield e Blodgett (1994) ao aplicarem o ambiente de serviço em um estádio de beisebol conceituaram as duas dimensões de Bitner (1992): *layout* e funcionalidade espacial (assentos, corredores, serviços de comida, entradas e saídas) e aspectos estéticos, que influenciam o ambiente do lugar (limpeza, placar de jogo, exterior – arredores - e interior do ambiente de serviço, sinalização). Esses fatores levam os clientes a terem “certos pensamentos e sentimentos (emocionais e

físicos) que, ultimamente, levam eles a tanto se aproximar quanto evitar o serviço de lazer” (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994, p. 68). Já em Wakefield e Blodgett (1996) são adicionados mais tópicos relativos ao ambiente de serviço como acesso, estética do estádio e equipamentos eletrônicos. Em seus estudos há pouca correlação com a qualidade percebida de serviço, apesar de que se concentram mais na qualidade do ambiente de serviço do que do serviço em geral. A qualidade percebida também possui relações com o tempo que o cliente gasta no ambiente em que o serviço é prestado observando e tendo experiências com o *servicescape*. No contexto de serviços de lazer em que os consumidores passam moderados períodos de tempo no ambiente de serviço o *servicescape* possui mais probabilidade de influenciar as atitudes do consumidor através da provisão de serviço. Com isso torna-se um componente crucial da estratégia de marketing, igualando a importância de oferecer um serviço de qualidade primária.

O estádio também atua como fator tangível para ajudar ao consumidor a avaliar a qualidade do serviço prestado, comparando-a com a qualidade de demais eventos e sendo mais propenso a adquirir o produto. Essas evidências físicas precisam suportar as características do evento por que é dessa forma que os clientes julgam a sua qualidade. Uma boa avaliação do *sportscape* permite uma boa satisfação do cliente, que pode levar a novas visitas ao evento (WESTERBEEK; SHILBURY, 1999). Para Wakefield e Blodgett (1994) aspectos de entretenimento também podem ser adicionados para melhorar o serviço como telões com os lances do jogo, eventos com espectadores e ida de grupos ao jogo, bem como outros elementos visuais como banners, fotografias e estátuas para decorar o estádio e promoções para atrair o público.

Wakefield e Blodgett (1999) conjunturam que a literatura de serviços dava pouco apoio aos aspectos tangíveis, considerando-os menos importantes do que outros aspectos. Na explanação dos autores isso acontece pela natureza das atividades exploradas nas pesquisas anteriores tais como companhias de seguro, companhias telefônicas, serviços de secagem seca (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1991; CRONIN, TAYLOR, 1992). Há três razões para isso acontecer. Primeiro é o fato de que esses serviços pesquisados são de encontros de serviço de pouca duração e com pouco tempo dos clientes dentro da instalação de serviço, levando a avaliações baseadas em fatores intangíveis. Segundo, as percepções ligadas a aspectos como confiabilidade e garantia produzem avaliações cognitivas enquanto aspectos tangíveis influenciam mais diretamente respostas afetivas, que produzem sentimentos de excitação, prazer ou relaxamento; dessa

maneira a captação dos fatores intangíveis pode ter sido feita de maneira inadequada pelas pesquisas anteriores. A terceira razão é que quando essas escalas foram desenvolvidas ainda não havia sido estabelecida totalmente a literatura de ambiente de serviço (BITNER, 1992). Com isso aspectos relevantes para percepção dos clientes e respostas emocionais ligados a esse fator não foram incorporados.

O contexto emocional de ambientes de lazer ou de prazer também adequam seus clientes a serem mais sensíveis às qualidades estéticas ao seu redor, e em geral serviços buscados por razões hedônicas (diversão) são mais influenciados por esses fatores do que os serviços procurados por razões utilitárias (funcionais) (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994, 1999). Em sua pesquisa foram achadas justificativas em espectadores de jogos de hóquei de que os fatores intangíveis tinham um impacto significativo nas respostas afetivas e comportamento pós-compra dos clientes. Wakefield e Blodgett (1994) estabeleceram que quanto mais bem avaliada a qualidade do ambiente de serviço, mais satisfeitos ficavam e mais inclinados a irem a demais jogos no estádio.

Um fator que Hightower, Brady e Baker (2002) salientam e visualizam como pouco estudado é o tempo de espera percebido. Longas filas ou atrasos que se estendem acabam por influenciar negativamente a percepção de um encontro de serviço prazeroso e das demais variáveis que afetam a qualidade de serviço, e isso foi comprovado em seu estudo. As organizações que puderem gerenciar melhor esses tempos de espera conseguirão melhores resultados do que as que não souberem gerenciar. Quanto ao envolvimento duradouro Wakefield e Blodgett (1994) acentuam que os fãs mais envolvidos com o clube se sentem mais excitados e isso melhora as percepções do ambiente de serviço e aumenta emoções positivas.

Ko e Pastore (2005) incluem o estádio na sua dimensão de qualidade de ambiente físico. Ele é composto de três subdimensões: as condições não ambientais (que incluem os “aspectos não visuais do ambiente de serviço” (KO; PASTORE, 2005, p. 87) tais como temperatura, iluminação e som); o *design* da instalação (envolve o seu *lay out* ou arquitetura e em ser prático e visualmente atraente); e os equipamentos (utilizados para reforçar a experiência esportiva).

Morgans e Summers (2008) instituem que a satisfação dos consumidores com eventos esportivos é determinada pela qualidade das suas experiências. Algumas dimensões dessas experiências como as emoções dos consumidores ou a sua interação com outros consumidores ficam fora de controle dos gestores de organizações esportivas, cabendo a estes o controle mesmo que limitado do que chamam de arredores

físicos ou cenário de serviço. O que acontece é que profissionais do setor esportivo tomam suas decisões em um ambiente onde os resultados de suas decisões se tornam imprevisíveis. Como a competição e a existência de vitórias e derrotas não podem ser controladas, a imprevisibilidade faz com que aspectos de vitórias não possam ser enfatizados, tendo que a organização esportiva não estimular expectativas de resultados esportivos, e sim aspectos que tentem minimizar o seu impacto na experiência de serviço, como os estádios. O que se busca é maximizar o prazer do espectador através de padronização dessa condição e diminuição da importância do desempenho de campo do time, sendo o estádio primordial para estratégias dependentes das instalações de esporte dependentes do serviço (WESTERBEEK; SHILBURY, 1999).

O papel de importância que os funcionários possuem na experiência de serviço é alto (CRONIN; TAYLOR, 2002, 2004), mas Yoshida e James (2010) afirmam que no setor esportivo o seu papel ainda não foi claramente estudado. Zeithaml e Bitner (2003) pontuam que o poder dado aos funcionários que estão em contato direto com os clientes na hora de prestação do serviço precisa atender melhor às suas necessidades. Essa transferência de poder aumenta as chances de oferecer melhor um serviço. Westerbeek e Shilbury (1999) acentuam que o visual e sua funcionalidade não são os únicos elementos a se considerar quanto à construção de um estádio. A localização, seus arredores e arquitetura contribuem para a experiência geral dos consumidores quando comparecem a um evento. Em estádios já existentes é mais difícil modificar esses elementos, restando a

identificação das oportunidades de prestação de serviços e as limitações das instalações é uma tarefa a ser executada pelo profissional de marketing esportivo de forma a avançar para a próxima etapa, identificando os potenciais produtos do estabelecimento (WESTERBEEK; SHILBURY, 1999).

Mullin, Hardy e Sutton (2004) enfatizam que a localização do evento esportivo é primordial com o objetivo de maximizar a sua exposição. As instalações funcionam como os elementos centrais, composto de várias dimensões que podem atrair os espectadores:

Acessibilidade – a localização muitas vezes determina quem serão os potenciais espectadores que possam comparecer ao jogo. É

necessário que possua boas rodovias e vias de acesso ao seu redor e que seja ultrapassada por sistemas de transportes em massa, garantindo que pessoas a uma distância maior possam comparecer ao evento. Os horários dos jogos também influenciam nessa dimensão.

Estacionamento – Um amplo espaço para estacionamento de veículos deve ser oferecido. “De uma perspectiva financeira, de segurança e de serviços, os operadores da instalação também deveriam possuir ou pelo menos operar, as instalações de estacionamento” (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004, p. 215). Isso proporciona aumento de receitas e adequação do preço ao que o consumidor quer pagar, evitando deserção do evento pelo alto custo de extensões de produto. Também coloca os profissionais sob responsabilidade do clube, o que pode ajudar a construir imagem positiva da organização .

Arredores – Uma instalação é ligada aos seus arredores por meio de seu design (adequação à estética da paisagem local), política (negociação com moradores locais que não querem concentrações grandes de torcedores em momentos de jogos) e sensação de segurança (determina a frequência de público baseada na confiança na região).

Design e lay out – fundamentais para a satisfação do cliente, incluem facilidades de acesso e saída (reduzir a incidência de filas), acesso e ângulos de visão para pessoas portadoras de necessidades especiais, localização e desenho dos serviços (alimentação, bares, estandes de concessões e banheiros), provisões para administração e controle da multidão (registro de entrada e escadarias para se movimentar pelo estádio), utilização de estádios para multieventos e a estética (harmonia entre elementos).

Comodidades – Uma instalação precisa possuir comodidades mais modernas, que “empregam tecnologia para expandir a experiência de consumo, incorporando os cinco sentidos” (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004, p. 216). Exemplos incluem cadeiras confortáveis e modernas, alimentos e bebidas de qualidade superior, placares sofisticados, sistemas de sons, galerias da fama.

Pessoal – sendo os funcionários “a força principal na produção da imagem da mesma e de seu sucesso final” (MULLIN, HARDY e SUTTON, 2004, p. 217), suas atitudes afetam a satisfação do consumidor, que como já citado podem ser a única fonte de contato com o clube, em inverso à quantidade de treinamento disponibilizada, com funcionários que trabalham apenas meio expediente. Esse aspecto é referenciado por Pozzi (1998) ao afirmar que a interação entre o fã e o pessoal da linha de frente da organização tem como objetivo encantar o cliente, superando suas expectativas. Agindo com cortesia, sendo pró-

ativos e incentivando as reclamações dos fãs pode-se otimizar processos como a venda de ingressos e a manutenção das dependências dos clubes.

Sensação de segurança – o sentimento de insegurança é um grande afastador de pessoas dos estádios. Sem poder dar proteção, os clubes sentem o desligamento de pessoas e especialmente jovens e potenciais torcedores que não vão pela excessiva violência.

Analisando os eventos de lazer em geral, Wakefield e Blodgett (1994, 1996) dividem os fatores do *sportscape* de *layout* interior e *design* em cinco: acessibilidade do *layout* (alocação de espaço e sinalização), aspectos estéticos das instalações físicas e estádio, assentos confortáveis, limpeza das instalações, serviços de alimentação e equipamentos eletrônicos. Esses representam os elementos que não mudam de evento em evento. Em seus estudos foi encontrado um forte efeito da percepção da qualidade do *sportscape* no tempo que desejavam ficar e nas intenções de volta ao local do evento. Na opinião dos autores citados o ambiente de serviço é relevante para serviços consumidos por razões hedônicas, e o evento esportivo encaixa-se perfeitamente nesse ponto. Também é salientada a importância da multidão percebida que mede a percepção dos assentos e de acessos e da quantidade de pessoas no evento que garantem uma qualidade e prazer aos espectadores.

Pozzi (1998) já descrevia que uma fonte de receita promissora de clubes esportivos é a transformação de estádios em centros de lucros por meio de ações que explorem essas verdadeiras arenas que acabam adquirindo forma para satisfazer desejos dos espectadores. Sendo um aspecto tangível, funciona muitas vezes como aspecto de cartão de visitas do clube. Greenwell, Fink e Pastore (2002a) enfatizam que todas as mudanças que ocorrem nas instalações físicas objetivam melhorar o conforto dos espectadores e aumentar a sua comodidade. Um estádio mal projetado ou construído traz resultados negativos para o clube, dado que o comparecimento de público e receitas superiores dependem do local em que o jogo acontece, de sua atmosfera e de sua comodidade.

Santos (2002) assevera que a estrutura dos espetáculos esportivos nos estádios brasileiros é precária. A falta de conforto ainda é bastante usual, sem respeito a lugares numerados. Em muitos estádios isso não é considerado, sendo o lugar de quem chega primeiro. Com o intuito de serem verdadeiros centros de entretenimento, alguns estádios nacionais procuram se tornarem ambientes de lazer que permitam passar o seu tempo livre com familiares e amigos. Mas a maioria não oferece maiores alternativas ao jogo, e ainda há grandes riscos de segurança, especialmente em jogos entre clubes considerados rivais. Além disso,

poucos sofrem reforma visando melhorias, não atingindo um grau considerado aprazível para se comparecer aos eventos.

Na visão de Canter, Comber and Uzzell (1989) alguns fatores para a não ida ao estádio são a violência, a falta de segurança, e aspectos não ligados ao estádio tais como pobre desempenho do time, falta de interesse no jogo, outros compromissos e elevadas tarifas de entrada. Sendo os mais fanáticos mais ligados ao local do evento e os torcedores ocasionais mais centrados em apreciar o jogo em vez da vitória de seu time, os primeiros são mais incentivados pelos elementos que compõem o estádio; para os últimos como visualizam o campo como menos especial precisa-se de outros incentivos para a sua vinda. Isso tudo precisa ser associado a um estádio limpo e confortável. Um estudo de Brown (1996 *apud* Westerbeek, 2001) mostrou que no futebol australiano os jovens preferiam ir ao estádio muito mais do que os idosos. Isso acontece por que os jovens preferem o drama e a experiência no local em que ocorrem. Mas todas as pesquisas precisam de mais aplicações para que se confirmem esses fatos.

2. 4. 3 Mensuração da Qualidade de Eventos Esportivos

Martínez e Martínez (2008) afirmam que a gestão da qualidade é um conceito bastante conhecido e amplamente aplicado em todas as organizações e empresas de serviços. Para os autores a gestão de serviços desportivos veio de forma atrasada, mas não ficou alheia a esse assunto, e incorporou o que os autores chamaram de filosofia aos processos de direção. Para se implementar qualquer sistema que permita melhorar a eficiência e eficácia desses processos e conseguir a satisfação e retenção do cliente, é necessário que o sistema de medição permita “escutar a voz do consumidor, sendo este, em último caso, o que oferece uma valorização subjetiva sobre a qualidade de serviço recebido” (MARTÍNEZ e MARTÍNEZ, 2008, p. 245). Essas medições podem avaliar o esforço realizado em nível de gestão e ver se corresponde às avaliações de seus clientes.

No entender de Robinson (2006) as principais diferenças do setor esportivo em relação ao setor de serviço são primeiramente que as despesas são vistas como discricionárias e podem ser vistas como luxo. Em segundo lugar, os clientes se relacionam com os clubes durante o seu tempo livre. E em terceiro lugar, geralmente há um investimento emocional nas atividades de apoio a times esportivos. Por essa razão no contexto de esporte há maiores expectativas do que em outros tipos de serviço. Grönroos (2004, p. 97) destaca que as emoções não se

encontram nos modelos de qualidade de serviço, mas estas afetam “a percepção cognitiva pura de processos de serviço”. Ele chega a citar jogos de futebol para justificar o uso de emoções como filtro que influencia as experiências de serviço.

No entender de Hill e Green (2000, p. 146) um time vitorioso não garante um estádio cheio. Estas novas ideias e percepções sobre os espectadores fizeram que os times passassem de “uma orientação de produto focada em fornecer esporte de qualidade para uma orientação de serviço focada em fornecer uma experiência de entretenimento de qualidade”. Sendo o local de vivência do esporte e de onde se derivam os outros produtos, as opiniões sobre as instalações precisam ser questionadas pelos consumidores e serem avaliadas. Isso é feito para atingir o objetivo de se verificar como percebem atualmente e que melhorias ocasionariam maior envolvimento. As respostas devem ser conseguidas regularmente para criarem um sistema de informação de marketing abrangente e serem componentes de ações futuras do clube.

Uma divisão é proposta por Clemen, Brush e Collins (2011) para os estudos na área: um foco é sobre os fatores que influenciam a satisfação do espectador; o outro sobre as dimensões da qualidade. Uma das críticas dos citados autores é que há pouca integração entre estas duas áreas e que as pesquisas de qualidade de serviço não se importam com o que Grönroos denomina qualidade técnica ou de resultado. Os autores também salientam que as experiências e percepções precisam ser avaliadas de não apenas um único evento, mas levando em consideração eventos passados em momentos próximos. Em seus estudos com campeonatos britânicos de rúgbi, foram avaliadas 11 sub-dimensões pertencentes a três dimensões, sendo que ambiente social pertence simultaneamente às duas primeiras:

- interação: bom desempenho dos funcionários, serviços de comida e bebida, interação dos jogadores com os espectadores;
- ambiente físico: visual e sons, acesso ao estádio, acomodações, limpeza e *design* do estádio,
- resultado: atmosfera, entretenimento além jogo, qualidade do jogo.

Na indústria do esporte que movimenta muito dinheiro satisfação do espectador trona-se crítica para o apoio ao clube, presença nos estádios e por conseqüência receita para as organizações (KOO *et al*, 2009). Sem os estudos contínuos sobre avaliação de ir ao encontro ou exceder as expectativas dos torcedores e leais fãs de suas experiências nos campos de jogo não há como saber se eles mantêm e crescem em

número e disposição de comparecer aos eventos. Trein (2004) sustenta que sem considerar os torcedores como clientes não há como saber se as expectativas destes foram satisfeitas ou não durante a realização dos jogos. Essa satisfação advinda da qualidade dos serviços contribui para que retornem em jogos posteriores. No caso contrário, a insatisfação das necessidades e expectativas faz os torcedores considerarem outras formas de lazer e entretenimento, prejudicando essa receita.

Na visão de Mullin, Hardy e Sutton (2004) todos os processos que contam com a participação de funcionários acabam por serem essenciais ao produto, mas são tidos como óbvios e por isso muitas vezes são negligenciados. Os consumidores percebem que os processos e funcionários estão ligados aos produtos. Não há como ter acesso ao produto sem que haja contato com funcionários do clube. Quanto mais solícitos e capazes de ajudarem os torcedores, melhor o resultado. Trein (2004) explica que a cada jogos acontecem muitos momentos da verdade, muitos momentos onde o serviço é prestado, e que por essa razão não podem haver falhas ou deixar de atender às expectativas.

Baseado em diversos autores Mullin, Hardy e Sutton (2004) citam dicas de atendimento em organizações esportivas como: enfatizar a cortesia, promover encontros visando relacionamentos para aumentar a satisfação, oferecer ajuda antes de ser pedido, encorajar os consumidores a dizerem o que sentem, pensar em todos como que necessitando de necessidades especiais, incorporar treinamentos na política da empresa.

Tomlinson (1995 *apud* TREIN, 2004) adapta a classificação de Lovelock (1992) de serviço aos consumidores para os serviços oferecidos em eventos esportivos. Nessa classificação há três fatores relacionados à frequência de espectadores em eventos esportivos:

- fatores de “frente”: podem influenciar diretamente a satisfação dos torcedores quando os serviços são prestados, como por exemplo comidas e bebidas, limpeza do estádio, formas de entretenimento, disponibilidade de assentos;

- fatores da “parte de trás” : exemplificam os fatores que podem ser influenciados através de uma sugestão, indiretamente, citando como exemplo preço dos ingressos, acesso ao estádio, disponibilidade de estacionamento e o horário do jogo;

- fatores circunstanciais : os fatores incontroláveis, mas que podem afetar a frequência dos torcedores. A maioria se resume ao fator competitivo, por exemplo, chance do clube vencer o jogo, posição na tabela de classificação, qualidade do adversário.

O autor também argumenta que esses fatores podem variar de acordo com variáveis como o sexo, a idade e o grau de instrução de pessoas. Com isso se precisa pensar de que maneira deve-se enfatizar cada fator. Apesar de todos serem decisivos, os fatores da parte da frente são mais significativos para a motivação dos torcedores.

Kennet et al. (2001) *apud* Shonk (2006) destacam a dificuldade de se avaliar percepções do consumidor em um encontro de serviço dentro do contexto do esporte. Essa dificuldade existe por que enquanto os espectadores podem ter expectativas bastante variadas com relação ao evento, existem indícios tangíveis que podem ser avaliados durante o próprio evento. Os autores citam que valor percebido, qualidade de entretenimento, instalações físicas e interações com empregados só podem ser avaliados com o evento acontecendo ou depois de terminado.

Szabó (2010) resume alguns pontos levantados por diversos autores da área para descrever as principais características dos serviços esportivos e as suas diferenças para outros prestadores de serviço:

- Clientes não só comparecem ao evento como são co-produtores do serviço atuando ativamente, não tendo apenas papel de consumidor. Por essa razão serviços esportivos demandam uma relação próxima e um alto nível de envolvimento entre o prestador de serviços e os clientes.

- Os clientes interagem e influenciam um ao outro. Essas interações precisam ser levadas muito a sério, já que a avaliação da qualidade de serviço pode ser prejudicada pelos demais participantes que estão no local do evento; o contrário também é verdadeiro.

- A satisfação pode ser influenciada por vários fatores fora do controle do prestador de serviços (além dos resultados esportivos), por exemplo as condições climáticas e as influências dos grupos sociais.

- Nesses serviços os tangíveis físicos ao redor e outros vieses tangíveis são variáveis importantes.

- A experiência de um cliente é um resultado principal.

Shilbury (2004 *apud* TREIN, 2004) elaborou um modelo que relacionou e definiu a experiência de consumo de serviço. O primeiro componente possui duas partes: a “invisível” que engloba o planejamento de um evento, e a “visível” que engloba os momentos de verdade que acontecem durante o evento com todos que interajam com o espectador. O segundo componente toma parte dos momentos que antecedem os eventos, com os torcedores sendo preparados para o ambiente de jogo através de várias formas de entretenimento assim que chegam ao local. Já o terceiro relaciona “o pacote de benefícios e serviços oferecidos junto com os jogos, são todas as maneiras de transformar o produto Esporte numa forma de entretenimento aos

torcedores” (TREIN, 2004, p. 42). É esporte-espetáculo com “um pacote de benefícios agregados ao produto (esporte) na forma de entretenimento” (SHILBURY, 1994, p. 31 *apud* TREIN, 2004, p. 43).

Chang (1999) reitera que como qualquer serviço a parte de organização do esporte precisa determinar as razões pelas quais o cliente escolheu o serviço. Só assim pode se descobrir como fazê-los retornar continuamente. Em esportes com espectadores muito da qualidade é relativa à qualidade do jogo. Por isso é preciso organizar eventos que excitam os espectadores, garantindo que tenham vontade de retornar em eventos próximos. Os eventos esportivos se diferenciam dos demais serviços por que a satisfação dos clientes pode ser reforçada pelo comportamento dos demais espectadores, há envolvimento antes e depois do serviço prestado e quando o time joga bem o nível de satisfação com o serviço aumenta.

Kelley e Turley (2001, p. 162) utilizam da classificação de Grönroos (1983) para explicitarem que a qualidade técnica é representada pela avaliação do produto central, a “avaliação da qualidade da competição atlética que o cliente observa no evento”, e a qualidade funcional engloba a avaliação da entrega de serviço, que com o estádio, os funcionários, estacionamento e outros aspectos auxiliares.

Madrigal (1995) especifica outro ponto que atinge a percepção de qualidade em eventos, que é a identificação dos torcedores com a agremiação esportiva. Quanto mais identificado com a equipe, maior a chance de que a conquista de uma vitória aumente o valor da experiência do serviço. E o autor ratifica que uma satisfação com o evento esportivo aumenta a probabilidade de um espectador retornar em um evento futuro. Hill e Green (2000) descobriram em sua pesquisa que em uma equipe bem posicionada na tabela de classificação a qualidade do serviço esperada e percebida era vista como melhor em comparação com uma equipe com mau retrospecto de vitórias.

Na visão de Yoshida e James (2010, p. 341) a qualidade dos funcionários do estádio é definido como “as percepções de um cliente sobre as atitudes e comportamento dos funcionários do estádio baseado nas interações com vendedores de ingresso, tomadores de ingressos, guias e atendentes de lojas”. Shilbury (1994, *apud* Westerbeek e Shilbury, 1999) afirma que os contatos entre a organização e os clientes fazem com que todos funcionários sejam responsáveis pelas atividades de marketing. Alguns profissionais como guias e vendedores de lanches e bebidas produzem e entregam parte do serviço, sendo os principais aspectos que diferenciam o fator de qualidade percebida de serviço durante o processo. Cabe aos clubes não limitarem as responsabilidades

de seus funcionários e instigarem nestes a vontade de ajudarem os espectadores para manter a consistência do serviço entregue. Muitos dos critérios de avaliação “são totalmente dependentes da formação, competências e capacidades das pessoas em assegurar elevados níveis de qualidade de serviço” (WESTERBEEK; SHILBURY, 1999, p. 15), sendo indispensáveis para se ter um serviço medíocre ou excelente.

No Brasil, Aidar (2001 *apud* TREIN, 2004, p. 83) desenvolveu uma pesquisa para o Sport Clube Internacional para avaliar e identificar o perfil de seus torcedores. Por meio de grupos de focos foi possível rastrear algumas razões pelas quais torcedores deixaram de comparecer aos jogos, algumas relacionadas aos serviços prestados em dias de jogo, tais como “a falta de resposta aos contatos feitos com o Clube, (...) queixas sobre o tratamento dado por funcionários, sugestões e deficiências relacionadas aos banheiros e às opções de alimentação”.

2. 4. 4 Pesquisas Anteriores Sobre Qualidade de Serviço em Eventos Esportivos

Percebe-se que ainda falta um consenso sobre as dimensões analisadas em cada pesquisa. Nessa parte será mostrado o que é relevante nos principais estudos da área.

Ao estudar a relação entre a percepção de um espectador de um estádio esportivo e o seu desejo de passar um tempo neste local, Wakefield e Sloan (1995) relataram que os espectadores que mais apreciaram o tempo gasto num estádio esportivo eram os mais prováveis de comparecer em futuros eventos esportivos. Por isso seria importante a administração do estádio tentar garantir que os espectadores tivessem uma experiência marcante.

Um dos primeiros estudos com espectadores de esportes coletivos é o TEAMQUALTM, de McDonald, Sutton e Wilne (1995 *apud* SHONK, 2006 *apud* TREIN, 2004), que adaptaram o SERVQUAL numa pesquisa com 1.611 titulares de ingressos de uma temporada de equipes norte-americanas profissionais de basquetebol. O modelo utilizava as cinco diferenças de expectativas dos consumidores do modelo SERVQUAL em comparação ao que percebiam. Também foram avaliados vários encontros de serviço nos eventos esportivos, já que nesse serviço a qualidade pode ser avaliada diversas vezes em várias participações dos consumidores em diferentes jogos.

Entre os achados mais importantes dos referidos autores destacam-se que as dimensões mais salientes para esse público eram: a) tangíveis (aparência dos equipamentos, funcionários, materiais e local

do evento) e b) confiabilidade (a capacidade do time de desempenhar serviços de forma confiável e com precisão). Dos 39 itens de sua escala, em 38 houve empate ou excedeu as expectativas dos questionados. Verifica-se que desde o seu início o foco é em espectadores com garantias que comparecerão ao evento pelo fato de já terem adquirido ingressos para toda uma temporada. McDonald, Sutton e Milne (1995, p. 14 *apud* TREIN, 2004, p. 49) concluem que “a expansão do relacionamento das equipes com os seus torcedores só pode acontecer se eles estiverem satisfeitos no relacionamento inicial com os clubes”.

Greenwell, Fink e Pastore (2002a) verificam em seu estudo que as percepções gerais dos clientes das instalações físicas estavam moderadamente associadas com satisfação do consumidor, apesar de que o único elemento sozinho que fez isso foi a qualidade do placar. Isso também ocorreu no estudo de Hill e Green (2000), em que espectadores de rúgbi também enfatizaram que a instalação como um todo previa intenções de retorno. Desses estudos retira-se que os consumidores ao fazerem as suas avaliações a fazem como um todo das instalações, e não se baseando em atributos individuais. Por essa razão a melhoria em poucos atributos pode não ser suficiente para influenciar a satisfação do consumidor e fazê-lo mudar de opinião.

Greenwell, Fink e Pastore (2002b) afirmam que o jogo sempre foi considerado o fator mais importante para os espectadores de esporte, mas conhecimento de como diferentes segmentos percebem a instalação física e os funcionários podem ajudar a conseguir o sucesso como uma experiência positiva de quem comparece aos seus eventos. Torna-se importante saber levar a qualidade até o cliente. As organizações esportivas estão se esforçando para melhorar os elementos de experiência que ficam ao redor do jogo, muitas vezes indo além da apresentação do jogo. A idéia de trazer mais espectadores é antiga, e Bill e Veeck (1962 *apud* GREENWELL, FINK e PASTORE, 2002b) perceberam que plantar ervas no lado externo do estádio Wringey Fields melhorava a estética do mesmo. Também aumentou a audiência ao limpar repetidamente o estádio, atraindo o público feminino. Nesse estudo das ligas menores de Beisebol nos EUA, as mulheres parecerem se importar menos com o resultado do jogo e a sua satisfação dependia mais das instalações físicas do que os homens.

Westerbeek (2001) já acrescentara variáveis que não são identificadas nos setores estudados por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985, 1988) como o resultado do jogo, a paixão do torcedor e características do ambiente de prestação de serviço, e que podem interferir nas percepções de qualidade do serviço.

Outro estudo importante da área é de Kelley e Turkey (2001), que investigaram a importância que os fãs de esporte depositam no serviço de determinados atributos ao avaliar a qualidade do serviço experienciado no evento em quatro jogos de basquetebol universitário (2 femininos e 2 masculinos). Os autores registram que o serviço esportivo no momento de encontro de seus torcedores é fator considerável para incrementar receitas para manter o time competitivo e lucrativo. E no contexto do esporte este é muito complexo, pois sua prestação se estende durante um longo período de tempo e pode ser influenciado por diversos fatores. A escala não seguia a SERVQUAL por que os autores a acharam muito genérica, e formataram o serviço em 9 dimensões de qualidades específicas. Os atributos considerados mais importantes foram a qualidade e resultado do jogo, a limpeza da arena, a segurança na área de estacionamento, a localização do banco, o local de estacionamento e a limpeza dos banheiros. Os resultados sugeriram que as dimensões da qualidade dos serviços tendem a variar entre os diferentes tipos de serviços e as diferentes categorias de clientes depositam pesos diferentes nos atributos de qualidade. A experiência de jogo, considerado o atributo mais importante nesse estudo, não está sob o controle da administração do esporte.

Apesar de se referirem a centros esportivos em Seul, Coreia do Sul, o estudo de Kim e Kim (1995, 1998) é importante por trazer o conceito de atitudes para dentro do contexto de qualidade de serviço. Amostras estratificadas aleatórias foram usadas em nove centros esportivos, e proporcionaram que fossem segmentados os membros desses centros por meio do modelo QUESC (Quality Excellence of Sport Centers). Os fatores examinados e que diferiram de grupo para grupo foram: ambiente, atitude do funcionário, confiança do funcionário, oportunidade social, acesso a informações, consideração dos funcionários, preço, privilégio de uso, segurança, estimulação, programa (fator que não diferiu de grupo para grupo) e conveniência. Foi demonstrado que a segmentação ajuda a identificar que serviços são importantes para cada membro e quais serviços podem ter menor investimento por serem considerados menos importantes. Os autores optaram pela nova escala por que o SERVQUAL lhes era muito vaga e das 12 dimensões encontradas só 7 possuíam correspondentes.

Em seus estudos, Ko e Pastore (2004, 2005) propuseram um modelo de qualidade de serviço apoiado em quatro dimensões e uma escala formada por 49 itens chamada *Scale of Service Quality for Recreation Sport (SSQRS)* para a indústria de recreação: qualidade do programa (a percepção relativa do consumidor da excelência do

programa experienciado baseado em suas experiências anteriores), qualidade de interação (como o serviço é prestado, concentra-se nas atitudes e comportamentos dos funcionários do prestador de serviços e nas interações com os demais clientes), qualidade de resultado (o que o consumidor recebe do serviço) e qualidade de ambiente físico (instalações físicas e arredores). Este se apresentou um modelo funcional e hierárquico, que impôs dois níveis de avaliação que permitiam a avaliação da percepção de qualidade geral (advindas das estratégias globais de gestão) e a avaliação da percepção da qualidade de prestação do serviço (advinda das tarefas). Desse modo cada uma das 4 principais dimensões se subdivide em outras 2 ou 3 dimensões.

Quanto aos aspectos tangíveis, Mañas *et al.* (2008) argumenta que nem todas as facetas da qualidade de serviço foram investigadas a respeito de seu poder de previsão em eventos esportivos. Por isso os autores buscaram estudar as instalações onde prestam os serviços para buscar a capacidade que os aspectos físicos têm de predizer a satisfação do usuário. O que os autores preconizam é que o domínio dos fatores interpessoais e de relações entre as pessoas que são dominantes em escalas como a SERVQUAL não são aplicáveis em todas as organizações de serviço. Dessa maneira é preciso assumir, como Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988, 1991) explicaram, que cada tipo de serviço tem peculiaridades que se devem levar em conta na investigação. Os eventos esportivos acontecem nas instalações físicas da organização e de certa maneira podem conhecer com detalhes as instalações. O principal ponto levantado é que se precisava descobrir se as condições físicas das instalações teriam capacidade previsível maior do que a qualidade das interações funcionais e relacionais com um empregado em contato. Em seu estudo em um centro desportivo privado na Espanha, os autores encontraram que os aspectos tangíveis predizem uma quantidade de variância da satisfação estatisticamente significativa, que nem todos aspectos intangíveis possuem o mesmo peso.

Theodorakis *et al.* (2001) buscou uma relação entre qualidade de serviço e satisfação do cliente entre espectadores de esportes profissionais, especificamente na liga de basquetebol grega. Os cinco fatores de qualidade de serviço de sua escala denominada SPORTSERV de 22 itens são: acesso, confiabilidade, capacidade de resposta, tangíveis e segurança. A escala media somente as percepções dos espectadores. Estes fatores eram correlacionados positivamente com a satisfação dos espectadores, explicando 40% da satisfação geral do consumidor. Os fatores tangível e acesso foram considerados os mais importantes previsores de satisfação do consumidor e intenção de recompra, e os

únicos avaliados positivamente. Os gestores devem fazer melhoras nos aspectos de serviço que garantem a avaliação global da qualidade de serviço quando não há recursos suficientes. Por isso deve haver prioridade aos fatores considerados mais relevantes para fornecer vantagens competitivas em entregar esses maiores níveis.

Theodorakis e Alexandris (2008) ao aplicarem a escala SPORTSERV na liga grega de futebol encontraram que no quesito intenção de voltar apenas as dimensões capacidade de resposta e confiabilidade explicavam 9% de sua variância. Em uma organização baseada em serviços, a melhoria precisa ocorrer nos fatores considerados mais relevantes para o consumidor para poder garantir que o nível de serviço pelo menos permaneça igual e entregar níveis superiores que possam influenciar a intenção geral de recompra. Essas extensões ao produto central são controláveis e permitem modificá-las na busca de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Concordando com essas aceções, estabelece-se que a natureza imprevisível dos resultados esportivos e a incapacidade de seu controle fornecem o desafio e oportunidade de influenciar a satisfação do consumidor por oferecer um serviço de alta qualidade. Com pouco controle sobre o produto principal, cabe concentrar esforços no subprodutos ou na qualidade funcional, uma vez que vitórias ou derrotas estão fora do domínio (MCDONALD; MILNE, 1998 *apud* THEODORAKIS *et al.*, 2001); KELLEY; TURLEY, 2001; MULLIN; HARDY; SUTTON, 2004). Dessa maneira é necessário periodicamente avaliar as percepções do consumidor. O foco disso tudo é promover as forças conhecidas de suas avaliações das percepções dos consumidores.

Yusof e See (2008) ao estudarem a liga da Malásia de Futebol encontraram que os elementos tangíveis e a qualidade da equipe prediziam melhor a satisfação de seus espectadores. Por sua vez Hyun-Duck *et al.* (2006) utilizaram uma escala baseada no SERVQUAL e assinalam a confiabilidade e segurança como os fatores que mais influenciam a satisfação geral do consumidor. Os autores também recomendam que os gestores do esporte devem utilizar auditorias de gestão para avaliar e monitorar como os clientes percebem o ambiente global de serviços e como está o seu desempenho.

Calabuig Moreno e Crespo Hervàs (2009) utilizaram o método Delphi, que trabalha com entrevistas e grupos de foco com especialistas na área, para desenvolver uma escala de medida da qualidade de eventos esportivos chamada EVENTQUAL. De 92 itens iniciais chegou-se a 22 itens finais, que representavam o mais relevante. A novidade na visão dos autores é que além de possuir aspectos presentes em outros eventos

a escala acrescenta a dimensão de interações entre os espectadores, fator já abordado em estudos de centros de recreação (KO; PASTORE, 2004, 2005). A escala não avalia aspectos do jogo e da competição, que interferem na qualidade percebida total, mas não são focos desse estudo. Calabuig Moreno, Mundina Gómez e Crespo Hervàs (2010) aplicaram-a nos Jogos Mediterrâneos de Almeria em 2005, encontrando quatro dimensões principais: aspectos tangíveis, funcionários, serviços complementares e acesso.

Uma discussão levantada por Calabuig Moreno, Mundina Gómez e Crespo Hervàs (2009) é a utilização de percepções ou de expectativas juntamente com percepções. Autores como Calabuig Moreno e Crespo Hervàs (2010) e Theodorakis *et al.* (2001) assumem que no campo esportivo a melhor opção seria somente medir as percepções, seja pelo benefício da maior facilidade de aplicação e respostas dos entrevistados e por suas propriedades psicométricas, indo ao encontro de Cronin e Taylor (2002, 2004).

Trein (2004) encontrou como pontos a serem melhorados no estádio Beira-Rio do Sport Club Internacional as marcas, preços e opções de bebidas e limpeza dos locais de venda; limpeza dos banheiros, manutenção dos mesmos e disponibilidade de papel higiênico e papel-toalha; saída e preço do estacionamento; conforto e limpeza dos assentos; preço, tempo de preparação e opção de alimentos oferecidas; preço e circulação de vendedores ambulantes. Não houve notas abaixo da média na categoria acesso. A proposta sugerida é a implantação de uma Gestão de Serviços para cuidar dos aspectos de serviço, entendendo as necessidades dos associados e tentando recuperar os dissidentes. Também poderia ser dado mais ênfase ao entretenimento e a hospitalidade para atrair torcedores em dias que não ocorrem jogos.

Crespo Hervàs, J. Calabuig Moreno, F. e Pérez Campos (2008) resumem que o desenvolvimento habitual das pesquisas de avaliação de qualidade de serviços esportivos se concentram na análise de diferentes componentes. Alguns estudos incluem a variável satisfação, apesar de ter em si mesma uma conotação emocional, que os autores afirmam serem poucos estudadas as emoções e sensações, ainda mais suas relações com a qualidade percebida e a satisfação. Outra variável analisada é a relação existente entre a qualidade percebida ou satisfação com intenções futuras do cliente a respeito do serviço recebido.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos levantados para a preparação desse trabalho.

3.1 OBJETIVAÇÃO DA PESQUISA

Na opinião de Gil (1999) a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinada população ou fenômeno. Sua característica mais significativa é o uso de técnicas padronizadas de coletas de dados. Também é citado que o pesquisador possui referência sobre o tema a ser debatido, e que procura responder dúvidas pontuais. Malhotra (2006) entende que as pesquisas descritivas possuem o objetivo de tentar determinar qual o grau de associação que possa existir entre as variáveis. Com isso pode-se passar para resultados quantitativos que transmitam aspectos do comportamento ou perfil dos consumidores.

Essa pesquisa assim se caracteriza por que busca conhecer as variáveis a se medir sobre a qualidade percebida no estádio de futebol do Figueirense Futebol Clube para descrevê-las. Essa pesquisa é da área de marketing, e na visão de Morgan e Summers (2008) estabelece um elo entre o profissional de marketing e os clientes por meio da informação, que pode identificar e definir oportunidades, monitorar o desempenho e melhorar a compreensão do processo que é o marketing. Ao se concentrar no âmbito esportivo a pesquisa de marketing esportivo procura fornecer informações para a tomada de decisões estratégicas seguras e confiáveis (MORGAN; SUMMERS, 2008).

A pesquisa quantitativa por sua vez tem como objetivo mensurar certo tipo de reação entre variáveis para isso usando de técnicas estatísticas. Richardson (1999) assinala que busca transformar as opiniões e informações em dados numéricos que possibilitem a sua classificação e análise. Precisa-se utilizar de técnicas estatísticas para que sejam possíveis essas análises. Nesse estudo será tomada a opinião dos torcedores, que serão mensuradas para comparação e elaboração de uma escala que seja útil para atingir os objetivos propostos. A escala portanto será pré-elaborada e caberá aos entrevistados respondê-la.

Malhotra (2006) condiciona a pesquisa transversal àquela em que os dados são coletados uma única vez. Esse estudo tem por objetivo entender os fatos como percebidos no primeiro semestre de 2011, e a coleta de dados se dará uma única vez por parte dos respondentes.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa se preocupa com os meios e técnicas para dar prosseguimento à pesquisa. Essa pesquisa se caracteriza como um levantamento, que na visão de Malhotra (2006, p. 182) “envolve um questionário estruturado em que os entrevistados devem responder o que foi feito para elucidar informações específicas”. O seu propósito é lidar com um problema específico, nesse caso a avaliação da qualidade de serviço no Estádio Orlando Scarpelli.

No entender de Malhotra (2006), os dados secundários são aqueles já levantados para outros propósitos que não aqueles do estudo em questão. Nesse trabalho serão revistos trabalhos sobre o tema, análise de publicações sobre o assunto e outros documentos que venham a ser disponibilizados. Gil (2009) define que a pesquisa bibliográfica é realizada por materiais já elaborados e que tenham o fim de pesquisa.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados se utilizará o questionário, que “é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados de respondentes” (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p. 159). Sendo um instrumento cientificamente desenvolvido, permite a mensuração das características necessárias para contexto da pesquisa, com limitação de respostas dado o seu formato, criando possibilidades mutuamente excludentes de se auferir a opinião dos respondentes. Como vantagens citam-se a aplicação simples, a confiabilidade de dados por que se limitam às alternativas oferecidas, e a codificação, análise e interpretação de dados mais simples. As desvantagens são o fato de que os entrevistados podem não dar respostas corretas, a perda de validade de certos tipos de dados pela pouca variedade de respostas e a dificuldade de formular perguntas claras e que sejam entendidas (MALHOTRA, 2006).

No caso dos que responderam o questionário, para escolha de quem será escolhido será escolhida a amostra não probabilística e a amostragem por conveniência, em que o integrante da população é escolhido pela disponibilidade de participar da pesquisa, com dificuldades para generalizar os resultados. Segundo Gil (1999) o pesquisador escolhe os elementos a quem tem acesso, tendo que de certa maneira representar o universo. Essa pesquisa utilizou a ferramenta Google Docs para que de maneira *online* se tivesse acesso para o questionário. Dessa maneira só quem possuía esse acesso a Internet pôde participar. Mesmo assim foi calculada um amostra tendo como

base Barbetta (2010). A fórmula é $n_0 = 1/e^2$ e $n = N * n_0/(N + n_0)$, em que “e” é o erro amostral (nesse caso 5%, o mais habitual), n_0 a amostragem encontrada, N a população, “n” a amostragem corrigida pelo tamanho da população. Tomando como base o número de sócios adimplentes de 13000, a amostra é de 389 respondentes. Com 395 no final da pesquisa conseguiu-se esse número.

Conforme Hair Jr. *et al.* (2005) para se conseguir a mensuração dos dados de uma pesquisa é preciso coletá-los, para em seguida analisá-los e se tornarem a base para a decisão informada. Malhotra (2006, p. 406) enfatiza que o primeiro passo para analisar dados é selecionar os questionários aceitáveis. O próximo passo é “editoração, transcrição e codificação de dados que são apurados”.

O questionário será auto-administrado, com o próprio respondente completando-o sem que um pesquisador esteja presente. Para elaboração do questionário consultou-se escalas desenvolvidas em trabalhos anteriores acerca do tema, chegando a uma escala detalhada de 108 itens. Principais consultas foram em Wakefield, Blodgett e Sloan (1996); Hightower; Brady; Baker (2002); Westerbeek (2001); Trein (2004); Mañas *et al.* (2008); Calabuig Moreno; Mundina Gomez, (2009); Crespo Hervàs; Calabuig Moreno; Crespo Hervàs (2010); Cledes; Brush; Collins (2011). No primeiro contato com o clube foi exposta a intenção e a permissão para utilizar dos meios de contato do clube para atingir os torcedores. O clube aquiesceu e concordou com a pesquisa. Por meio de purificação por agregação de itens semelhantes chegou-se a escala final de 39 itens. Desses 4 referem-se ao relacionamento clube-torcedor, que não são o cerne central desse estudo.

Itens como a beleza do estádio e o tamanho do placar do jogo não foram incluídos por que a definição de qualidade de serviço inclui que essas percepções na visão “dos clientes devem ser mais associadas com a conveniência, eficiência e facilidades da instalação do que as características visualmente agradáveis de placares e *design* de estádio” (YOSHIDA; JAMES, 2010, p. 345). Condições de acesso foram descartados por que estão fora da ação do clube para o seu atual estádio, e oferta de vagas de estacionamento só para aquelas que possam estar sob seu controle. A dimensão de interação dos funcionários foi medida com questões que se achou pertinentes e que não aborrecessem os entrevistados. A opção pela escala Likert de 5 pontos aconteceu pela facilitação do universo de respostas para os respondentes e limitação da ferramenta utilizada para coleta de dados. Malhotra (2005) assume que essa escala exige dos entrevistados um grau de concordância com o que se afirma, em geral tem cinco categorias de resposta.

Foi postado na Comunidade Oficial do Figueirense Futebol Clube no Orkut, uma rede social sem controle do clube, um tópico com o link da pesquisa no dia 30 de maio de 2011 pelo próprio idealizador. No dia 2 de junho de 2011 o clube disponibilizou um link para a pesquisa por meio de sua página oficial do Facebook, outra rede social, e a sua rede social própria, a Torcida do Figueira. Ainda no mesmo dia o link foi exposto no Twitter e página do Facebook do blog Meu Figueira, um dos mais visitados sobre o clube em questão com o objetivo de discutir a situação do time, sem envolvimento direto do clube. A coleta se encerrou no dia 6 de junho de 2011.

Depois de feita a coleta de dados transportou-se os dados para a ferramenta Microsoft Excel. As técnicas para análise de dados utilizadas nesse trabalho são descritas conforme são demonstradas. Para muitas delas utilizou-se o suplemento Análise de Dados do Excel para qualificar a escala utilizada e analisar os dados.

A composição de pesquisas no futebol possuem representações semelhantes. A pesquisa de Canter, Comber e Uzzell (1989) comportou três quartos de respondentes abaixo dos 30 anos e um terço abaixo dos 20 anos de idade, e isso representa a composição das arquibancadas de futebol. A maioria masculina também é fato entre esse público. Wakefield e Blodgett (1999) garantem que mesmo adotando estudantes universitários em sua pesquisa sobre o ambiente de serviço a amostra não deixa de ser representativa da população alvo. Isso acontece por que jovens adultos desta faixa de idade são um público-alvo para muitos serviços de lazer, entre os quais se inserem agremiações esportivas.

3.4 LIMITAÇÕES

Citam-se como limitações do estudo o tempo curto de coleta de dados e a forma de coletas que só podia ser feita a quem tivesse acesso a Internet. O estudo se refere a um clube apenas, e não pode ser generalizado para outros. A idade dos respondentes também pode não corresponder ao percentual de espectadores do estádio.

Outra desvantagem é a coleta se desenvolver longe do estádio, dos momentos da verdade. O resultado de campo não foi avaliado, mas interfere na percepção do serviço e não pode ser ponderado. Por fim, o foco foi no time mandante, não sendo pedidas opiniões para torcedores de times visitantes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Essa parte do trabalho tratará da apresentação dos dados da pesquisa, bem como com a análise desses dados à luz dos objetivos propostos para esse trabalho.

4.1 HISTÓRICO DO FIGUEIRENSE FUTEBOL CLUBE

O Figueirense Futebol Clube foi fundado em 12 de junho de 1921, uma quinta-feira, às 19 horas, numa casa na Rua Padre Roma, nº 27, residência do Sr. Ulisses Carlos Tolentino em Florianópolis, Santa Catarina. Vinte e dois jovens amigos que habitavam o bairro da Figueira, comandados pelo sindicalista João dos Passos Xavier foram seus fundadores, e este se tornou o primeiro presidente do Clube. Junto a Jorge Albino Ramos e Domingos Felisbino da Silva entre outros amigos esses entusiastas do remo e do futebol. O nome do bairro vinha de uma enorme figueira que existia na chácara da Firma Carlos Hoepcke S.A. Bairro de gente humilde, o Figueirense surgiu por pessoas de classes sociais mais humildes, com gente fraca na apresentação social, sendo um time que se colocou do lado do povo, aberto à todas as classes.

Suas cores são preto e branco, mas na hora de escolha alguns preferiam o verde, sendo que esta cor está nos detalhes do clube. Mas seus torcedores são denominados alvinegros, e assim são conhecidos. O time jogava no Centro da cidade, no antigo estádio Adolfo Konder, hoje com um *shopping center* ocupando o terreno. Orlando Scarpelli, rico comerciante paulista, nos anos 1940 era presidente do clube e cedeu um terreno seu para construção de um estádio no bairro do Estreito, do lado Continental da cidade. A construção foi lenta, iniciando-se em 1945, só começando as obras em 1948. Somente em 1960 que foi possível a inauguração. O Estádio era chamado inicialmente Brinco de Ouro do Estreito para rapidamente ganhar o nome de quem cedeu o terreno. Com isso o time despertou interesse de torcedores dos municípios vizinhos que se atraíam pelo clube.

Na década de 70 a torcida alvinegra entrou no espetáculo, com participações no Campeonato Brasileiro e bons públicos. Em 1979 houve uma grande reforma que seria a última até pouco tempo atrás. Em 1998 o clube passava por uma grave crise agravada por tempos difíceis de sucesso em campo. Sob o comando de Paulo Prisco Paraíso um grupo de empresários tomou posse do clube e implementou uma campanha de sócios, alcançando 3 mil sócios em 1999. Em 2001 antes do acesso a Série A do Campeonato Brasileiro o clube possuía 6 mil sócios que

contribuíam com 20% do orçamento. Em 2005, mais da metade do estádio se encontrava reservada aos sócios, com o quadro associativo ultrapassando a média de público nas arquibancadas. Pouco tempo depois todos os lugares passaram a contar com cadeiras numeradas para acomodação.

O estádio desde 1999 passa por reformas, e novas instalações são agregadas ao patrimônio do clube. Alambrados novos, catracas eletrônicas para acesso ao estádio, novos banheiros, novo sistema de iluminação, entre outros são alguns dos projetos feitos. Em 2002 a Revista Placar elegeu-o como o “Caldeirão do Brasil”, com o maior percentual de ocupação dentre os estádios brasileiros, com 49. Em 2007 o Diário Lance fez um ranking dos estádios brasileiros seguindo o caderno de encargos da Federação Internacional de Futebol, a FIFA. O estádio foi décimo colocado entre 24 analisados, e o 3º melhor particular.

No atual momento de realização desse trabalho a modalidade sócio-torcedor dá acesso a todos os jogos do time como mandante mediante uma taxa mensal a ser paga. O Setor A (exclusivo para sócios e no até meados de 2011 o único setor coberto) possui o dobro do preço dos setores B e C, e há preços especiais para mulheres, estudantes e jovens. Existe uma modalidade que oferece desconto de ingresso para associados que não pertencem a cidades vizinhas a Florianópolis. O clube estuda como oferecer mais benefícios fora estádio para aqueles que se associam. No atual momento de término desse trabalho há 13 mil sócios adimplentes. A capacidade do estádio é de 19.069 espectadores e ele possui 17 portões de acesso e 5 rampas em contato com as arquibancadas. Estão disponíveis 40 guichês para venda de ingressos. Internamente possui 12 pontos para aquisição de bebidas e lanches, 20 cabines para profissionais da imprensa, sendo 13 cabines de rádio, 6 cabines de TV e 1 cabine de imprensa escrita. São disponíveis 29 banheiros para os espectadores, apresentando 27 sanitários (15 masculinos e 12 femininos). O Estádio possui 5 vestiários e estacionamento geral para funcionários, atletas, colaboradores, imprensa e autoridades com 44 vagas, sem estacionamento para torcedores.

4. 2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A partir desse momento será feita a análise dos dados coletados. Estes serão apresentados no mesmo momento em que são analisados e algumas medidas de ações já são recomendadas.

4. 2. 1 Caracterização da Amostra

A seguir na tabela 1 as características identificadas pela amostra:

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Sexo	N	%
Feminino	84	21,27%
Masculino	311	78,73%
Idade	N	%
Até 15 anos	55	13,92%
De 16 a 25 anos	272	68,86%
De 26 a 35 anos	44	11,14%
De 35 a 45 anos	16	4,05%
Mais de 45 anos	8	2,03%
Vezes que vai ao estádio	N	%
1 vez por mês	15	3,80%
Aproximadamente metade dos jogos	45	11,39%
Às vezes	26	6,58%
Só jogos do Campeonato Brasileiro	3	0,76%
Só jogos do Campeonato Catarinense	0	0,00%
Todos os jogos	306	77,47%
Forma de aquisição do ingresso	N	%
Eu adquiero antes dos jogos em postos de venda autorizados ou no estádio	43	10,88%
Eu adquiero antes dos jogos por compra online via cartão de crédito	7	1,77%
Eu adquiero no dia do jogo antes de acessar ao estádio	22	5,57%
Sou sócio-torcedor e posso ir a todos os jogos	323	81,77%
Tempo que é sócio	N	%
Associei-me esse ano	43	10,89%
Entre 1 e 5 anos	178	45,06%
Há mais de 5 anos	101	25,57%
Não sou sócio-torcedor, mas já fui no passado	18	4,56%

Não sou sócio-torcedor, mas pretendo ser um dia	55	13,92%
Não sou sócio-torcedor, e não pretendo ser um dia	0	0,00%
Setor	N	%
Setor A	41	10,38%
Setor B	191	48,35%
Setor C	144	36,46%
Setor D	1	0,25%
Setor E	0	0,00%
Eu não tenho setor específico para ver os jogos	18	4,56%
Renda Familiar Mensal	N	%
Até R\$ 1090	40	10,13%
Entre R\$ 1090 e R\$ 2120	72	18,23%
Entre R\$ 2120 e R\$ 4360	114	28,86%
Entre R\$ 4360 e R\$ 8720	85	21,52%
Entre R\$ 8720 e R\$ 12600	38	9,62%
Acima de R\$ 12600	30	7,59%
Não quis opinar	16	4,05%
Escolaridade	N	%
Ensino Fundamental Incompleto	18	4,56%
Ensino Fundamental Completo	15	3,80%
Ensino Médio Incompleto	121	30,63%
Ensino Médio Completo	34	8,61%
Ensino Superior Incompleto	132	33,42%
Ensino Superior Completo	46	11,65%
Pós-Graduação	25	6,33%
Não quis opinar	4	1,01%
Total geral	395	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A amostra foi predominantemente masculina (78,73%), mas como explicado isso é fato na população pesquisada (torcedores em um estádio de futebol). Em sua pesquisa, Trein (2004) possuía uma predominância ainda maior masculina (93,58%). Por ter sido usada a Internet como meio de divulgação e coleta de dados a faixa etária de 16

a 25 anos foi a que mais predominou (68,86%), mas isso também ocorre na população pesquisada. A maioria da amostra pesquisada diz comparecer a todos os jogos (77,47%), sendo que 81,77% se declararam sócios-torcedores, pagando uma mensalidade e tendo direito de entrar em todos os jogos sem ter que adquirir um ingresso anteriormente. Poucos (5,57%) deixam para adquirir no dia do jogo. Entre todos, os sócios entre 1 e 5 anos são os predominantes (45,06%) seguido por aqueles há mais de 5 anos (25,57%). Entre os que já foram sócios e os que ainda não são não há nenhum respondente que não pretenda ser sócio-torcedor um dia. O setor B (48,45%) e depois o setor C (36,46%) são os mais usuais, com o setor A, de arquibancada coberta, em menor proporção (10,38%). Há ainda quem não tenha um setor específico e como o foco foi em torcedores do Figueirense ninguém citou o Setor E destinado aos visitantes. A renda pedida foi a familiar por dificuldade de parte dos jovens que dependem de seus pais em estimar a sua renda individual. A maioria compreendeu as faixas de R\$ 2120 a R\$ 4360 (28,86%) e entre R\$ 4360 e R\$ 8720 (21,52%). Como não era pergunta obrigatória, 16 não opinaram. Quanto a escolaridade, a maioria possui ensino superior incompleto (33,42%) e ensino médio incompleto (30,63%), o que é condizente com a realidade dos jovens em sua maioria da pesquisa. Nesta questão 4 pessoas preferiram não opinar, e essas questões não eram obrigatórias para não constranger quem não quisesse ceder sua opinião, mesmo com o anonimato das respostas.

4. 2. 2 Análises cruzadas com duas variáveis

Primeiramente se cruzou as variáveis dos entrevistados para verificar se há alguma informação que possa ser considerada relevante. Os cálculos são feitos por meio do suplemento Análise de Dados da ferramenta Microsoft Excel, e os valores de Qui-Quadrado denotam a possibilidade de dado o valor de Qui-quadrado da amostra ter ocorrido com possibilidade de independência.

Quando se cruzou as variáveis sexo com as demais, não foi encontrada nenhuma relação entre as variáveis por meio dos testes Qui-Quadrado com o nível de 5% de significância. Valor maior que o 0,05 proposto, aceita-se H_0 , ou seja, não há relação entre as variáveis. Reunindo pessoas com mais de 26 anos na variável idade em um grupo único também não há diferença significativa. Escolaridade apresentou a maior independência entre todas as análises de variáveis, com 94,96% de chances de ser uma amostra sem interferência entre as variáveis.

Quanto a análise partiu da variável idade, ao se cruzar o setor de comparecimento aos jogos o teste qui-quadrado obteve o valor de $5,37 \times 10^{-6}$, inferior ao nível de significância de 0,05. Mesmo agrupando quem tinha mais de 35 anos em um só grupo manteve-se o nível abaixo. Quem possuía até 15 anos e quem possuía de 16 a 25 anos agregam mais de 50% do total de sua faixa etária no setor B, que também é o setor da mais conhecida torcida organizada do Clube, a Gaviões Alvinegros, e que possui membros dentro dessa idade. Já de 26 a 35 anos possui maior parte no setor C, bem perto do alcançado pelo Setor B. O Setor A, de cadeiras cobertas e mais caro, é mais representado conforme a idade avança. Quanto ao fato de ser sócio ou não, o que se percebe é que o maior percentual de se associar no ano da pesquisa é da faixa etária até 15 anos (23, 64% do total dessa faixa etária), o de associar de 1 a 5 anos é de 26 a 35 anos (51,84%) e acima de 26 anos já são sócios há mais de 5 anos. Obviamente, entre aqueles que pretendem ser sócios estão os com até 15 anos, que representam 27,27% dessa faixa etária. O teste qui-quadrado forneceu valor de $2,97 \times 10^{-8}$. A renda familiar também possui relevância, com qui-quadrado de 0,0245, com os mais jovens em geral ganhando menos que os mais velhos. O teste da escolaridade também apresentava valor baixo, de $6,21 \times 10^{-52}$.

Como 77,5% dos torcedores pesquisados vão ao estádio todos os jogos, convencionou-se que uma análise cruzada não trairia resultados capazes de fornecer alguma informação relevante. A quantidade de jogos e o setor do estádio que comparece se mostraram não relacionados, com valor de qui-quadrado de 0,0733, maior que o nível de significância de 0,05 proposto. A renda e quantidade de jogos também não se diferem, com qui-quadrado de 0,4665, não havendo relação entre eles. A quantidade de jogos e o grau de escolaridade mostrou-se bem dividido em suas instâncias com qui-quadrado de 0,956.

Houve relação entre o grau de escolaridade e o tempo de associação, com $4,37 \times 10^{-7}$ no teste qui-quadrado. Em relação com a idade, 14,29% que se associaram esse ano não completaram o ensino fundamental, assim como boa parte dos que pretendem ser sócios-torcedores. Dos que se associaram esse ano ainda 38,10% possuem o ensino médio incompleto. Dos que são sócios há mais de 5 anos, 77,55% estão cursando ou já concluíram o ensino superior, mostrando também uma relação com a idade e tempo de estudo para tal. Houve relação também entre a associação e o salário ganho. Um fator encontrado foi que até R\$ 1090 há o maior nível de pessoas querendo ser sócias, enquanto que acima de R\$ 8720 há o maior número de associados há cinco anos e aqueles que deixaram de ser sócios. Como

imaginado, há grande associação entre associação e forma de aquisição do ingresso, já que todos que afirmaram ser sócios indicaram isso na pergunta de aquisição do ingresso, não sendo necessário adquirir entradas anterior ao evento. Um pesquisado afirmou já ter sido sócio-torcedor e no presente momento não era mais, porém afirmou ser esta a maneira habitual de aquisição de ingresso.

Quanto ao setor de escolha e tempo de associação, há relação evidenciada pelo baixo valor do teste qui-quadrado ($6,61 \times 10^{-9}$). Associados há mais de 5 anos se encontram no setor A, o primeiro a ser trabalhado na modalidade sócio-torcedor, representando 60,98% de todo o setor. Porém os que estão há mais de 5 anos sócios se encontram mais proporcionalmente em relação ao total do setor no setor C (40,59%). Já o setor B possui 53,93% dos pesquisados entre 1 e 5 anos como sócios, enquanto o setor C possui uma média mais distribuída entre o tempo de associação e a escolha desse setor quando se compara o percentual de tempo com o setor escolhido. Metade (50%) dos que querem ser sócios não tem setor específico, mas nota-se que mesmo associados dizem não ter setor específico. Como são apenas 9 no total, pouco se pode dizer sobre isso, apesar que fatores que possam levar a isso são pagar a cadeira como forma de ajuda ao clube e por isso ter mais de uma e para se sentar junto a pessoas mais conhecidas.

O teste qui-quadrado não encontrou relação significativa entre escolaridade e forma de aquisição de ingresso (0,1014), muito menos entre forma de aquisição e renda familiar (0,2911). Já a relação entre forma de aquisição de ingresso e setor existe, e como citado aqueles que não são sócios são os que menos tem setor específico, sendo 28,57% destes que adquirem no dia do jogo. O maior percentual de sócios-torcedores em relação ao total de gente que comparece é no setor A, em que 90,24% dos pesquisados são associados.

Escolaridade e setor do estádio possuem relação, com baixo qui-quadrado de $4,63 \times 10^{-7}$. Uma tendência percebida é de que aqueles cursando Ensino Superior para cima se localizam no setor A em maior percentual do que nos outros setores, o que vai ao encontro do relatado em idade, tempo de associação e renda familiar. Os setores B, em maior grau, e C são mais ocupados por quem possui ensino médio incompleto. O setor C também é bem ocupado por quem possui o ensino superior incompleto, o que denota que adquiriram o setor que não foi o primeiro a ser comercializado para associados. Também há relação entre setor e renda familiar (qui-quadrado = 0,000177556). Poucos que comparecem no setor A possuem renda familiar baixa (26,32% com ganhos de até R\$ 4360, contra 59,79% da amostra total). Já 73,68% do setor A é

composto por quem ganha acima de R\$ 4360, contra 40,21% da amostra total. O setor B é o mais popular, com 71,98% de seus participantes com renda familiar de até R\$ 4360. O setor C também tende a ter mais pessoas com renda alta. Interessantemente escolaridade e renda possuem relação, mas baixa em relação a outros já explicados com valor quadrado de 0,0213. Ensino superior pelo menos em curso e renda alta foi presenciado na amostra, mas ensino fundamental completo e incompleto não apresentam rendas muito baixas em relação às demais. Isso pode ter ocorrido ao se solicitar renda familiar, e boa parte da amostra ser de estudantes que ainda não concluíram seus estudos.

4.3 ANÁLISE DAS DIMENSÕES

A partir desse momento se trabalhará com o resultado das dimensões e a opinião dos respondentes. Essas dimensões exemplificam diversos momentos da verdade que ocorrem durante o evento (VAVRA, 1993). Foi dada uma opção caso a pessoa não quisesse opinar ou não tivesse opinião formada e por causa disso atribuiu-se uma pontuação pelo fato de ser obrigatório. No caso dessa escala o valor “0” (zero) indicava a opção de não opinar sobre determinado atributo. O total de zeros segue abaixo. Percebe-se na tabela 2 que as questões 2 (Como você classifica as informações disponibilizadas no site, impressas no ingresso e por quem vende o ingresso para acesso ao estádio?) e a questão 16 (Como você classifica a sua segurança dentro do estádio?) tiveram o menor índice de não respondentes (2). A questão 3 teve o maior número de não respostas “Como você classifica a disponibilidade de estacionamento próprio do clube?” pode ter confundido com o adjetivo próprio, já que procurou se ater nessa pesquisa ao que o clube tem algum poder de mudar, e a maioria do estacionamento hoje em dia não traz nenhum ganho com o clube na atual forma de gerir esse fato (18,48% de não respondentes). Já a questão 34 “Como você classifica a disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos nos banheiros?” (13,16%) parece mais indicativa de não ter se utilizado desses fatos. Com isso se considera mais realista retirar essas opiniões de quem não sabe sobre o tópico do que forçar uma nota se fosse obrigatório responder todas. As 4 últimas questões não se referem a questões do estádio e não foram incluídas na análise. Para verificar as questões favor consultar o Apêndice.

A escala possuía os seguintes valores: 1 – Péssimo; 2 – Ruim; 3 – Regular; 4 – Bom; 5 – Excelente.

Tabela 2 - Quantidade de não sabe/não opina por questão

Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
39	21	73	4	13	14	25	32	3	2
Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
6	3	3	17	13	2	12	24	21	7
Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
14	6	12	22	18	6	12	10	17	13
Q31	Q32	Q33	Q34	Q35					
12	11	33	52	4					

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

As questões serão apresentadas individualmente dentro da dimensão que melhor se adéqüem. O percentual dentro de cada questão se refere aos respondentes que deram não assinalaram 0. Na tabela 3 tem-se a média e o desvio padrão de cada questão. Quadros com as questões com a mesma cor pertencem a uma mesma dimensão. Em amarelo estão os maiores valores e em vermelho, os menores valores.

Tabela 3 – Média e desvio padrão das dimensões

Questão – Como é classificado...	Média	Desvio Padrão	Nota 4 ou 5
Q1 - o processo de aquisição de seu ingresso?	3,75	0,94	61,52%
Q2 - as informações oferecidas no site, impressas no ingresso, e por quem vende o ingresso para acesso ao estádio?	3,67	0,99	60,96%
Q3 - a disponibilidade de estacionamento próprio do clube?	1,81	1,01	6,21%
Q4 - o processo de localização do setor que você deve entrar?	3,66	0,98	59,85%
Q5 - a forma de acesso (filas) às catracas para entrada no estádio?	2,88	1,23	30,63%
Q6 - o número de catracas disponíveis para acesso?	2,56	1,19	23,36%

Questão – Como é classificado...	Média	Desvio Padrão	Nota 4 ou 5
Q7 - a segurança contratada pelo clube no exterior do estádio?	3,08	1,20	40,00%
Q8 - a equipe de apoio responsável em orientá-lo no acesso ao evento?	3,13	1,22	41,60%
Q9 - o conforto e tamanho das cadeiras oferecidas?	3,58	1,03	59,18%
Q10 - as condições físicas das cadeiras (se está frouxa, se está quebrada)?	3,72	1,05	63,87%
Q11 - a higiene das cadeiras?	3,26	1,06	43,70%
Q12 - os espaços de circulação dentro do estádio (corredores, escadas, rampas, disposição das cadeiras)?	3,44	1,04	49,74%
Q13 - a visibilidade da sinalização disponibilizada dentro do estádio (placas, indicação de fileira, de lugares para ir)?	3,22	1,19	43,88%
Q14 - a sua circulação para ir ao banheiro?	3,10	1,17	37,83%
Q15 - a sua circulação fazer lanches e consumir bebidas?	3,01	1,17	35,60%
Q16 - a sua segurança dentro do estádio?	4,00	0,89	75,83%
Q17 - a identificação de quem é funcionário do clube?	3,71	1,10	63,97%
Q18 - a preparação (informação, educação) dos funcionários do clube para atender às suas necessidades?	3,41	1,09	50,94%
Q19 - o interesse dos funcionários do clube em lhe atender?	3,37	1,09	48,93%
Q20 - a aparência relacionada à higiene e limpeza do estádio?	3,13	1,06	38,40%
Q21 - a mídia (propagandas, folhetos com informações) disponibilizada no estádio?	3,57	1,05	54,33%
Q22 - as informações oferecidas sobre o jogo dentro do estádio (telão, placar)?	2,93	1,21	32,39%
Q23 - a sonorização das informações vinculadas no evento por meio de alto-falante?	3,09	1,27	40,73%
Q24 - o entretenimento existente antes e durante o intervalo dos jogos?	2,81	1,27	31,37%

Questão – Como é classificado...	Média	Desvio Padrão	Nota 4 ou 5
Q25 - a possibilidade de adquirir produtos de seu time durante o jogo?	3,57	1,18	58,62%
Q26 - a qualidade dos lanches oferecidos ?	3,93	0,99	70,44%
Q27 - a variedade dos lanches oferecidos?	3,34	1,16	45,95%
Q28 - a qualidade (forma de servir, temperatura) das bebidas oferecidas ?	3,80	1,08	64,68%
Q29 - a variedade das bebidas oferecidas?	3,05	1,24	35,71%
Q30 - a quantidade de lugares para lhe servir comidas e bebidas?	2,94	1,09	29,06%
Q31 - a circulação de vendedores ambulantes dentro do estádio?	3,15	1,11	38,90%
Q32 - a higiene dos locais para lhe servir comidas e bebidas?	3,37	1,07	45,05%
Q33 - a quantidade, limpeza e higiene dos banheiros?	2,61	1,21	25,69%
Q34 - a disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos nos banheiros?	2,42	1,27	20,41%
Q35 - a rapidez de saída do estádio ao final do jogo?	3,85	1,03	68,54%

Fonte: Dados primários (2011).

Com esses dados transmitidos, passa-se agora à análise das dimensões propriamente ditas.

4. 3. 1 Ingresso

Com as questões 1 e 2 procura-se descobrir como acontece a aquisição do ingresso e a facilidade de obtê-lo, e podem ser visualizadas nos gráficos 1 e 2. Percebe-se que ambas comportam grau de satisfação de pelo menos 4 em 60% dos pesquisados, e se considerar de 3 para cima esse índice chega a mais de 90%. Há quase 10% de torcedores insatisfeitos, um índice que precisa ser remediado, especialmente em informações sobre como acessar o estádio por meio do ingresso ou de quem o vende, mas não é o seu foco.

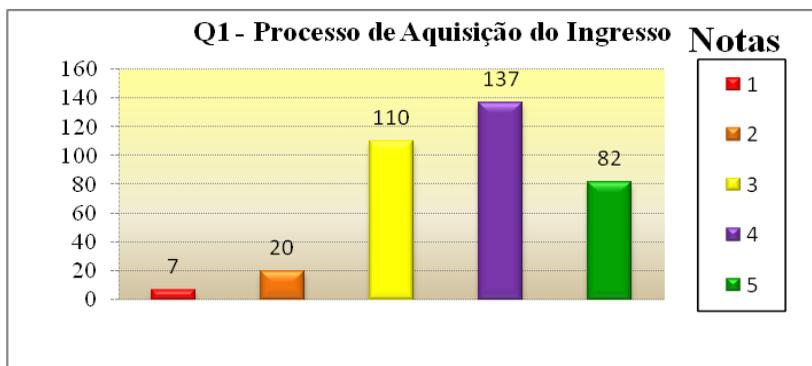


Gráfico 1 – Aquisição do Ingresso
 Fonte: Dados primários (2011).

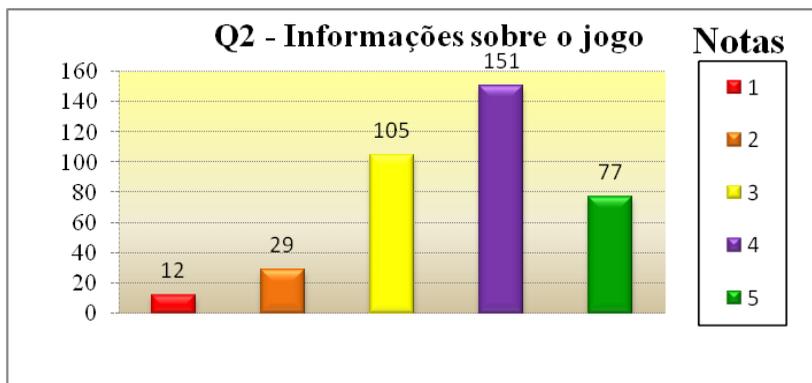


Gráfico 2 – Informações para acesso ao estádio
 Fonte: Dados primários (2011).

4. 3. 2 Acesso, entrada e saída

A dimensão “acesso, entrada e saída” avalia como isso acontece no estádio. O trânsito e o veículo de acesso não foram considerados por que não estão sob alcance do clube. As questões 3 a 8 envolvem acesso e entrada e a questão 35 envolve a saída de dentro do estádio, por isso optou-se pela união. Apesar de bem conceituado o estádio Orlando Scarpelli em sua facilidade de entrada e saída, se percebe ainda muita insatisfação com o estacionamento de veículos próprios, com 77,33% que deram notas 1 e 2. A disponibilidade de estacionamento pelo clube (Q3) foi o item pior avaliado (1,81). O clube não possui estacionamento

sob seu comando, precisando quem se desloca em veículo próprio deixar nas ruas sob ação de flanelinhas ou em estacionamentos privados pagos. Teve-se 77,33% das notas 1 e 2. Apenas 6,21% deram notas 4 e 5, indicando a atual má situação dessa dimensão para os seus torcedores como se vê no gráfico 3. É algo de difícil ação para o clube agir por que o entorno do estádio já está todo ocupado e é de difícil a construção de algo. Mas isso não exige que o clube tenha alguma responsabilidade sobre esse fator que afeta a percepção de qualidade de serviço.

Quanto à localização do setor (Q4), que é o gráfico 4, o que se visualiza é uma boa satisfação de seus torcedores, com 59,85% no total, e uma boa base de pessoas que conceituaram como regular, com baixo índice de insatisfação (10,74%). O fato de ter uma grande base de sócios que costumam ir ao mesmo lugar ajuda a aumentar esse valor pela familiaridade. O ideal nesse caso seria verificar junto aqueles que não vão sempre aos jogos. Para o acesso em si, duas perguntas: a forma de acesso e filas (Q5) e o número de catracas disponíveis (Q6). Houve baixa percepção da qualidade de serviço, sendo que a primeira questão (2,88) foi melhor avaliada que a segunda (2,56). O acesso e fila nas catracas (Q5), no gráfico 5, ainda foi mal visto pelos pesquisados com 37,96% de insatisfação alta. Considerando o grande número de entrevistados (120) que opinou ser regular (nota 3) percebe-se que o clube precisa acelerar o processo de entrada no estádio.

Um bom caminho para tentar se resolver a situação de filas para acesso é aumentar o número de catracas (Q6) já que a insatisfação (notas 1 e 2) atingiu mais de metade da amostra (52,76%), prejudicando a qualidade de acesso ao evento. Como apenas 23,36% deram notas de pelo menos 4 isso é visto como problema geral para sanar, como pode ser visto no gráfico 6. O fato de ser vistoriado por algum membro da polícia local para garantir segurança interna também contribui para o aumento de filas. Depois do término da pesquisa já houve aumento do número de catracas, mas a principal reclamação é que os sócios têm entradas com muitas filas enquanto quem adquire ingresso na hora não tem fila para acesso, o que retira uma das vantagens de se associar. A solução sem necessitar obras é aumentar o número de catracas com menor espaço entre elas ou fazer com que haja interesse do público em comparecer antes aos jogos, evitando maior fluxo próximo ao horário do jogo.

A avaliação dos funcionários responsáveis em orientar para acesso ao evento no estádio (Q8) as notas foram maiores que as das catracas, mas tão dispersas quanto ao se avaliar o desvio padrão (1,22). O clube precisa mostrar aos funcionários desse setor a importância em

orientar bem os consumidores para que desejem retornar e que esse fator não seja impeditivo para que isso aconteça. Mas estes funcionários também enfrentam as limitações físicas e aumento de fluxo perto do início do jogo. O índice de considerar pelo menos regular (nota 3) foi de 71,07%, como se verifica no gráfico 8.). Esses resultados são contrários aos de Trein (2004), onde não houve notas baixas nesse quesito.

A segurança fora do estádio (Q7) trata daquela contratada pelo clube, e não a cedida por órgãos governamentais, e é verificada no gráfico 7. O grau de não achar ruim (3 para cima – 70,27%) é considerável, mas ainda assim há muitos que não se sentem totalmente seguros. O que se precisa ser feito é o clube contratar seguranças particulares e identificá-los como a serviço do clube. Por fim, a saída do jogo (Q35) é melhor avaliada (3,85), com apenas 11% considerando insatisfatória (1 e 2). O restante considera pelo menos regular a saída por portões dentro de cada setor e de sua cadeira desde o fim do jogo. O clube tem uma boa avaliação nesse critério, e não precisa de ação imediata quanto a isso. O gráfico 9 mostra os resultados. Sem impedimentos e precisando transpor após o término de jogo vagarosamente até chegar a grandes portões abertos para escoamento, os torcedores parecem relativizar essa questão e considerar que pelo menos nesse aspecto, ao contrário da entrada, o estádio é melhor avaliado.

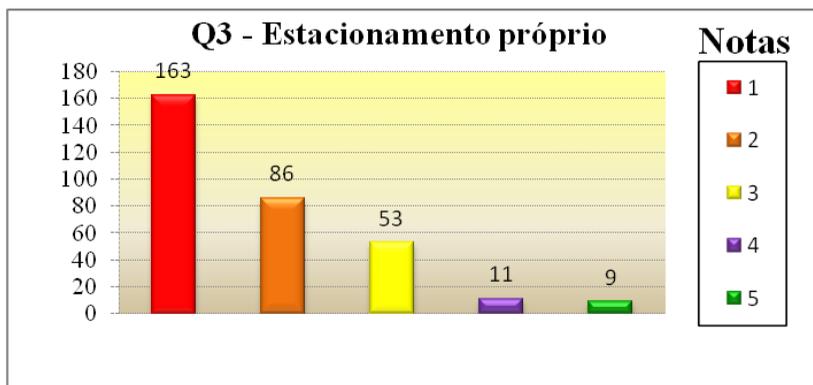


Gráfico 3 – Disponibilidade de estacionamento próprio do clube
Fonte: Dados primários (2011).



Gráfico 4 – Localização do setor

Fonte: Dados primários (2011).

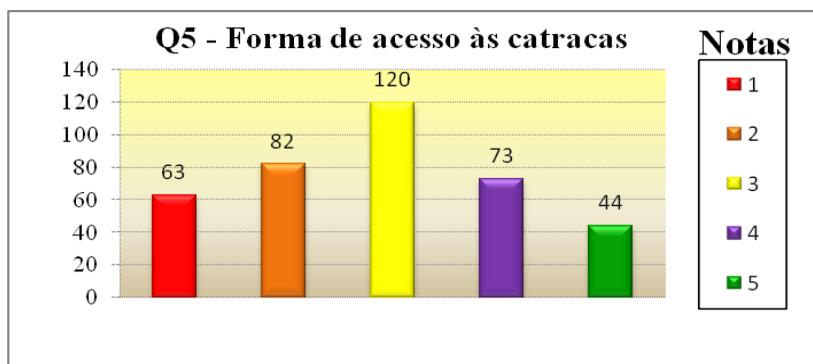


Gráfico 5 – Acesso às catracas

Fonte: Dados primários (2011).

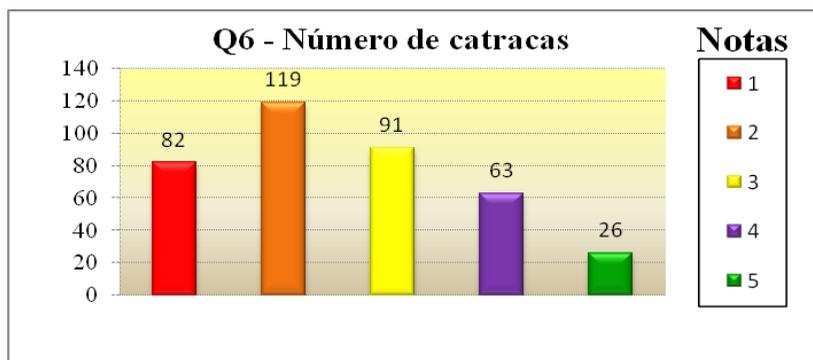


Gráfico 6 – Número de catracas para acesso

Fonte: Dados primários (2011).



Gráfico 7 – Segurança do clube no exterior do estádio
Fonte: Dados primários (2011).

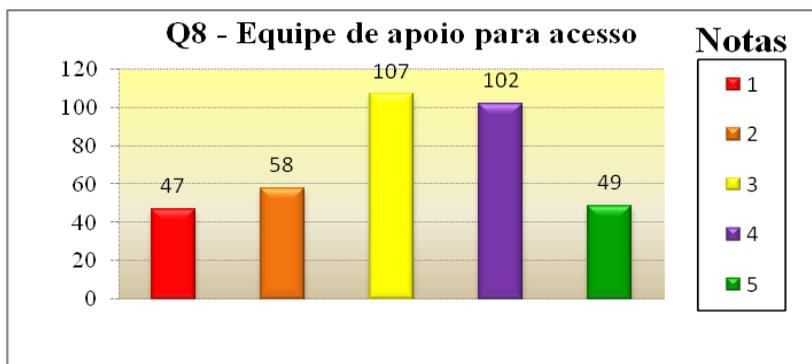


Gráfico 8 – Equipe de apoio para orientar no acesso ao evento
Fonte: Dados primários (2011).



Gráfico 9 – Rapidez de saída do estádio ao final do jogo
Fonte: Dados primários (2011).

4. 3. 3 Conforto e Comodidade

A dimensão de conforto e comodidade buscava descobrir como os espectadores avaliavam seus lugares, cadeiras no caso estudado, e os espaços de circulação. Com relação às cadeiras, três questões foram feitas. A melhor média ficou com as condições físicas (Q10) das mesmas (3,72). Esse item buscou verificar se as cadeiras estavam em boas condições, se não estavam quebradas, avariadas, mal colocadas. Em geral, as condições físicas em que se encontram foram um pouco melhor avaliada que as demais características, com apenas 12,98% de insatisfeitos. Apesar de menor, é um índice alto de torcedores que encontram seus assentos em condições não ideais de conservação e que preciso ser revisto. Também é bem visto o conforto se considerar que 59,18% da pesquisa considerou pelo menos bom, mas ainda com longo espaço para melhorias. A higiene foi o ponto menos pontuado, com somente 43,70% da amostra classificando de boa para cima e média de 3,26. Com isso precisa-se melhorar a forma de limpeza para que a percepção do público quanto a esse fator aumente.

Quanto aos espaços de circulação internos (Q12) no gráfico 13 a amostra se comportou de maneira positiva em geral, com 82,91% considerando-a pelo menos regular. Poucos na amostra (apenas 18) consideraram-nos péssimos, o que não deixa de ser uma boa avaliação em espaços apertados como costumam ser. A sinalização (placas, indicação de fileiras) do estádio (Q13) foi um pouco pior avaliada do que os espaços de circulação, o que se visualiza no gráfico 14. Essas dimensões são muito próximas uma vez que esses indicadores ajudam as pessoas a melhor utilizarem o espaço. A média foi menor (3,22 contra 3,44) com uma maior dispersão (desvio padrão de 1,19 contra 1,04). O alto grau de insatisfação (29,34%) revela que o clube precisa trabalhar melhor em suas sinalizações, indicações de fileiras e números das cadeiras para aumentar a qualidade percebida. Sabe-se que há a cultura de nos estádios brasileiros mesmo com lugares marcados de não se respeitar isso, procurando sempre a melhor visão ou ficar junto de pessoas conhecidas. Também há dificuldade de visualização das cadeiras, com números pequenos ou apagados. Sem poder obrigar todos a sentarem onde indicam seus ingressos, pode-se aumentar a sinalização de fileiras e cadeiras, e marcar com as cadeiras com o nome do sócio, constringendo mais quem nela se sentar.

A circulação durante o jogo foi subdividida em para ir às instalações sanitárias (Q14) (3,10) e para consumir lanches e bebidas

(3,01) (Q15) e se encontram nos gráficos 15 e 16. Apesar de parecidas, indicam maior dificuldade para a segunda. As maiores reclamações partem da pouca distância entre as fileiras, o que obriga a quem quiser sair ter que se apertar. O Figueirense Futebol Clube precisa fazer com que seus torcedores se sintam tranqüilos para quando precisam se locomover.

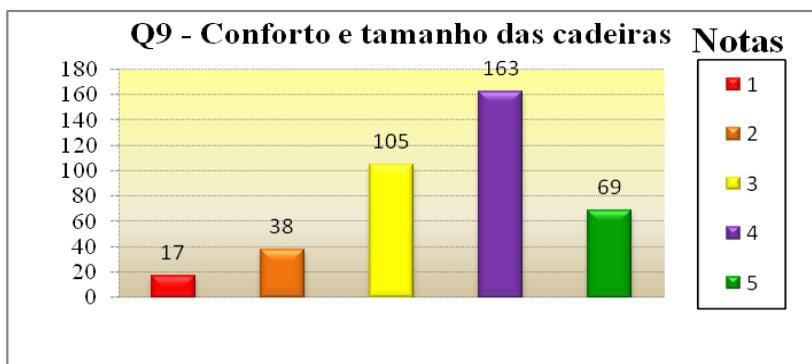


Gráfico 10 – Conforto e tamanho das cadeiras

Fonte: Dados primários (2011).

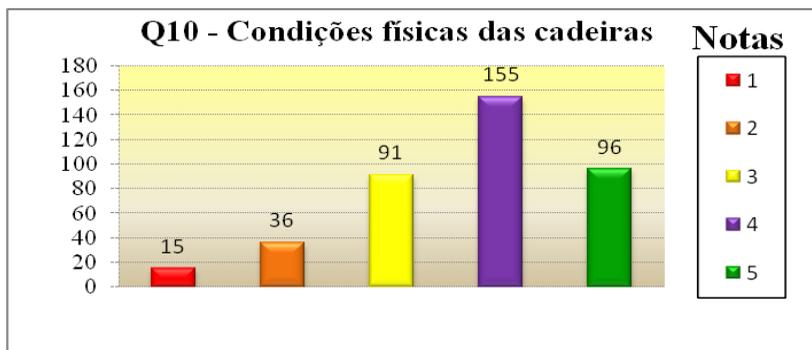


Gráfico 11 – Condições físicas das cadeiras

Fonte: Dados primários (2011).

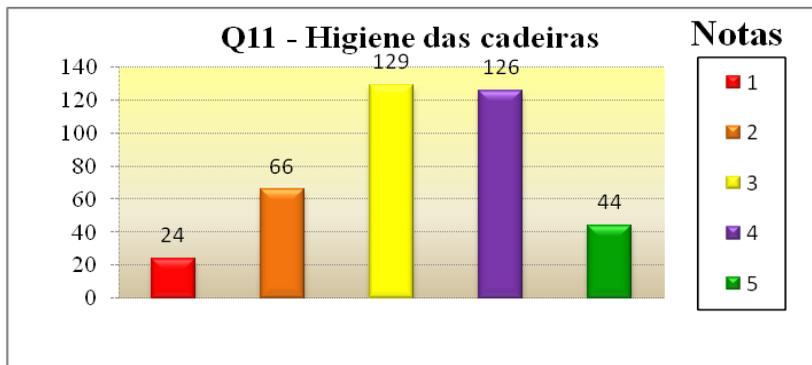


Gráfico 12 – Higiene das cadeiras

Fonte: Dados primários (2011).

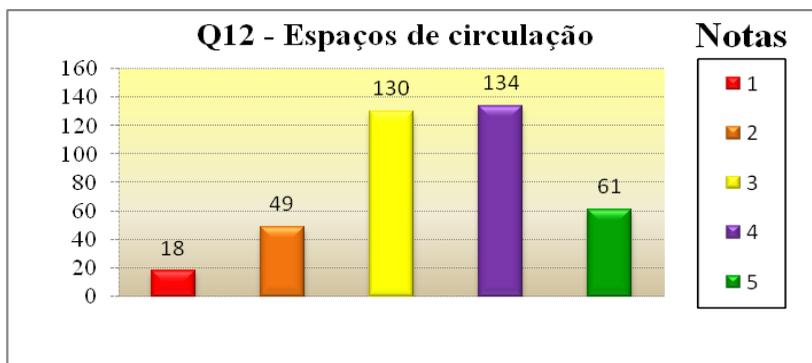


Gráfico 13 – Espaços de circulação dentro do estádio

Fonte: Dados primários (2011).

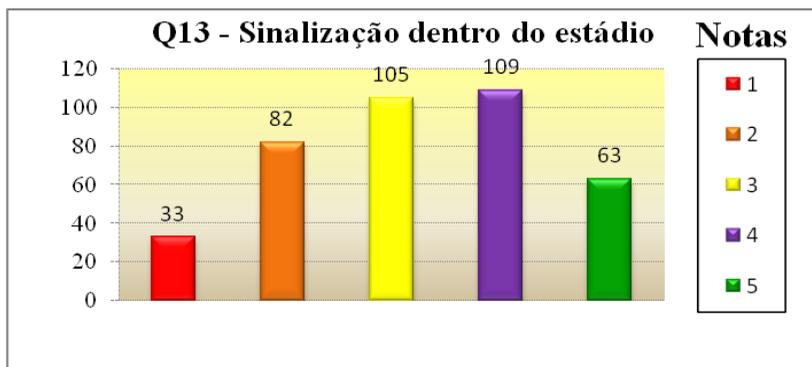


Gráfico 14 – Visibilidade da sinalização dentro do estádio

Fonte: Dados primários (2011).



Gráfico 15 - Circulação para ir ao banheiro

Fonte: Dados primários (2011).

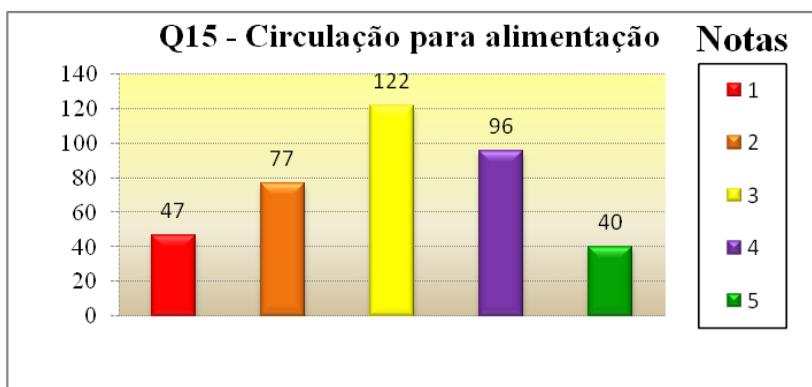


Gráfico 16 – Circulação para fazer lanches e consumir bebidas

Fonte: Dados primários (2011).

4.3.4 Funcionários

Essa pesquisa não considerou os muitos itens relacionados aos comportamentos dos funcionários de escalas gerais de mensuração de qualidade de serviço (PARASURAMAN; ZEITHAIML; BERRY, 1985, 1988; CRONIN; TAYLOR, 1992, 1994), e considerou os tangíveis mais importantes que em estas pesquisas (REIMER; KUEHN, 2005) e mais relacionado a outras escalas de mensuração de qualidade em eventos esportivos (CALABUIG MORENO; CRESPO HERVÀS, 2005; KELLEY; TURLEY, 2001). Por isso se considerou três itens para sua avaliação, mas essa avaliação também acontece em setores específicos como venda de ingresso (Q2), acesso ao estádio (Q8), vendedores de

alimentos e bebidas (Q30) e vendedores ambulantes (Q31). Isso possibilitou especificar melhor cada assunto a ser tratado.

A identificação de quem é funcionário do clube (Q17) é importante para que possa o torcedor caso preciso esclarecer algo saiba a quem recorrer e quem pode lhe ajudar. O seu gráfico é o 17. Nesse quesito, o Figueirense Futebol Clube apresenta boa porcentagem (63,97%) de quem considera pelo menos bom, mas muitos acabam por tratar como regular (84). O clube precisa aumentar a identificação e fazer esse profissional se distinguir dos demais torcedores. Uma má identificação leva inclusive a acreditar num menor número de funcionários. Na dimensão funcionários foi a maior média (3,71). Isso acontece por que a preparação – educação e capacidade de transmitir informações – (Q18) e o interesse percebido em atender (Q19) foram piores avaliados, o que se visualiza nos gráficos 18 e 19. Com médias parecidas (3,41 e 3,37, respectivamente), o que se nota é que quase 20% considera o atendimento de ruim para baixo. Isso é muito alto e precisa de ações que aumentem a percepção de interesse em atender o consumidor (torcedor) e lhe ajudar a ter um evento mais tranqüilo. Se a interação com os funcionários é importante no setor esportivo (YOSHIDA; JAMES, 2010), precisa-se trabalhar melhor esse aspecto.

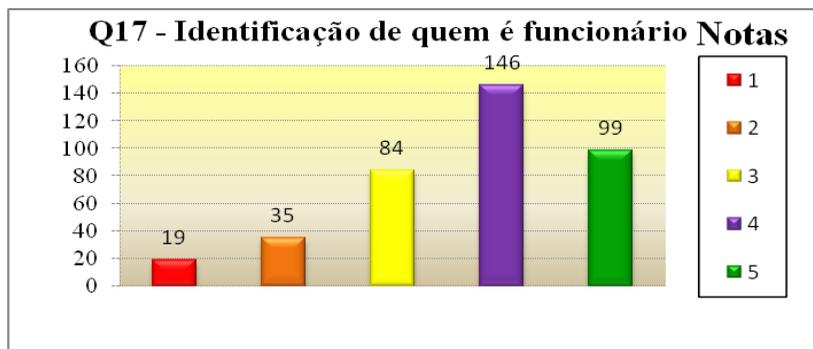


Gráfico 17 – Identificação do funcionário do clube

Fonte: Dados primários (2011).

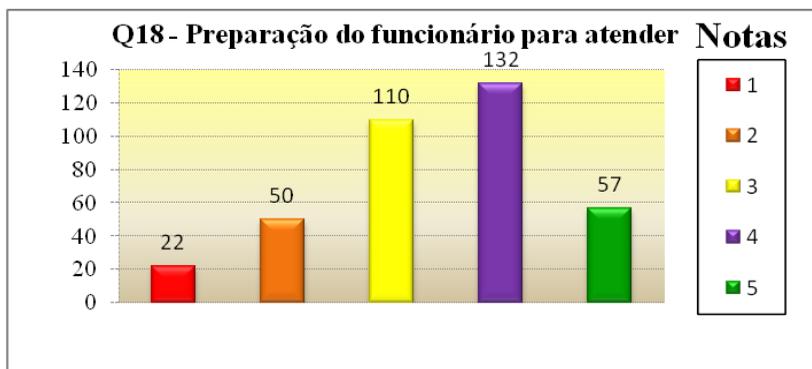


Gráfico 18 – Preparação dos funcionários do clube

Fonte: Dados primários (2011).

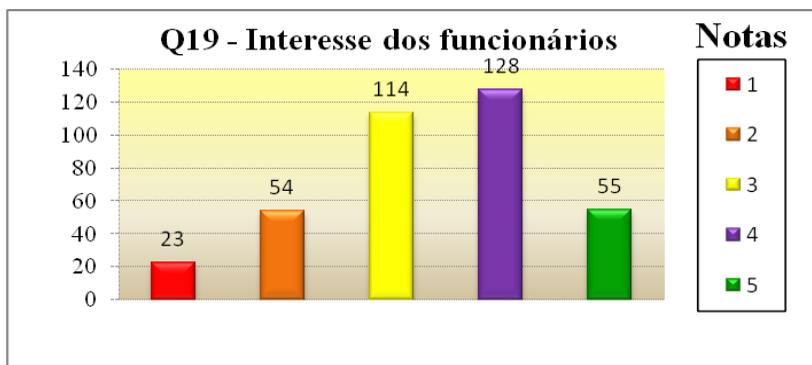


Gráfico 19 – Interesse dos funcionários

Fonte: Dados primários (2011).

4. 3. 5 Percepções do Evento

As sete questões dessa dimensão procuram avaliar as percepções do evento que englobam as sensações e sentidos que os espectadores têm durante o jogo. A higiene e limpeza do estádio (Q20) foram contempladas, e se percebeu que a avaliação ficou um pouco acima da média (3,13), com alto percentual de regular (139 respondentes), que se encontra no gráfico 20. Um quarto (25,77%) consideram o estádio em geral de ruim ou péssima limpeza, e apenas 32 deram nota máxima. Para aumentar a qualidade percebida de serviço é preciso melhorar esse aspecto, levando os torcedores a considerarem um ambiente asseado. Se o ambiente de serviço é importante na avaliação de Bitner (1992), esse aspecto não pode deixar de se relevar.

Com relação as mídias como propagandas e folhetos com informações (Q21) a avaliação é boa. Sua média é de 3,57, com 83,99% considerando pelo menos regular esse aspecto. Apenas 10 respondentes deram nota 1, o que vai ao encontro da boa avaliação conseguida, como se vê no gráfico 21. O clube precisa certificar-se que estes não atrapalhem o evento, mas que alcancem os objetivos das empresas envolvidas nesses produtos. Já as informações disponibilizadas sobre o jogo dentro do estádio por meio do placar do jogo (Q22) são mal avaliadas. Com média de 2,93 e um terço de má avaliação - apenas 45 dando nota máxima -, o placar do estádio oferece informações básicas e em tamanho reduzido, e o seu público quer mais interatividade, como o vídeo do jogo por exemplo. O clube necessita modificar esse meio de informações para que seus torcedores avaliem melhor a qualidade do serviço. Isso pode ser visto no gráfico 22. Além disso, só há um, sem outros auxiliares com informações sobre o evento. A sonorização das informações via alto-falante (Q23) também é mal avaliada, com média de 3,09. Quase um terço (31,33%) avaliam como no máximo ruim, apesar de 40,73% considerarem pelo menos bom (nota 4). Com um desvio padrão de 1,26, alto dentre as dimensões, isso mostra que não há consenso quanto a isso entre os torcedores. O clube precisa avaliar como os torcedores recebem essas informações e quais são as mais pertinentes para utilizar durante os eventos. Esses resultados estão disponibilizados no gráfico 23.

Em relação ao entretenimento existente antes e durante o intervalo dos jogos (Q24) o que se entende é que este é mal avaliado, como se vê no gráfico 24. Com uma média de 2,81 o que se divulga é que o alto grau de má qualidade percebida (43,43%) mostra que há espaço para mais ações desse tipo durante os jogos para que o público tenha algo para se distrair enquanto este não acontece. Por outro lado 31,37% não ligam para isso e avaliam de 4 para cima o entretenimento existente ou simplesmente não se interessam por isso. Prova-se com os 43,43% que avaliam de ruim para baixo o que existe. Se jogos de outras categorias e esportes podem danificar o gramado, opções de ativação de patrocinadores podem acontecer para que haja distração enquanto não há jogo. Os mais velhos desejam passar o tempo antes dos eventos e que haja alguma interação com o clube antes do jogo que difira de ouvir o “radinho” ou conversar com os amigos. E isso possibilita a ida mais cedo aos jogos, o que aumenta o consumo de alimentos e bebidas e oportunidade de comprar produtos do clube.

Já a possibilidade de adquirir produtos do time durante o jogo (Q25) é melhor avaliada, como visto no gráfico 25. Apenas 8,23% dos

respondentes consideram de má qualidade a aquisição de produtos antes e durante os jogos, com 70,44% achando pelo menos boa essa aquisição. O que se pode salientar é que o clube precisa manter essa ação e caso seja possível melhorar esse aspecto para quem julgou mal. O clube possui uma loja nas adjacências do estádio para essa atividade. Uma maior conexão com quem está dentro do estádio e maior divulgação podem melhorar isso. O ponto que conseguiu a maior média (4,00) de dimensões foi a segurança interna. Com baixo desvio padrão (0,89) e maior percentual de torcedores que o consideraram pelo menos ótimo (75,83%) e menor índice de notas abaixo de 3 (5,09%). O Estádio Orlando Scarpelli consegue passar segurança do ponto de vista de torcedores do time da casa, o que se demonstra no gráfico 26.

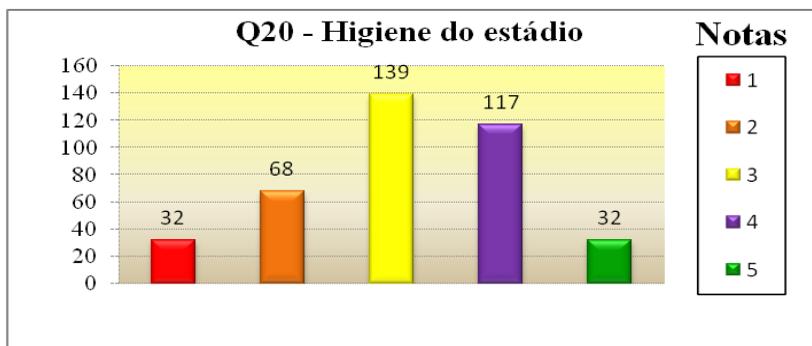


Gráfico 20 – A aparência em relação à higiene e limpeza do estádio
Fonte: Dados primários (2011).

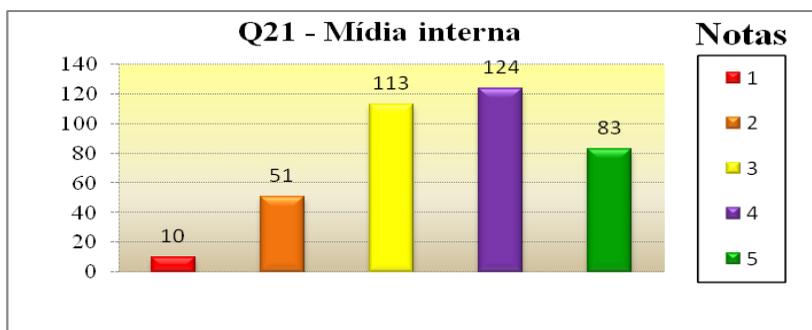


Gráfico 21 – Média disponibilizada no estádio
Fonte: Dados primários (2011).

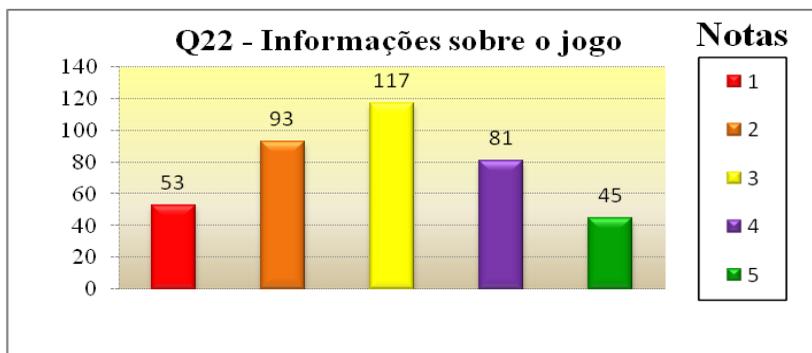


Gráfico 22 – Informações disponibilizadas sobre o jogo dentro do estádio.

Fonte: Dados primários (2011).

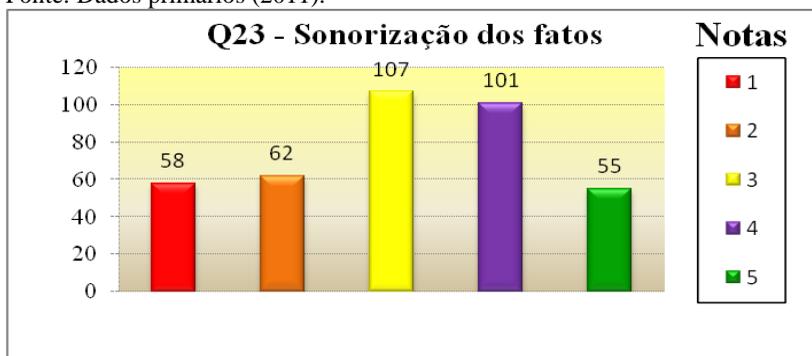


Gráfico 23 – Sonorização das informações por meio do alto-falante

Fonte: Dados primários (2011).

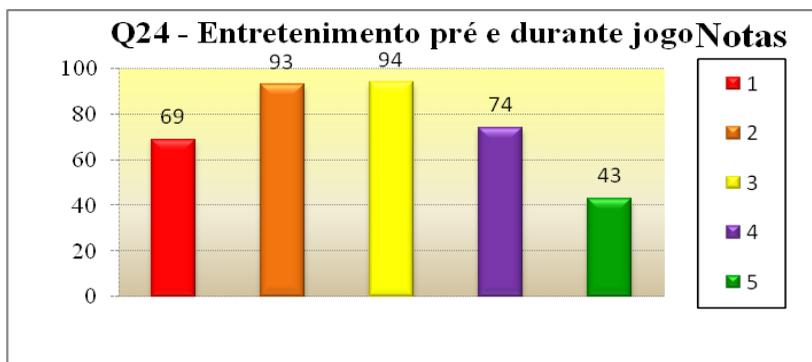


Gráfico 24 – Entretenimento antes e durante o intervalo dos jogos

Fonte: Dados primários (2011).



Gráfico 25 – Possibilidade de adquirir produtos do seu time
 Fonte: Dados primários (2011).

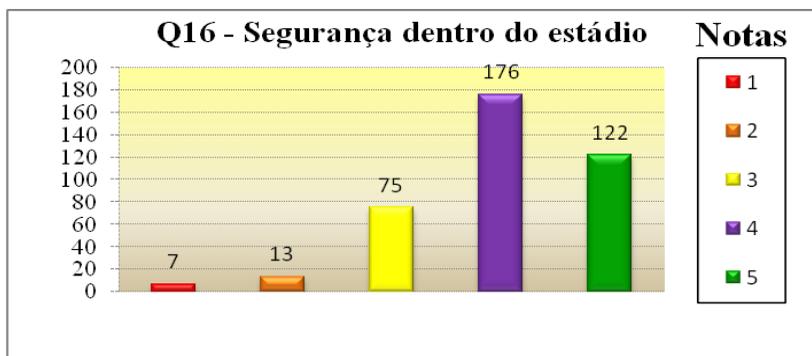


Gráfico 26 – Segurança dentro do estádio
 Fonte: Dados primários (2011).

4. 3. 6 Alimentação e Bebidas

Essa dimensão busca entender a avaliação dos pesquisados sobre a qualidade da oferta de alimentos e bebidas dentro do estádio. Esse aspecto foi pedido pelo Figueirense Futebol Clube para ser bem desenvolvido pois é de interesse saber como o público avalia a oferta interna, que é de ação do clube e pode fazer mudanças se necessário.

Quanto aos alimentos procurou-se descobrir a avaliação da qualidade (Q26) e da variedade (Q27), e os resultados estão nos gráficos 27 e 28. O que se pode constatar é que os alimentos disponíveis são avaliados de boa qualidade (média – 3,93), mas poderia haver mais lanches diferentes que agradem a diferentes públicos (média – 3,34) e um quarto da amostra dando no máximo nota 2. Apenas 8,23% opinaram de nota 2 ou menor sobre a qualidade, objetivando que o que é

ofertado o público considera de boa qualidade, com 70,44% com avaliação de pelo menos bom (nota 4). Já a variedade é mal avaliada por um quarto do público (23,76%) e apenas considerada pelo menos boa por 45,95%. O que se pode retirar disso é manter os alimentos oferecidos e verificar junto aos torcedores o que se dispõem a pagar para consumo dentro do estádio.

As bebidas são alvo quanto em sua qualidade – forma de servir e temperatura – (Q28) e variedade (Q29). É válido relatar que bebidas alcoólicas são proibidas de serem vendidas dentro do estádio (o clube não controla a venda do lado de fora), o que pode interferir nessa avaliação vista nos gráficos 29 e 30. Novamente a qualidade (média 3,80) é melhor avaliada que a variedade (média 3,05), o que pode sofrer pela situação descrita acima. Apenas 12,73% consideram as bebidas de qualidade ruim ou péssima, ao passo que 64,68% avaliam como boa ou excelente. Por outro lado um terço (32,54%) avalia como no máximo ruim essa variedade, e apenas 35,71% consideram pelo menos boa a sua oferta. Essa situação é pior que a dos alimentos, e pode-se buscar aumentar a variedade de bebidas.

Outro fator importante é a quantidade de lugares para a aquisição dessas comidas e bebidas (Q30). Sua avaliação foi de 2,94 e apenas 32 conceituaram como excelente, o que o gráfico 31 mostra. Há mais quem avalie de má qualidade a disponibilidade (33,25%) do que quem avalie de boa qualidade (29,06%), tendo grande número de quem avalie como regular (144), demonstrando que se pode aumentar isso em consonância com a maior variedade de comidas e bebidas.

No que se refere aos profissionais licenciados pelo clube para vender lanches e bebidas na arquibancada, os vendedores ambulantes tiveram avaliação média de 3,15, vista no gráfico 32. Três quartos da amostra (75,20%) consideram pelo menos regular essa atividade dentro do estádio, em que vendedores circulam por dentro das cadeiras oferecendo alimentos e bebidas. A avaliação é da maneira circulam e a qualidade dos produtos oferecidos. Como a avaliação é menor que a qualidade das comidas e bebidas, percebe-se que a circulação não é tão bem-vista pelos espectadores. Cabe ao clube organizar melhor essa circulação e trabalhar junto para a melhor oferta.

A higiene desses locais (Q32) teve avaliação média de 3,37, mostrando que medidas ainda precisam ser tomadas para aumentar essa percepção, uma vez que más condições de higiene conduzem a menores avaliações da qualidade, apesar de 81,81% considerando pelo menos regular. Poucos (21) avaliaram a higiene como péssima. O clube necessita manter e se possível aumentar essa percepção nestes locais.

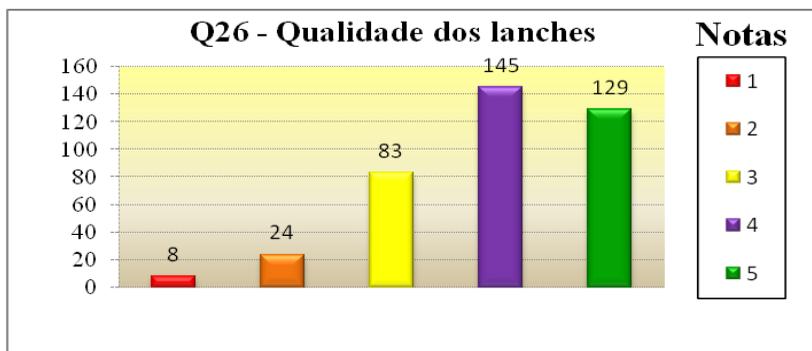


Gráfico 27 – Qualidade dos lanches oferecidos

Fonte: Dados primários (2011).

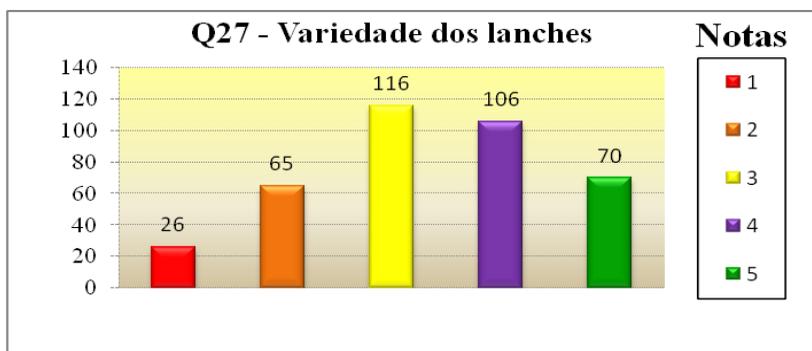


Gráfico 28 – Variedade dos lanches oferecidos

Fonte: Dados primários (2011).

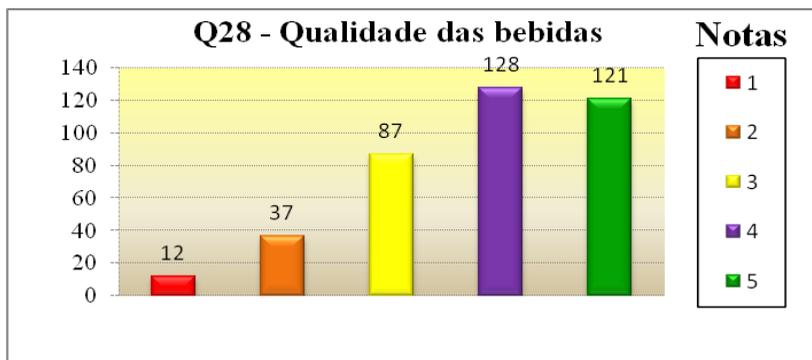


Gráfico 29 – Qualidade das bebidas oferecidas

Fonte: Dados primários (2011).

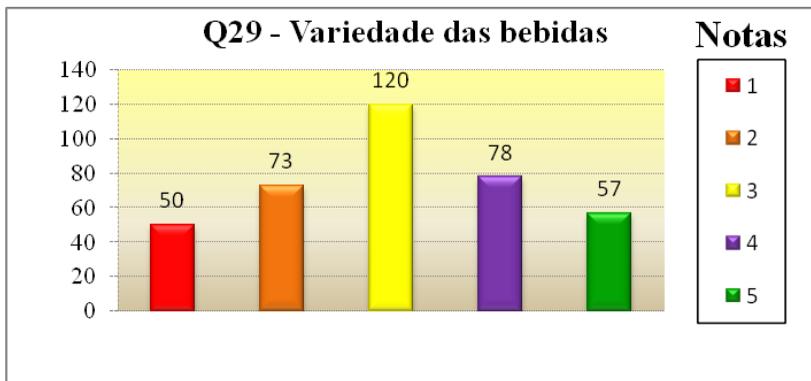


Gráfico 30 – Variedade das bebidas oferecidas

Fonte: Dados primários (2011).



Gráfico 31 – Quantidade de lugares para servir comidas e bebidas

Fonte: Dados primários (2011).

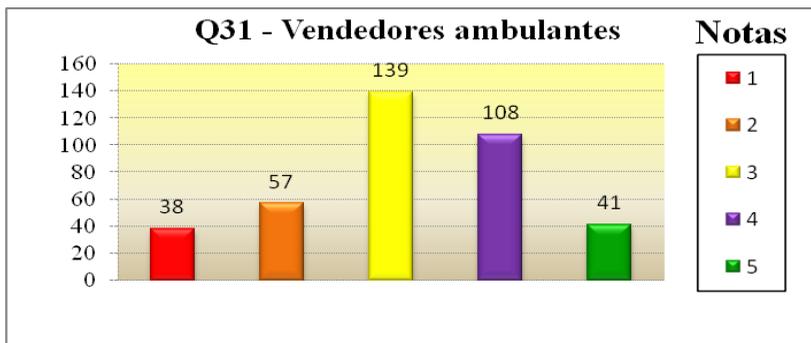


Gráfico 32 – Circulação de vendedores ambulantes

Fonte: Dados primários (2011).

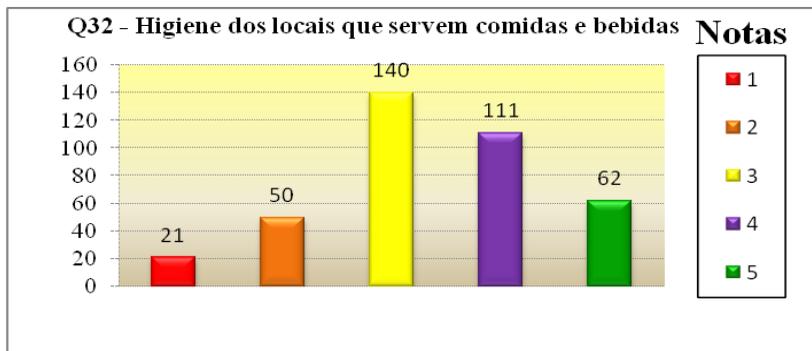


Gráfico 33 – Higiene dos locais para servir comidas e bebidas

Fonte: Dados primários (2011).

4.3.7 Instalações Sanitárias

Dois questões referem a avaliação da qualidade das instalações sanitárias. A quantidade, limpeza e higiene dos banheiros (Q33) mostraram-se de qualidade de no máximo ruim para metade (48,62%) da amostra. Isto é verificado no gráfico 34. Apenas 24 respondentes conceituaram como excelente essa opção, e a média de 2,61 mostra que o Figueirense Futebol Clube necessita cuidar dessas instalações antes e principalmente durante os jogos. Isso é evidenciado pela menor média ainda da disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos (Q34), que chega a 2,42 como se vê no gráfico 35. Com mais da metade (52,19%) avaliando mal esse fato, o que se sugere é que o clube cuide para preservação do que acontece. Sabe-se que muitas vezes é culpa dos próprios usuários que fazem coisas erradas com as instalações sanitárias, mas no fim a má percepção recai sobre o clube que oferece o serviço dentro do estádio. No entanto, 52 não responderam a questão mais geral sobre as instalações sanitárias, mas apenas 4 deixaram de responder sobre a disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos, o que é discrepante.

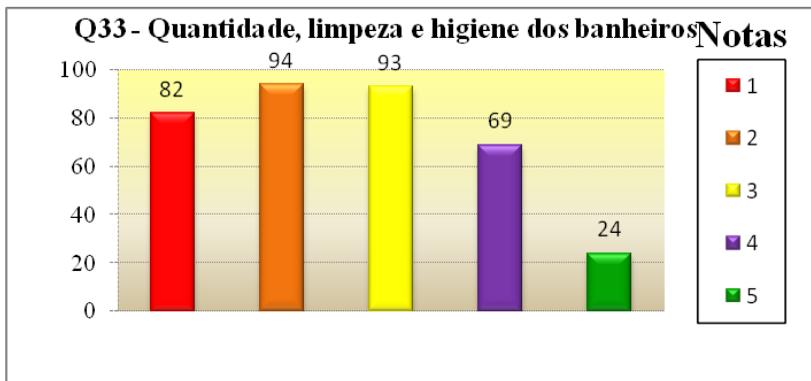


Gráfico 34 – Quantidade, higiene e limpeza dos banheiros

Fonte: Dados primários (2011).

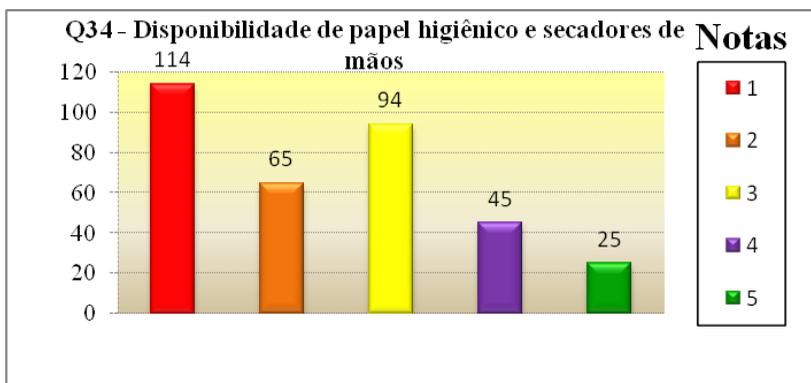


Gráfico 35 – Disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

4. 3. 8 Dimensões

Com os valores alcançados pode-se fazer uma análise agrupando os itens parecidos dentro de uma mesma dimensão. A aquisição de ingressos foi o ponto melhor avaliado, o que não é surpresa se considerar os 81,77% sendo sócios-torcedores e necessitando no dia do jogo passar o cartão na catraca para acesso. Os funcionários vieram logo em seguida com média de 3,5.

Um ponto de interesse do clube, alimentação e bebidas, foi a dimensão que ficou com 3,37. Como já citado, há fatores que precisam ser melhores trabalhados. O conforto e comodidade do evento vem logo em seguida e ficou na média com 3,34, com pontos que precisam ser

melhores trabalhados. As percepções do evento foram piores avaliadas com 3,30. O clube necessita adequar melhor essas ferramentas para subir a percepção de qualidade de seus expectadores.

Os pontos piores pontuados foram acesso, entrada e saída. Apesar desta última possuir uma boa média da saída, os demais fatores exceto localização do setor de entrada foram mal avaliados com média de 3,03. Estacionamento contribuiu muito para diminuir essa média, e o que se pode citar é que o clube precisa adequar o espaço disponível para tais atividades a melhor maneira de servir seus expectadores. Isso vai de encontro ao encontrado por Trein (2004) no Estádio Beira-Rio. Por fim as instalações sanitárias foram as piores avaliadas com média de 2,52. O clube precisa ter ciência disso e tentar manter um bom nível durante o transcorrer das partidas.

Tabela 4 - Média das dimensões

Dimensão	Média
Ingresso	3,71
Funcionários	3,50
Alimentação e Bebidas	3,37
Conforto e Comodidade	3,34
Percepções do Evento	3,30
Acesso, entrada e saída	3,03
Instalações Sanitárias	2,52

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

4. 4 ANÁLISE CRUZADA DAS QUESTÕES COM AS VARIÁVEIS

Esta parte do trabalho analisará as diferenças existentes entre as variáveis e a nota dada nas dimensões. Por motivos de espaço e de relevância, as variáveis que serão cruzadas serão o sexo do respondente, a forma de aquisição do ingresso, o setor do estádio que ocupa, a renda e a idade. As demais variáveis possuíam grupos com poucas situações, aonde o teste ANOVA com um fator é pouco indicado, ou predominância muito forte de um fator. Na tabela 5 fatores significativos estão nos quadros que não estão em branco em seu contorno. O aplicativo Excel já oferece como saída o valor de p , e sendo

esse inferior a 0,05, é estatisticamente relevante a diferença entre a média entre os grupos.

Tabela 5 – Diferenças significativas entre as variáveis e as respostas das questões

Questão*	Sexo	Tempo Assoc.	Renda	Sector	Idade
1	0,2038	0,0032	0,4821	0,5867	0,1849
2	0,1462	0,0038	0,1773	0,0138	3,9E-05
3	0,3387	0,0972	0,5029	0,1297	3,8E-05
4	0,1851	0,1722	0,1375	0,2064	0,1589
5	0,6287	0,3007	0,9741	0,0677	0,0801
6	0,5085	0,7348	0,4092	0,0105	0,2693
7	0,0244	0,1352	0,5266	0,0047	2,1E-08
8	0,0039	0,0303	0,0539	0,0265	0,0002
9	0,1209	0,0341	0,0521	0,0842	0,0157
10	0,7209	0,6848	0,0319	0,0225	0,6157
11	0,3912	0,5667	0,6906	0,1805	0,6980
12	0,7407	0,4834	0,2368	0,0317	0,2934
13	0,4935	0,2449	0,0896	0,3508	0,0003
14	0,0118	0,2234	0,8215	0,5718	0,1102
15	0,0414	0,4960	0,7289	0,0652	0,0038
16	0,4911	0,4960	0,9819	0,1253	0,0015
17	0,3838	0,0003	0,4971	0,0013	6E-06
18	0,1889	0,0988	0,4296	0,1034	0,0003
19	0,0127	0,0118	0,5355	0,0471	3,5E-05
20	0,0942	0,4395	0,9216	0,2444	0,1621
21	0,2255	0,1870	0,0856	0,4298	9,1E-06
22	0,3559	0,6222	0,9999	0,5950	0,0832
23	0,0392	0,9768	0,3189	0,0412	9,9E-07

Questão*	Sexo	Tempo Assoc.	Renda	Setor	Idade
24	0,0013	0,1864	0,2971	0,0074	1,4E-08
25	0,3732	0,8693	0,3971	0,1378	0,1106
26	0,0682	0,0939	0,0019	0,0066	2,9E-05
27	0,8055	0,6762	0,0092	0,0231	0,0071
28	0,4087	0,0038	0,0641	0,1410	6,9E-08
29	0,0031	0,0194	0,0339	0,2765	4,2E-08
30	0,0644	0,3589	0,6389	0,4658	0,0016
31	0,4592	0,2753	0,5335	0,0117	0,0783
32	0,0003	0,0057	0,0654	0,2288	5,2E-05
33	0,0001	0,6695	0,4930	0,4201	0,1407
34	0,0000	0,3380	0,5207	0,3071	0,0446
35	0,2891	0,5295	0,6532	0,4110	0,9467

Fonte: Dados primários (2011).

*Nível de significância – 0,95.

4. 4. 1 Dimensões Melhores Avaliadas

Como esperado o associado deu maior média (3,84) do que quem adquire antes do dia de jogo em lojas conveniadas ou via cartão de crédito (3,49) e de quem adquire no dia de jogo (3,14) quanto ao processo de aquisição do ingresso. Quanto à questão de informações disponíveis no ingresso, houve média inferior naqueles que são sócios há mais de 5 anos (3,41) e a melhor média se encontra entre os novos associados (4). Os mais jovens também fizeram melhor avaliação (3,90), assim como quem ocupa o setor B (3,74). O setor A (3,22) e os com mais de 25 anos (3,17) avaliaram pior. Apesar disso necessita-se melhor gerir essas informações e a sua acessibilidade.

Quanto a questão de funcionários também há envolvimento com outros funcionários em outras questões a quais se especifica o setor em que este presta serviço em nome do clube (Q8, Q31). A questão melhor avaliada foi a identificar quem é funcionário do clube (Q17) com média 3,71. Contudo quem comparece ao setor A deu uma média inferior (3,15), enquanto ocupantes do setor B deram média de 3,83. Em relação aos setores esse escalonamento de notas foi comum a várias

questões, com melhores notas no B e piores no A. Os mais jovens (nessa pesquisa até 15 anos) deram notas maiores que o grupo mais velho (mais de 26 anos de idade), com 4,07 e 3,14. Quanto ao tempo de associação, os novos sócios acham mais fácil localizar os funcionários (4,09), ao passo que os não sócios (3,54) e sócios há mais tempo (3,39) avaliam pior esse fator. Com isso o clube precisa trabalhar para aumentar essa identificação para todos os espectadores.

Quanto à preparação dos funcionários, apenas idade apresentou diferenças significativas (maiores médias dos mais jovens (3,77) e menores dos mais velhos (2,97)). Já o interesse dos funcionários teve maiores diferenças, só não influenciando renda (variável que teve o menor número de diferenças significativas). Quanto aos setores foi melhor conceituado no setor C (3,49), enquanto no setor A (2,97) 43,59% deram nota 1 ou 2. O clube precisa verificar como os funcionários estão agindo no setor A, mais caro e com pessoas mais velhas e que dão mais atenção a esse tratamento. A menor média é dos sócios há mais tempo (3,07), e a maior média de não sócios (3,48). Por mais que a idade possa ter alguma influência já que os novos sócios são em sua maioria jovens, o que se visualiza é um pequeno descuido com o tratamento cedido há os que são sócios há mais tempo.

É imprescindível oferecer bom serviço para que não associados possam se tornar sócios, mas sob o prisma do relacionamento precisa-se manter bom atendimento de funcionários aos sócios com mais tempo juntos ao clube. Os mais jovens deram média 3,86 frente a uma média abaixo de 3 dos mais velhos, e a média feminina excede a masculina (3,64 a 3,30). Em geral, o atendimento precisa ser bem melhor avaliado para que o cliente não tenha uma visão do evento prejudicada por ação de funcionários do clube.

4. 4. 2 Dimensões com Avaliações Intermediárias

O setor B deu a maior média (4,09) no que concerne a qualidade dos alimentos, e possui maior contingente de jovens, o que pode explicar a melhor avaliação. Prova disso é a média de quem tem até 15 anos bastante alta (4,25), frente a 3,49 dos que possuem idade superior a 26 anos. Quem possui menor renda deu maior média (4,17) ante aqueles que afirmaram ter renda familiar de 5 a 8 salários mínimos (3,66). O que é oferecido é avaliado de certa maneira bom (ou esperado), mas poderia haver mais opções. A renda familiar também influenciou – maior média (3,53) entre a menor renda. O setor A (3,02) avaliou pior que o B (3,49), assim como os mais velhos (2,95) frente aos

mais jovens (3,58). Há um público que possui boa renda mensal e que se dispõe a pagar mais por outros tipos de lanches. Cabe ao clube pesquisar quais opções cabem em dias de jogo além das usuais cachorro-quente, pipoca, churrasquinho ou calzone.

Novos associados (4,17) avaliaram bem melhor a qualidade das bebidas (Q28) que os associados há mais tempo e os não associados (ambos 3,59). A idade teve influência decisiva nessa questão, com os mais jovens chegando a 4,39 ao passo que os mais velhos deram apenas 2,37. A variedade das bebidas (Q29), que teve média de 3,05, também sofreu essa interferência, com os mais jovens pontuando com 3,83 ante 2,55 dos mais velhos e novos associados (3,62) divergindo dos mais velhos e não associados (3,95). Um terço avaliou como ruim ou péssima. Também houve melhor avaliação feminina (3,41) frente a masculina (2,95) e menor média entre os com maior renda familiar (2,69). Essas questões podem sofrer influência devido ao fato de ser proibida a venda de bebidas alcoólicas dentro do estádio, e o público masculino e mais velho poder preferir estas no consumo. Mas também se precisa verificar que opções legais de serem comercializadas podem ser oferecidas e de que maneira pode-se remediar essa questão.

Os mais jovens deram média de 3,35 frente a 2,64 dos mais velhos quanto à avaliação dos locais para compra desses alimentos e bebidas. Mais lugares podem oferecer mais opções, o que tende a aumentar as notas deste item e da variedade de opções. A higiene desses locais (Q32) teve avaliação média de 3,37 e se teve 71 pesquisados que deram nota 1 ou 2, preocupante pelo fato de se relacionar à alimentação. As mulheres ofereceram melhor avaliação (3,75 a 3,27 dos homens), assim como sócios entre 1 e 5 anos (3,55) e mais jovens (3,79 ante 2,94 dos mais velhos (2,94)). Percebe-se um grande contingente de grupos dando notas inferiores, necessitando buscar como a limpeza é repassada aos torcedores para se poder aumentar a percepção e especialmente a higienização destes lugares junto a seus locatários. No que se refere aos profissionais licenciados pelo clube para vender lanches e bebidas na arquibancada, o clube deve ver como os espectadores querem que isso aconteça e como melhorar a oferta, especialmente no setor A de notas inferiores (2,70).

A melhor média sobre as acomodações ficou com as condições físicas (Q10) das cadeiras (3,72). O setor B deu a pior avaliação (3,55), inferior às notas dos setores A (3,78) e C (3,87). O clube precisa verificar por que essa situação nesse setor, que faz a curva do estádio no lado direito das cabines de transmissão, e se necessário que medidas tomar quanto a essa avaliação. A avaliação das pessoas com a menor

renda da amostra (3,49) foi a menor, com a maior sendo de 5 a 8 salários mínimos (3,90). Uma possível explicação pode ser que por representar uma fatia maior de seu orçamento em relação a pessoas com mais renda estes desejam que o que seja oferecido valha mais. Dessa maneira a cadeira que encontram deveria ser melhor conservada, sendo que alguns comentaram haver pequenos pedaços quebrados e má identificação da cadeira quanto à sua identificação.

Logo após veio a avaliação do conforto e tamanho das cadeiras (Q9), com média de 3,58. Sócios mais antigos (3,41) e não sócios (3,44) deram notas menores, assim como mais velhos (3,33). Sócios há mais tempo têm maior base de comparação e esperam melhoras nas condições de seus assentos, enquanto não sócios com notas baixas vêem nessa condição um obstáculo para buscar associação. Os torcedores reclamaram muito quanto à limpeza de seus assentos, e mesmo que não respeitem os lugares marcados, não gostam do que encontram. Precisa-se analisar se há validade de custo-benefício para troca e manutenção de assentos mais interessantes especialmente para os associados, que esperam receber em troca em sua contribuição financeira e relacional.

Os mais jovens avaliaram melhor (3,55, ante 2,74 dos mais velhos) a sinalização dentro dos estádios. Sobre a questão de espaços de circulação os que ficam no setor A cederam nota menor (3,04). Pessoas mais velhas podem também ter maiores dificuldades para a locomoção, e um setor especial para estes pode ser pensado. Outra ideia é oferecer um módulo para quem prefere assistir em pé aos jogos, apesar de seu lugar garantido. A circulação durante o jogo foi subdividida em para ir às instalações sanitárias (Q14) (3,10) e para consumir lanches e bebidas (3,01) (Q15). Apesar de parecidas, indicam maior dificuldade para a segunda. As maiores reclamações partem da pouca distância entre as fileiras, o que obriga a quem quiser sair ter que se apertar. Essa percepção piora conforme a idade avança (2,64 contra 3,34 dos mais jovens). A sugestão do setor específico ajudaria aqui também. As mulheres deram melhores avaliações que os homens (média de 3).

A dimensão percepções do evento engloba as sensações e sentidos que os espectadores têm durante o jogo. O entretenimento existente antes e durante o intervalo dos jogos (Q24) foi mal conceituado (2,84). Melhor avaliação é feminina (3,20 a 2,70), do setor B (3,03 contra 2,65 – B – e 2,50 – A) e dos mais jovens (3,29 contra um baixíssimo índice de 1,98 entre os mais velhos). Como citado em sessão anterior, os torcedores mais idosos anseia por algo que os estimule a passar o tempo enquanto esperam o início do jogo.

A questão da segurança dentro do estádio (Q16) ficou com a maior média, 4. Dada a sua importância para o evento precisa ser continuamente revisto para que a avaliação continue positiva. Prova disso é a menor percepção dos mais velhos (3,69).

Os mais jovens (3,96) avaliaram as mídias - propagandas, folhetos com informações, placas publicitárias - melhor em comparação aos mais velhos (3,06). No que se refere à sonorização por meio de alto-falantes o setor B (3,24) avaliou melhor que o A (2,73), assim como os mais jovens (3,59) em relação aos mais velhos (2,42), e as mulheres (3,34 contra 3,01 dos homens). O clube necessita rever a transmissão de informações e ver se pode ser mais efetiva, sem falar que incomoda as poucas informações dadas e o uso para propagandas de patrocinadores.

4. 4. 3 Dimensões com Piores Avaliações

Houve melhor avaliação dos mais jovens (2,38), apesar de baixas, no tocante ao que teve pior média em toda a pesquisa, a disponibilidade de estacionamento pelo clube. Quanto ao número de catracas o setor B com maior quantidade de espectadores é prova dos problemas enfrentados, já que a avaliação média foi de 2,37 frente a 2,68 (C) e 2,88 (A).

A equipe de apoio responsável em orientar para o acesso ao evento (Q8) foi melhor avaliada (média de 3,13), mas ainda baixa. As piores avaliações são dos ocupantes do setor A (2,64), dos homens (3,04), dos mais velhos (2,76) e dos sócios há mais de 5 anos (2,95). A segurança do lado de fora do estádio (Q7) também obteve notas regulares (3,07), o que indica que o clube precisa aumentar a presença desses profissionais para a percepção dos espectadores aumentar. O setor B (3,31) avalia melhor que os setores A (2,64) e C (2,90), assim como as mulheres (3,35 ante 3,01). Os menores de 15 anos deram nota superiores (3,87) do que aqueles entre 16 e 25 anos (3,06) e maiores de 26 anos (2,76). Esses padrões são similares a de outras questões e evidenciam os públicos que precisam ser melhores trabalhados.

As baixas médias da dimensão Instalações Sanitárias demonstram que o clube precisa rapidamente trabalhar nestas questões e cuidar das instalações sanitárias antes e principalmente durante o jogo, evidenciado pela baixa média da questão 34. Com mais da metade (52,19%) avaliando mal esse fato e em especial os mais velhos (2,29), o que se sugere é que o clube cuide para preservação. As mulheres ofereceram maiores médias (3,06 e 2,97) do que as dos homens (2,48 e 2,26). Uma explicação para isso pode ser o tratamento dado aos *toilettes*

femininos para manter a atração do local do jogo em detrimento dos masculinos, bem como o maior contingente masculino em dias de jogo que acaba por fazer ter mais circulação e risco de vandalismo. Fato igual ocorreu com Trein (2004), e a sua explicação se assemelha a esta.

Com esses relatos, pode-se elaborar a figura 1 resumindo os principais pontos levantados por essa pesquisa.

Figura 1 – Principais Pontos Levantados pela Pesquisa

	Dimensões Melhores Avaliados
Ingresso	Associados deram maior média, comprovando os benefícios de facilidade de só passar um cartão para acessar o estádio
	As informações sobre jogos e ingresso podem ser melhores disponibilizadas.
Funcionários	Identificação foi o melhor item (média de 3,71), mas há grupos (setor A e mais idosos) que possuem maiores dificuldades de encontrá-los.
	Os funcionários precisam estar mais preparados para dúvidas do público, e para alguns grupos isso ainda é pior. Sugere-se conscientizar colaboradores de suas funções no serviço do jogo.
	Dimensões Avaliadas com Pontos a Melhorar
Alimentação e Bebidas	Alimentos foram melhores avaliados. A qualidade do que é oferecido é boa, mas a variedade deixa a desejar, podendo se estudar de que maneira mudar isso. As bebidas sofreram na questão variedade, o que pode ser um viés da proibição de bebidas alcoólicas.
	Há poucos locais para aquisição dos mesmos, e a higiene dos mesmos foi mal avaliada. O clube precisa avaliar como ampliar a oferta, e vendedores ambulantes sofrem pela circulação entre os espectadores.
Conforto e Comodidade	As condições físicas das cadeiras são melhores avaliadas, com pior nota no grupo de menor renda. A higiene das mesmas foi pior avaliada, com reclamações, cabendo ao clube melhorar esse aspecto e verificar o custo-benefício de uma troca.
	Os aspectos de circulação obtiveram notas pouco acima da média. A disposição do estádio em si foi melhor avaliada, mas com pouca sinalização sugere-se aumentar

	<p>esse ponto.</p> <p>Quando precisam se locomover durante o jogo os torcedores encontram dificuldade. Sugere-se abrigar grupos de sócios com dificuldade em um local específico e em outro canto sócios mais propensos a assistirem jogos em pé e mais ágeis.</p>
Percepções do Evento	<p>A higiene do estádio é vista como negativa, e há um bom grupo que anseia por entretenimento antes e durante o intervalo do jogo, podendo-se pensar medidas que não afetem o gramado. Segurança dentro do estádio foi o ponto melhor avaliado da pesquisa (média=4).</p>
	<p>A avaliação sobre as informações disponibilizadas sobre o jogo por meio de telões e alto-falantes obteve notas regulares, e o clube precisa analisar como melhorar esses aspectos junto aos torcedores, como telões auxiliares e sistema de som melhor distribuído.</p>
	Piores Avaliados
Acesso, Entrada e Saída	<p>O estacionamento disponibilizado pelo clube foi pior avaliado (1,81), já que o mesmo não disponibiliza. Localização do setor foi bem avaliada, com viés pela habitualidade. Baixa nota sobre as filas de acesso e número de catracas, especialmente de sócios. Propõe-se estímulo à chegada anterior ao estádio.</p>
	<p>A equipe responsável pelo acesso e a segurança externa obtiveram avaliação média, necessitando maior conscientização e medidas para aumentar a percepção de segurança do lado de fora do estádio. A saída ao final do jogo obteve melhores avaliações.</p>
Instalações Sanitárias	<p>Pior dimensão, a quantidade e a limpeza são mal avaliados, especialmente pelos homens, e a disponibilidade de secadores de mãos recebeu nota mais inferior ainda. Sugere-se manter e cuidar destas durante a realização do jogo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2011).

Com isso exposto, encerra-se a parte de apresentação e análise de dados. Agora se passa para as considerações finais desse trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Momentos da verdade representam o contato do cliente com a organização a qual um serviço está sendo oferecido (VAVRA, 2003). Mesmo que o contexto esportivo possua características únicas (MULLIN, HARDY; SUTTON, 2004), ainda assim este fato acontece, e agremiações esportivas precisam ficar atentas para que possam prestar uma atividade que seja condizente com as experiências de seus clientes/torcedores/espectadores e que vão ao encontro de suas expectativas (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985, 1988, 1991).

O marketing esportivo possui peculiaridades em suas aplicações, convivendo com as emoções de seus torcedores que comparecem ao evento para torcer por seu time (MORGAN; SUMMERS, 2008). Esse grau de paixão enraizado torna o produto principal, o resultado do jogo, como um fator relevante para o comparecimento deste no estádio e a compra de produtos ligados ao clube. Como não há controle sobre o resultado deste, os gestores precisam de outros motivos para atrair e reter o espectador dentro do estádio e fazê-lo considerar como um local que lhe traga um bom tempo. Por isso a associação junto aos clubes esportivos como forma fixa de entrada de receitas (BEE; KAHLE, 2006) é tão almejado por estes, e o marketing de relacionamento condiciona que o cliente precisa se sentir com a escolha que fez, numa maneira de se justificar (GORDON, 1999).

Entre outros motivos, o ambiente de serviço (BITNER, 1992, 1994) em que este produto acontece é considerado quando uma pessoa toma a decisão de entrar e manter num início de relacionamento. O estádio precisa ser trabalhado como uma fonte de recursos e que sirva de aconchego para todos que nele comparecem. Se os apaixonados pelo clube pareciam cometer loucuras, uma que não vão cometer é despender recursos em algo que não lhe traga nenhum benefício, esportivo, de entretenimento ou lazer. Com isso podem ser feitas algumas considerações em relação a percepção de qualidade dos torcedores do Figueirense Futebol Clube sob o estádio Orlando Scarpelli.

A aquisição de ingresso foi influenciada pela associação que permite entrada direta em todos os jogos sem maiores preocupações. Mas a entrada não se resume a isso, e seus torcedores mostraram-se insatisfeitos com as catracas de acesso, em número baixo e propensa a filas. Como o torcedor não se sente totalmente seguro do lado de fora, já que internamente não possui problema quanto a isso, é algo que quase

implode a fácil entrada que lhe é possível. A avaliação dos funcionários que ajudam nas catracas foi muito na média, e dado que o contato com funcionários é relevante para o sucesso em serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1985, 1988, 1991) o que se busca é o maior envolvimento destes em realmente ajudar quem está com a menor dúvida que seja para que se sinta tranqüilo em relação aos profissionais lá postos.

É complicado reformar o estádio e projetar novos acessos, o que se pode fazer é ofertar opções do que fazer dentro do estádio, como apresentações culturais diversas, sorteios de brindes para quem chega com dada antecedência, possibilidade de conversa com profissionais do clube e jogadores que não estão disponíveis para jogo, atividades no gramado pré-aquecimento dos times, jogos de divisões de base do clube, apresentação de outros esportes (futebol feminino, rúgbi, futebol americano). Isso pode levar a uma melhor distribuição do horário de entrada dos torcedores, interessados em comparecer antes por terem algo a fazer dentro do estádio, diminuindo a má percepção deixada por acúmulos em horários especialmente próximos a jogos. Isso também aumenta o entretenimento anterior e até mesmo no intervalo dos jogos, e muitos não possuem custo para o clube. O estádio possui uma boa localização e de fluxo rápido, permitindo muitas pessoas se dispersarem, fato visto pela boa avaliação da saída, sendo na entrada em si o maior problema e que precisa ser equacionado.

Westerbeek e Shilbury (1999) e Yoshida e James (2010) já afirmavam a importância da preparação e educação dos diversos funcionários para proporcionar um serviço visto como de alta qualidade. Com isso em mente é preciso avaliar de que maneira são dadas as notas. As médias são altas em relação aos demais itens, mas uma parte da amostra não consegue nem reconhecer estes profissionais, precisando de maior destaque dado a estes para que possam ajudar quem precise. A educação e interesse em ajudar precisam transparecer, e isso precisa ser passado pelo clube no intuito de promover o processo de melhora dessa ação.

As cadeiras disponíveis são alvos de má qualidade especialmente no que tange à limpeza destas. Um produto visto como mal acabado determina que os torcedores não se sintam confortáveis em sentar em algo que não lhes transmita segurança. O conforto por si existe, e as condições físicas foram o ponto melhor avaliado. Uma sugestão ao clube é organizar parte de setores com sócios que tenham preferência em assistir sentados os jogos sem que tenha gente em pé ao seu redor. Estes são mais preocupados com o local que sentam e se sentirão mais

valorizados e com percepção melhor da qualidade caso isso aconteça. Os espaços de circulação são difíceis de serem trabalhados uma vez que são mais inflexíveis de mudança, mas neste ponto houve boa avaliação no estádio pelo fato de poucos considerarem-na péssima. É algo que precisa estar sempre sendo trabalhado, mas necessita de reformas para melhores mudanças. Já a indicação dos setores e número das cadeiras sofreu um pouco. Não há indicação clara em muitos locais e dificuldade de encontrar o local desejado. O que se sugere é a contínua manutenção para que esta dimensão pelo menos não seja relevada pelo torcedor.

Se os torcedores se sentem seguros dentro do estádio, estes acham complicado se locomover em horários de jogo. Novamente é um ponto difícil de mudança arquitetural, mas cabe ao clube procurar pelo menos as comidas e bebidas se localizarem no ponto que minimiza a soma da distância total percorrida por todos, ou oferecer estes locais há quem tenha o maior costume de locomoção, deixando mais afastados aqueles que permanecem o jogo todo no mesmo local.

Sem a percepção de limpeza não há como aumentar a percepção de qualidade. Se o *sportscape* é essencial em eventos esportivos (WAKEFIELD; BLODGETT; SLOAN, 1996), uma avaliação apenas média de sua eficácia é danosa para o resultado final. O clube precisa investigar que aspectos não transmitem sensação de limpeza a seus torcedores a fim de conseguir modificar esse fato. As informações transmitidas sobre o evento são mal avaliadas, e o clube precisa aumentar a qualidade do som de seu sistema de transmissão e se possível instalar um telão mais visível e que permita maiores informações ou aumentar o número dos que são disponíveis.

A parte de alimentação e bebidas é bem avaliada quanto a qualidade do que já existe, mas a falta de opções prejudica a visão que se tem do evento como um todo. Seria de interesse do clube pesquisar qual alimento ou bebida desejariam consumir internamente e verificar se é viável a sua implantação. A quantidade de espaços para venda também é mal avaliada, convergindo com a má circulação para adquirir lanches e bebidas. O que se sugere é aumentar o leque de opções dentro de cada espaço para que essas distâncias sejam minimizadas. Os vendedores ambulantes surgem como opções, necessitando coordenar melhor como trafegam entre as fileiras para não atrapalhar o público. As instalações sanitárias são mal avaliadas, e é necessário que o clube possua profissionais para fazer manutenção destes durante o decorrer dos jogos. Esta é a dimensão pior avaliada dentro desta pesquisa.

O cruzamento entre as variáveis mostrou que aqueles que são sócios há mais tempo, pessoas mais velhas e que são do setor A

avaliaram como pior a qualidade em geral. Homens deram notas menores que as mulheres, indicando que a qualidade do serviço para atrair mulheres não é o mais foco, dado que se fosse este o problema a média do sexo feminino deveria ser inferior que a do masculino. É importante cuidar dos mais jovens para que estes continuem no relacionamento de longo prazo (GRÖNROOS, 2004), mas aqueles que já são sócios há bom tempo precisam ser atendidos nem que seja por um sentimento de gratidão pelo tempo e dinheiro investidos.

O jogo e o resultado deste é talvez o fator primordial para comparecimento em dias de jogos (GREENWELL; FINK; PASTORE, 2002a). McDonald, Sutton e Wilne (1995) ao estudarem a qualidade em eventos esportivos focaram naqueles que já adquiriram entradas para a temporada completa. Esse é o caminho a ser seguido uma vez que a busca de relacionamento proporciona esse maior conhecimento de uma parte sobre a outra, resultando em entender o que quer a outra parte. O relacionamento entre sócio e clube esportivo precisa ser melhor estudado, e verificar como o primeiro analisa o ambiente em que ocorre o serviço é primordial. Por essa razão descobrir esses pontos são bases para planos de ação eficazes.

Para futuros trabalhos a sugestão é estender ademais clubes de futebol, assim como de outros esportes. Também pode ser feita uma reaplicação da escala desenvolvida e trabalhar para validá-la. Outra sugestão é fazer a avaliação antes e depois de jogos para verificar se há influência do meio e do local que ela ocorre nas respostas cedidas. Aplicar este trabalho num ponto futuro permite que se faça uma comparação de que pontos melhoraram e qual pioraram. Podem ser adicionados outros conteúdos, como satisfação do consumidor e intenção de voltar para verificar se há relação com a qualidade percebida de serviço.

REFERÊNCIAS

- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. Ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.
- BEE, C. C.; KAHLE, L. R. Relationship marketing in sports: A functional approach. **Sport Marketing Quarterly**, v. 15, n. 2, 2006, p. 102-110.
- BENAZZI, J. R. de S. ; BORGES, C. N. Emoção, Exposição e Vendas: análise do patrocínio realizado por marcas de artigos esportivos no futebol brasileiro. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/147_Marketing%20no%20esporte%20final%20com%20autores.pdf. Acesso em: 19 nov. 2010.
- BENDAPUDI, N. e BERRY, LL., Customer receptivity to relationship marketing. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 1, 15-37, 1997.
- BITNER, M. J.. Servicescapes: the impact of. physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**. v. 56, n. 2, 1992, p. 57-71.
- BRADY, M. K., CRONIN JR., J. J. Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 3, p. 241-251, 2001.
- CALABUIG MORENO, F.; CRESPO HERVÀS, J. Uso del método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. **Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación**, n. 15, p. 21-25, 2009.
- CALABUIG MORENO, F.; MUNDINA GOMEZ, J.; CRESPO HERVÀS, J. Eventqual: una medida de la calidad percibida por

los espectadores de eventos deportivos. **Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación**, n. 18, p. 66-70, 2010.

CANTER, D. V.; COMBER, M.; UZZELL, D. L. Football in its place: an environmental psychology of football grounds. Londres: Routledge, 1989.

CHANG, K. The influence of service quality factors on customer satisfaction and repurchase intention in the Korean Professional Basketball League. **Korean Journal of Sport Science**, v. 11, p. 26-37, 1999.

CIALDINI, R. B. Basking in reflected glory: Three (football) field studies. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 34, n. 3, p. 366-375, 1976.

CLEMES, M. D., BRUSH, G. J., COLLINS, M. J., Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. **Sport Management Review**, 2011, In press.

CRESPO HERVÀS, J.; CALABUIG MORENO, F.; PÉREZ CAMPOS, C. La satisfacción del espectador con el día de partido y su relación con las intenciones de asistir. In: Congreso de La Asociación Española de Ciències del Deporte, 5, 2008, León. Comunicaciones.

CRONIN, J. ; TAYLOR, S. Measuring service quality: A re-examination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, 1992, p. 55-68.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based perceptions minus expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.

DALE, B.G.; IWAARDEN, J.D. VAN; WIELE, A. VAN DER; WILLIAMS, A.R.T. Service improvement in a sports environment: A study of spectator attendance. **Managing Service Quality**, v. 1, n. 5, 2005, p. 470-484.

ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. E. M. Amar É Ser Fiel a Quem Nos Trai: a Relação do Torcedor com Seu Time de Futebol. **Organizações e Sociedade**: Revista da Escola de Administração da UFBA, Salvador, v.16, n. 48, p. 59-80, Jan./Mar. 2009. Disponível em: <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=575&layout=abstract>
Acesso em: 20 nov. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 6.ed. São Paulo: Futura, 1999.

GREENWELL, T. C., FINK, J. S., & PASTORE, D. 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, 2002a.

_____. Perceptions of the service experience: Using demographic and psychographic variables to identify customer segments. **Sport Marketing Quarterly**, v. 1, n. 4, 2002b, p. 234-242,

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2004.

HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIGHTOWER, R.; BRADY M. K.; BAKER, T. L. Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 9, 2002, p. 697-707.

HILL, B.; GREEN, B.C. Repeat attendance as a function of involvement, loyalty, and the sportscape across three football contexts. **Sport Management Review**, v. 3, n. 2, 2000, p. 145–162.

HYUN-DUCK K.; LAVETTER, D.; JEOUNG-HAK LEE. The influence of service quality factors on customer satisfaction and repurchase intention in the Korean professional basketball league. **International Journal of Applied Sports Sciences**, v. 18, n.1, 2008, p. 39-58.

KEARNEY, A. T. O jogo está começando. **HSM Management**, v. 39 jul.-ago. 2003, p. 37-46.

KELLEY S.W.; TURLEY L.W. Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. **Journal of Sport Business Research**, v. 54, n. 2, 2001, p. 161-166.

KIM, D.; KIM, S. Y. QUESC: An instrument for assessing the service quality of sport centres in Korea. **Journal of Sport Management**, (S. L.), v.9, n. 2, 1995, p. 208-220.

KIM, C.; KIM, S. Y. Segmentation of sport center members in Seoul based on attitudes toward service quality. **Journal of Sport Management**, v. 12, n. 4, 1998, p. 273-287.

KO, Y. J.; PASTORE, D. L. Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation and sport industry. **Sport Marketing Quarterly**, v. 13, n.2, 2004, p. 159-167.

KO, Y. J.; PASTORE, D. L. A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. **Sport Marketing Quarterly**, v. 14, n. 2, 2005, p. 84-97.

KOO, G. Y. *et. al.* Examination of the causal effects between the dimensions of service quality and spectator satisfaction in minor league baseball. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 11, n. 1, 2009, p. 46-59.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MADRIGAL, R. Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance. **Journal of Leisure Research**, v. 27, n. 3, 1995, p. 205-227.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAÑAS, M. A., GIMÉNEZ, G., MUYOR, J. M., MARTÍNEZ-TUR, V.; MOLINER, C. P. Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario: un estudio de campo en servicios deportivos. **Psicothema**, v. 20, n.2, 2008, p. 243-248.

MARTÍNEZ, J.A.; MARTÍNEZ, L. La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte**, v. 8, n. 31, 2008, p. 244-255.

MCDONALD, H.; STAVROS, C. A defection analysis of lapsed season ticket holders: a consumer and organizational study. **Sport Marketing Quarterly** v. 16, n. 4, 2007, p. 218-229.

MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, B.J.; HARDY, S.; SUTTON, W. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MYSKIW, M. **Marketing Esportivo no Futebol: um olhar à luz do paradigma do marketing de relacionamento**. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS). Santa Maria, 2006.

PARASURAMAN A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, 1985, p. 41-50.

_____. Servqual: A multiple item scale for measuring consumers perceptions on service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, 1988, p.12-40.

_____. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p.420-450, 1991.

POZZI, L. F. **A Grande Jogada: Teoria e Prática do Marketing Esportivo**. São Paulo: Globo, 1998.

REIMER, A; KUEHN, R. The impact of servicescape on quality perception. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7/8, 2005, p. 785-808.

REIN, I. J.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. **Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBINSON, L. Customer Expectations of Sport Organisations'. **European Sport Management Quarterly**, v. 6, n. 1, 2006, p. 79-96.

RODRIGUES, M. S. **Mercadores de emoção: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural**. Florianópolis, 2006. 275f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

SANTOS, F. R. dos. **O Valor das Torcidas de Futebol: O Customer Equity dos Clubes a partir dos Resultados de Bilheteria no Campeonato Brasileiro**. 2008. 188 f. Tese (Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais) - Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

SANTOS, L. M. V. V. **A Evolução da Gestão no Futebol Brasileiro**. 119 f. Dissertação (Administração Pública e Governo) - Pós-Graduação em Administração Pública e Governo – Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas. São Paulo, 2002.

SHONK, D. J. **Perceptions of service quality, satisfaction and the intent to return among tourists attending a sporting event**. 2006. 169 f. Ph.D. Dissertation (Degree Doctor of Philosophy) - The Ohio State University, Columbus, Ohio, Estados Unidos, 2006.

STAVROS, C.; POPE, N.; WINZAR, H. Relationship marketing in Australian professional sport: An extension of the Shani Framework. **Sport Marketing Quarterly**, v. 17, n. 3, 2008, p. 135-145.

SZABÓ, Á. Leisure sport services quality. In: International Conference on Service Systems and Service Management, 7, 2010, Tóquio, Japão. **Analys....** Tóquio, Japão: Jian Chen, 2010, v.2.

THEODORAKIS *et al.*. Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. **Managing Service Quality**, v.11, n.6, 2001, p. 431-438.

THEODORAKIS, N. D.; ALEXANDRIS, K. Can Service Quality Predict Spectators' Behavioral Intentions in Professional Soccer? **Managing Leisure**, v. 13, n. 3/4, 2008, p. 162-178.

TREIN, F. **Qualidade dos Serviços Oferecidos e Prestados em um Estádio de Futebol em Dias de Jogos**: um estudo de caso. 170 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WAKEFIELD, K. L.; BLODGETT, J. G. The importance of servicescapes in leisure service settings. **Journal of Services Marketing**, v. 8, n. 3, 1994, p. 66-76.

_____ The effects of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service setting. **Journal of Services Marketing**, v. 10, n. 6, 1996, p. 45-6.

_____ Customer response to intangible and tangible service factors. **Psychology and Marketing**, v. 16, n.1, 1999, p. 51-68.

WAKEFIELD, K. L.; BLODGETT, J. G.; SLOAN, H. J. Measurement and management of the sportscape. **Journal of Sport Management**, v. 10, n. 1, 1996, p. 15-31.

WAKEFIELD, K. L.; SLOAN, H. J. The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance. **Journal of Sport Management**, v. 9, n. 20, 1995, p. 153-172.

WESTERBEEK, H., **Marketing across cultures: an investigation into place specific dimensions of service quality in Sport**. 2001. 328 f. Doutorado (Filosofia) - Bowater School of Management and Marketing, Deakin University, Victória, Austrália, 2001.

WESTERBEEK, H.M.; SHILBURY, D. Increasing the focus on “place” in the marketing mix for facility dependent sport services. **Sport Management Review**, v. 2, n. 1, 1999, p. 1-23.

YOSHIDA, M.; JAMES, J. Customer satisfaction with game and service experiences: antecedents and consequences. **Journal of Sport Management**, v. 24, n.3, 2010, p. 338-361.

YUSOF, A.; Y SEE, L. H. Spectator perceptions of physical facility and team quality: A study of a Malaysian super league soccer match. **Research Journal of International Studies**, v. 8, n.2, 2008, p. 132-140.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A

Pesquisa de Qualidade de Serviço - Estádio Orlando Scarpelli

Prezado(a) Torcedor(a) Alvinegro(a), O presente questionário foi elaborado para responder ao Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Israel Machado da Silva - matrícula 07101028 (<http://lattes.cnpq.br/1676983128469956>), graduando de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina. O objetivo do estudo é avaliar a percepção da qualidade dos serviços oferecidos pelo Figueirense Futebol Clube em seu estádio Orlando Scarpelli. Ao responder o questionário, peço que leve em consideração apenas os aspectos mencionados e tente não considerar o resultado ou a qualidade dos jogos realizados. Os dados coletados são altamente confidenciais e não englobam a sua identificação pessoal. Dessa maneira pede-se que as respostas sejam verdadeiras e coerentes com a realidade dos jogos. Esse instrumento poderá ajudar o clube a verificar em que aspectos precisa melhorar a oferta de serviço no estádio, e de acordo com a situação encontrada poderão ser adotadas essas melhorias para lhe atender. Obrigado pela disposição de participar.

*Obrigatório

Instruções do Questionário

Os 39 itens seguintes são mensurados numa escala cujos valores significam: 0 - Não tenho opinião formada sobre esse assunto. 1 - Péssimo 2 - Ruim 3 - Regular 4 - Bom 5 - Excelente Solicitamos a gentileza em responder a todas as perguntas desse questionário e assim contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos no estádio Orlando Scarpelli.

1. Como você classifica o processo de aquisição de seu ingresso? *
0 1 2 3 4 5
2. Como você classifica as informações disponibilizadas no site, impressas no ingresso e por quem vende o ingresso para acesso ao estádio? *
3. Como você classifica a disponibilidade de estacionamento próprio do clube? *
4. Como você classifica o processo de localização do setor (sinalização, organização do lado de fora) que você deve entrar? *
5. Como você classifica a forma de acesso (filas) às catracas para entrada no estádio? *
6. Como você classifica o número de catracas disponíveis para acesso? *
7. Como você classifica a segurança contratada pelo clube no exterior do estádio? *
8. Como você classifica a equipe de apoio responsável em orientá-lo no acesso ao evento? *
9. Como você classifica o conforto e tamanho das cadeiras disponibilizadas? *

10. Como você classifica as condições físicas das cadeiras (se está frouxa, se está quebrada)? *
11. Como você classifica a higiene das cadeiras? *
12. Como você classifica os espaços de circulação dentro do estádio (corredores, escadas, rampas, disposição dos assentos)? *
13. Como você classifica a visibilidade da sinalização disponibilizada dentro do estádio (placas, indicação de fileira, de lugares para ir)? *
14. Como você classifica a sua circulação para ir ao banheiro? *
15. Como você classifica a sua circulação para fazer lanches e consumir bebidas? *
16. Como você classifica a sua segurança dentro do estádio? *
17. Como você classifica a identificação de quem é funcionário do clube?
18. Como você classifica a preparação (informação, educação) dos funcionários do clube para atender às suas necessidades? *
19. Como você classifica o interesse dos funcionários do clube em lhe atender?*
20. Como você classifica a aparência relacionada à higiene e limpeza do estádio? *
21. Como você classifica a mídia (propagandas, folhetos com informações) disponibilizada no estádio? *
22. Como você classifica as informações disponibilizadas sobre o jogo dentro do estádio (telão, placar do jogo)? *
23. Como você classifica a sonorização das informações vinculadas no evento por meio de alto-falante? *
24. Como você classifica o entretenimento existente antes e durante o intervalo dos jogos? *
25. Como você classifica a possibilidade de adquirir produtos de seu time antes, durante e depois do jogo? *
26. Como você classifica a qualidade dos lanches oferecidos ? *
27. Como você classifica a variedade dos lanches oferecidos? *
28. Como você classifica a qualidade (forma de servir, temperatura) das bebidas oferecidas? *
29. Como você classifica a variedade das bebidas oferecidas? *
30. Como você classifica a quantidade de lugares para lhe servir comidas e bebidas? *
31. Como você classifica a circulação de vendedores ambulantes dentro do estádio? *
32. Como você classifica a higiene dos locais para lhe servir comidas e bebidas?*
33. Como você classifica a quantidade, limpeza e higiene dos banheiros? *
34. Como você classifica a disponibilidade de papel higiênico e secadores de mãos nos banheiros? *
35. Como você classifica a rapidez de saída do estádio ao final do jogo? *
36. Como você classifica as informações enviadas pelo clube sobre o time, jogos, eventos e campeonatos relativo a cada jogo? *

37. Como você classifica o site, e-mails, twitter, Torcida do Figueira e demais meios de relacionamento com o clube? *

38. Como você classifica o atendimento feito por outros meios (telefone, e-mail)? *

39. Como você classifica a possibilidade de contato com os dirigentes e responsáveis por tomar decisões dentro do clube? *

Peço a gentileza de preencher os seus dados pessoais. Reafirmo que os dados são confidenciais e não serão divulgados.

Qual a sua idade? *

- Até 15 anos
- De 16 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 35 a 45 anos
- Mais de 45 anos

Qual o seu sexo? *

- Feminino
- Masculino

Com que frequência você vai ao Estádio Orlando Scarpelli em dias de jogo? *

- Todos os jogos
- Só jogos do Campeonato Catarinense
- Só jogos do Campeonato Brasileiro
- Aproximadamente metade dos jogos
- 1 vez por mês
- Às vezes
- Nunca fui ao estádio Orlando Scarpelli

Qual a sua maneira habitual de aquisição de ingressos? *

- Sou sócio-torcedor e posso ir a todos os jogos
- Eu adquiro antes dos jogos em postos de venda autorizados ou no estádio
- Eu adquiro antes dos jogos por compra online via cartão de crédito
- Eu adquiro no dia do jogo antes de acessar ao estádio

Você é sócio-torcedor do Figueirense há quanto tempo? *

- Associei-me esse ano
- Entre 1 e 5 anos
- Há mais de 5 anos
- Não sou sócio-torcedor, mas já fui no passado
- Não sou sócio-torcedor, mas pretendo ser um dia
- Não sou sócio-torcedor, e não pretendo ser um dia

Em qual setor que você mais comparece ao estádio? *

- Setor A
- Setor B
- Setor C
- Setor D
- Setor E
- Eu não tenho um setor específico para ver os jogos

Por qual rede social você teve acesso a essa pesquisa?

- Torcida do Figueira
- Facebook
- Twitter
- Orkut
- Indicação de outra pessoa
- Outro:

Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação

Qual a sua renda familiar mensal?

- Até R\$ 1090
- Entre R\$ 1090 e R\$ 2120
- Entre R\$ 2120 e R\$ 4360
- Entre R\$ 4360 e R\$ 8720
- Entre R\$ 8720 e R\$ 12600
- Acima de R\$ 12600

Existe algo que você queira opinar, citar e que possa contribuir para a melhoria do serviço dentro do Estádio e que não foi questionado? Por favor especifique.

Muito Obrigado! Eu, Israel Machado da Silva agradeço a sua participação. Espero que esta pesquisa reflita as necessidades dos torcedores e que por meio de seus resultados seja possível realizar melhorias para atender os desejos da nação alvinegra! Qualquer dúvida ou sugestão mande e-mail para pesquisascarpelli@hotmail.com.