UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

SÉRGIO LUIZ MACHADO BORBA

MARKETING NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS NOS ESTÁDIOS DE FORTALEZA

Fortaleza – Ceará
2006

SÉRGIO LUIZ MACHADO BORBA

MARKETING NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS NOS ESTÁDIOS DE FORTALEZA

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre**.**

Fortaleza – Ceará
2006

SÉRGIO LUIZ MACHADO BORBA

MARKETING NO FUTEBOL: UMA ANÁLISE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS NOS ESTÁDIOS DE FORTALEZA

Aprovado em: 08/12/2006

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

_____

Profa. Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero
Universidade Federal do Ceará - UFC

_____

Prof. Dr. Alípio Ramos Veiga Neto
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

A minha esposa, Vera, grande amor da minha vida, pelo apoio e por ter compreendido a necessidade de uma dedicação plena ao desenvolvimento desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos filhos, Gustavo e Carolina, pelo incentivo constante.

Aos meus pais, pela instrução, que permitiu que chegasse neste estágio.

A minha avó Imenes, *in memorium*, grande fonte de saber.

Ao professor Dr. Luiz Carlos Murakami, por suas orientações necessárias para cumprir com os objetivos deste trabalho.

Aos Srs. Antero Lima e Augusto César Colares, respectivamente gestores dos Estádios Castelão e Presidente Vargas, por meio dos quais me foi franqueado o acesso para a realização da pesquisa.

Aos Srs. Carlos Alberto Farias e Gilvan Dias, ex - gestores do Castelão e Presidente Vargas, por contribuírem com informações que ajudaram na construção do trabalho.

Ao prezado amigo Leandro Noronha, um grande parceiro na construção desta dissertação.

Aos amigos do mestrado Marcio Vasconcelos Pinto, Maria do Céu Studart, Marise Evangelista Prudente, Pedro Jorge Fernandes e Victor Rabelo Brito, pela contribuição e colaboração mútua.

A todos os professores da segunda turma do Curso de Mestrado Profissional, que elevaram o meu nível de conhecimento em suas respectivas áreas.

Aos familiares que torceram por mim em todos os momentos desta jornada.

A Deus, nosso pai, que nos faz refletir em todos os momentos, e nos guia através de sua energia plena.

“Para fazer uma obra não basta ter talento, não basta ter força, é preciso também viver um grande amor”.

Wolfgang Amadeus Mozart

RESUMO

Esta dissertação analisa os serviços oferecidos aos torcedores, tanto nos estádios quanto no entorno de uma partida de futebol. Os estádios pesquisados são os dois maiores da cidade de Fortaleza, Plácido Aderaldo Castelo, chamado Castelão, e Presidente Vargas, sob a ótica dos torcedores dos três maiores clubes da cidade. Trata, inicialmente de apresentar a cronologia histórica desses estádios. O referencial teórico mostra as transformações ocorridas no futebol, desde sua origem até o momento da consolidação do profissionalismo. Apresenta, ainda, a rede de relações dos agentes envolvidos no futebol, que buscam por receitas adicionais neste mercado específico. Destaca a importância da qualidade dos serviços à disposição do cliente e da preocupação do *marketing* tradicional e esportivo como temas que fundamentam a pesquisa realizada. Na pesquisa, como instrumento de captação de dados, utilizou-se entrevistas estruturadas e elaborou-se o método da amostragem probabilístico. A partir da pesquisa realizada, apresenta a análise dos resultados obtidos na avaliação dos serviços oferecidos em torno dos estádios de futebol.

Palavras-Chave: Futebol, Serviços, Cliente, Torcedor, *Marketing.*

ABSTRACT

This dissertation analyzes the services offered to the fans so much in the stadiums as in the spill of a soccer game. The researched stadiums are the two largest of Fortaleza city, Plácido Aderaldo Castelo called Castelão and Presidente Vargas, under the fans' optics of the three largest clubs of the city. It treats initially of presenting the historical chronology of these stadiums. The theoretical reference shows the transformations happened in the soccer, from its origin to the moment of the consolidation of the professionalism. It still presents the net of the agents' relationships involved in the soccer that look for additional incomes in this specific market. It stands out the importance of the quality of the services to the customer's disposition and of the concern of the traditional and sporting marketing as themes that base the accomplished research. In the research, as instrument of captation of data, used structuralized interviews and elaborated the method of the probabilist sampling. Starting from the accomplished research comes the analysis of the obtained results of the evaluation of the services offered around the soccer stadiums.

Key-words: Soccer, services, customer, fan, marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vista Frontal PV que mostra local de cadeiras e Imprensa----------21
Figura 2: Vista Aérea do atual PV ----------21
Figura 3: Vista Aérea da Primeira Configuração Física do Castelão-------- ----------26
Figura 4: Vista Aérea da Configuração Física Atual do Castelão ----------
26
Figura 5: Disputa de Jogo de Futebol em Cambrigde, em meados do século XIX --30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: As Relações entre os Produtos e os Consumidores no Futebol como Negócio. ----------39
Gráfico 2: Organograma da Estrutura do Futebol Mundial ---------- 41
Gráfico 3: Macro Sistema das Relações no Futebol ----------43
Gráfico 4: A Relação entre Expectativas, Satisfação do Cliente e Qualidade Percebida nos Serviços. ---------- 52
Gráfico 5: Sete Lacunas na Qualidade que Resultam em Insatisfação do Cliente --53
Gráfico 6: Modelo da Análise do Valor Fornecido ao Consumidor ----------57
Gráfico 7: Avaliação da Qualidade do Bem ou Serviço pelo Cliente ----------58
Gráfico 8: Processo Decisório do Cliente ----------62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dados Gerais dos Estádios PV e Castelão ----------19
Quadro 2: Cronologia dos Fatos Históricos Marcantes até a Inauguração do Estádio Castelão ----------23
Quadro 3: Benfeitorias a Serem Implementadas no Novo Castelão ----------25
Quadro 4: Agentes/ Instituições e Produtos da Prática e Consumos ----------28
Quadro 5: Especificações das Relações no Sistema Futebol ----------44
Quadro 6: Agentes e Fontes das Relações no Futebol ----------45
Quadro 7: Classificação de Serviços ----------46
Quadro 8: Modelos de Consumidores em Quatro Visões ----------61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução dos Serviços na Atividade Econômica----------47
Tabela 2: Gênero dos Torcedores Entrevistados ----------74
Tabela 3: Escolaridade dos Torcedores Entrevistados----------74
Tabela 4: Faixa Etária dos Torcedores Entrevistados ----------75
Tabela 5: Time que os Entrevistados Torcem----------76
Tabela 6: Tempo que Freqüenta Estádios----------77
Tabela 7: Serviço que Considera mais Importante no Estádio ----------77
Tabela 8: Serviço mais Importante no Estádio X Tempo que Freqüenta o Estádio X Torcedores do Fortaleza ----------78
Tabela 9: Serviço mais Importante no Estádio X Tempo que Freqüenta o Estádio X Torcedores do Ceará ----------79
Tabela 10: Serviço mais Importante no Estádio X Tempo que Freqüenta o Estádio X Torcedores do Ferroviário----------79
Tabela 11: Serviço mais Importante no Estádio X Faixa Etária X Torcedores do Fortaleza ----------81
Tabela 12: Serviço mais Importante no Estádio X Faixa Etária X Torcedores do Ceará- ----------81
Tabela 13: Serviço mais Importante no Estádio X Faixa Etária X Torcedores do Ferroviário----------82
Tabela 14: Melhor Serviço Oferecido, Hoje, pelo Estádio ----------84
Tabela 15: Serviço que, se melhorando, levaria o torcedor mais vezes ao Estádio -86
Tabela 16: Time X Qual desses serviços, se melhorados, levariam você mais vezes ao Estádio Castelão ----------87
Tabela 17: Time X Qual desses serviços, se melhorados, levariam você mais vezes ao Estádio Presidente Vargas ----------87
Tabela 18: Time X Qual o melhor serviço oferecido, hoje, pelo Estádio X Castelão..... 89
Tabela 19: Time X Qual o melhor serviço oferecido, hoje, pelo Estádio X Presidente Vargas----------89

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 15

1 OS ESTÁDIOS DE FUTEBOL DE FORTALEZA..... 18
1.1 Estádio Presidente Vargas..... 20
1.2 Estádio Castelão..... 22

2 SOBRE O FUTEBOL..... 27
2.1 Origem do Futebol Moderno..... 27
2.2 O Futebol no Brasil: Do amador elitista ao Profissionalismo..... 31
2.3 Os efeitos da Multinacionalização..... 34
2.4 O Negócio Futebol e sua Rede de Relações – Histórico de Consumo.. 35
2.5 O Cliente Torcedor e suas Relações no Sistema do Negócio Futebol... 36

3 MARKETING..... 46
3.1 A Importância dos Serviços..... 46
3.2 Conceito de Serviços..... 48
3.3 A Compreensão Sobre a Qualidade em Serviços..... 50
3.4 Comportamento do Cliente e o Processo Decisório de Compra..... 59
3.5 O Marketing esportivo..... 64

4 METODOLOGIA..... 68
4.1 Tipo de Pesquisa..... 68
4.2 Universo e Amostra..... 69
4.3 Cálculo da Amostra – Torcedores..... 70
4.4 Seleção dos Sujeitos..... 71
4.5 Período da Pesquisa..... 71
4.6 Coleta de Dados..... 71
4.7 Tratamento e Análise dos Dados..... 72
4.8 Limitações do Método..... 73

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS..... 74
5.1 Caracterização Geral do Respondente..... 74
5.2 Distribuição das Torcidas nos Estádios..... 76
5.3 Tempo que o Cliente Torcedor Freqüenta os Estádios..... 77
5.4 A análise do Cliente Torcedor para os Serviços Importantes..... 77
5.5 Identificação do Melhor Serviço Oferecido no Estádio..... 83
5.6 Avaliando o Serviço que Levaria o Torcedor a Aumentar sua Freqüência nos Estádios..... 85

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 91

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 95

ANEXOS

INTRODUÇÃO

O esporte, visto como um negócio profissional vem crescendo de forma rápida nas últimas décadas. Em todo mundo, o setor de esportes apresenta - se como um dos que mais crescem no segmento de entretenimento e mídia movimentando bilhões de dólares todos os anos.

Ambiente cercado de paixão e interesses, polêmicas e incertezas, o futebol apresenta - se em palcos que mostram grandes vitórias, embates gloriosos e derrotas inesquecíveis. No espaço onde ocorre este entretenimento cercados por uma série de interesses de empresários, clubes, jogadores, dirigentes e diversos agentes envolvidos no atual contexto profissional, os serviços merecem ser analisados sob enfoque científico, sob uma fundamentação teórica que permeia o *marketing* de serviços e o comportamento do cliente, o torcedor.

O futebol é um negócio, hoje, que movimenta alguns bilhões de dólares em todo o mundo. Só no futebol mundial, são 250 bilhões de dólares por ano. No Brasil, o esporte movimenta 31 bilhões de reais por ano, ou seja, 3,3% do PIB (Produto Interno Bruto). O mercado esportivo é o que mais cresce no País. São 500 mil trabalhadores diretamente ligados ao esporte, 50% do PIB esportivo são provenientes do mercado de artigos esportivos. Até o final de 2005, os investimentos em *marketing* esportivo, no Brasil, movimentaram em torno de R$ 1,5 bilhão[1].

A partir da década de 80, o futebol é visto através das empresas como um meio de comunicação de suas marcas e produtos ao mercado. Com o advento da Copa do Mundo dos Estados Unidos, em 1994, a ênfase do *marketing* é destacada para reforçar a importância desse negócio em relação àqueles que estão em torno do futebol. A necessidade de reestruturação das instituições, estádios e dos clubes de futebol, em face dessa transição brusca do amadorismo para o profissionalismo, é primordial na mudança deste cenário.

Neste ambiente de profissionalização, os serviços estão sendo incorporados às praças esportivas e submetidos à avaliação permanente do cliente torcedor que, muitas vezes, deixa de comparecer aos estádios face a pouca importância que é dada aos serviços no ambiente que cerca o jogo de futebol.

---

[1] Artigo.**smarcos.com.br.**Disponível em:http://www.smarcos.com.br/newspublisher/viewnews.php do dia 02.03.05. Acesso em 13.10.2005.

É neste grande cenário que os estádios de futebol Plácido Aderaldo Castelo, o Castelão, e o Presidente Vargas, palco dos jogos na cidade de Fortaleza, além do jogo em si, contemplam uma estrutura de serviços. Supõe-se que os responsáveis por essas estruturas devem estar atentos ao torcedor, mediante suas exigências como cliente, porque, além da paixão pelo futebol, ele freqüenta um ambiente em que tudo é direcionado para o negócio. Presume-se que o cliente torcedor, agora amparado tanto pelo Código de Defesa do Consumidor como pelo Estatuto do Torcedor (Lei. 10.671 de 15/05/2003), seja visto com mais atenção e respeito.

Atualmente, os serviços apresentam grande destaque na literatura de administração em geral, e na literatura do *marketing*, mais especificamente. Nos países desenvolvidos e em alguns países em desenvolvimento, surge a chamada *sociedade de serviços* (GRONROSS, 1995; BATESON; HOFFMAN, 2001) assim denominada em função da presença dos serviços na rotina diária das pessoas, associada ao peso que representa na economia de um país. De acordo com COWELL (1984), citado por GRONROSS (1995), o crescimento destas economias deve - se, dentre algumas razões, ao maior gasto das pessoas em serviços relacionados à saúde, viagem, entretenimento, lazer, esportes. Estes três últimos tipos de serviços estão relacionados ao foco deste trabalho.

Destacam-se alguns serviços que o cliente torcedor utiliza nos estádios e que cercam o jogo de futebol, que são: bilheteria, comodidade das cadeiras e arquibancadas, condições de acesso ao estádio, segurança, lanchonetes e bares, estacionamento, banheiros, venda ambulante, ambulatório, ouvidoria e outros.

Definem-se como serviços internos: bilheteria, banheiros, ambulantes, lanchonetes, bares e comodidade. Os demais constituem serviços externos. E que, ao identificar falhas nos serviços importantes o torcedor, poderá freqüentar mais os estádios, caso fossem melhorados. Desta forma, esta dissertação, caracterizada como um estudo de caso, tem o objetivo de analisar os serviços oferecidos nos Estádios Castelão e Presidente Vargas, na cidade de Fortaleza.

Existem duas razões principais que justificam a realização deste trabalho:

1. Servir de fonte de consulta para os administradores dos estádios de futebol, e para as instituições ligadas ao esporte;
2. Contribuir para um aprofundamento, no âmbito acadêmico, da discussão e da importância do *marketing* de serviços e do comportamento do cliente, no segmento de esportes.

De modo mais consistente, este trabalho tem por objetivo geral analisar os serviços oferecidos nos dois maiores estádios de futebol da cidade de Fortaleza, a partir da avaliação do torcedor.

Para tanto, torna – se necessário apresentar os objetivos específicos que norteiam o desenvolvimento desta dissertação.

O primeiro propõe - se a identificar que serviços o torcedor considera importante nos Estádios Castelão e Presidente Vargas.

O segundo destina-se a apresentar qual serviço o torcedor avalia como o melhor oferecido nos estádios.

O terceiro visa a indicar qual dos serviços identificados na pesquisa, se melhorado, faria o torcedor retornar mais vezes aos estádios.

A fim de verificar e responder aos objetivos da pesquisa, são formuladas as hipóteses a seguir especificadas:

¦ Os torcedores que freqüentam os estádios consideram os serviços internos (bilheteria, banheiros, ambulantes, lanchonetes, bares e comodidade) os mais importantes nos estádios de futebol.

¦ Dentre os serviços oferecidos, nenhum, é considerado, pelo torcedor, com nível aceitável.

¦ A melhoria dos serviços de segurança poderá estimular o retorno dos torcedores ao estádio, com maior freqüência.

O presente estudo está organizado da seguinte forma: No capítulo 1, faz-se uma descrição cronológica dos fatos que marcaram e caracterizaram os dois maiores estádios de Fortaleza. O capítulo 2 faz um resgate histórico do futebol, desde sua origem até sua profissionalização. O Capítulo 3 dedica-se a fundamentação teórica que permite dar consistência ao trabalho, através do *marketing*, seu conceito, a importância dos serviços e o comportamento do consumidor, além da relação entre o *marketing* esportivo e o tradicional. O capítulo 4 destina-se a apresentar a metodologia de pesquisa proposta. No capítulo 5 faz-se a análise e a interpretação dos dados para em seguida apresentar as considerações finais do trabalho.

1 OS ESTÁDIOS DE FUTEBOL DE FORTALEZA

O significado de um estádio de futebol transcende a própria condição natural de um lugar para prática de eventos esportivos, mais voltados ao futebol. Para muitos, esses são templos de adoração ao ser apaixonado, o time de cada um. O estádio incorpora uma identidade única. É o espaço que contempla a realização de verdadeiros embates. Só no Brasil, são cerca de 300 estádios, com capacidade superior a 5 milhões de lugares (SHIKIDA, 2004).

O futebol cearense, desde o início do século vinte, dispõe de estádios para atender aos aficionados por este esporte. Começou atendendo às *"agremiações esportivas"* locais, como o Maguary, o Guarani de Fortaleza, o Bangu, o América (futebol cearense, 2005). Outros clubes também existiam em condição amadorista sob a gestão da Associação Desportiva Cearense, que dispunha do estadinho do Prado. Suas condições eram precárias, ainda sem gramado, mas já inaugurava sua iluminação no longínquo ano de 1939 do século passado.

Em 1941 surge, então, o Estádio Presidente Vargas, que marca uma nova época no futebol cearense. A tentativa, daqueles que faziam o futebol cearense, nesta época, era a de sair de um modelo amador, dominado pela desorganização das ligas, para dar lugar a um modelo mais organizado. Essa tentativa de melhor organizar o futebol,naquele momento, começa com a mudança de nome da ADC (Associação Desportiva Cearense) para FCD (Federação Cearense de Desportos).

Desde aquele início, até o presente momento, as intenções são de modificar a estrutura dos estádios e de melhor gerenciar o futebol cearense. A maior dificuldade, porém, era obter recursos para que isso ocorresse de fato. Hoje, no contexto do negócio futebol, as mais diversas fontes de recursos começam a ser mais bem aplicadas. O dinheiro das TVs, e os contratos para exploração de propaganda nos espaços dos estádios e o recurso dos patrocínio estão sendo reinvestido em melhoramento dos estádios, dando-lhes aparência nova, mais se "parecendo com centros comerciais de luxo do que com arenas desportivas propriamente ditas, em função de novos e ricos torcedores/consumidores", (GIULLIANOTI, 2002, p.137). É a nova ordem do mercado no negócio futebol.

Atualmente, os dois maiores estádios de Fortaleza, depois de muitas reformas, buscam atender, também em serviços, ao torcedor.

Apresenta-se, a seguir, a identificação dos estádios, fatos que marcaram a sua história e algumas características físicas da estrutura para atender ao torcedor que os freqüenta.

Nome oficial: Estádio Municipal Presidente Vargas.	Nome oficial: Estádio Governador Plácido Aderaldo Castelo
Capacidade: 22.228	Capacidade: 58.300
Endereço: Rua Marechal Deodoro, 1187. Bairro: Benfica.	Endereço: Avenida Alberto Craveiro, s/n. Bairro: Castelão
Inauguração: 21/09/1941.	Inauguração: 11/11/1973
Primeiro Jogo: Ferroviário-CE 1 x 0 Tramways-PE	Primeiro Jogo: Fortaleza 0 x 0 Ceará
Primeiro Gol: Chinês (Ferroviário)	Primeiro Gol: Erandy (Ceará - Ceará 1 x 0 Vitória - 18/11/1973)
Recorde de Público: 38.515 (Ferroviário 1 x 1 Ceará – 1989)	Recorde de Público: 118.496 (Brasil 1 x 0 Uruguai - 27/08/80)
Dimensões do Gramado: 110m x 75m	Dimensões do Gramado: 110m x 75m
Proprietário: Prefeitura Municipal de Fortaleza	Proprietário: Governo do Estado do Ceará
Estacionamento: Inexistente	Estacionamento: 3 mil veículos
Bilheterias: 22	Bilheterias: 52
Cabines de imprensa: 13, e tribuna com 30 lugares.	Cabine de Imprensa: 17, e tribuna com 72 lugares

Quadro 1: Dados Gerais dos Estádios PV e Castelão.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados publicados no Jornal O Povo, de 11/11/2003, p. 14.

O Quadro 1 é uma amostra de que o porte distinto de ambos apresentam estruturas que buscavam atender às demandas dos torcedores, de acordo com suas necessidades naquele momento. O estádio PV, por ser mais antigo, não contemplava estacionamento do porte do Castelão, afinal, não havia essa carência no PV, entretanto, a tribuna disponível no Castelão já tinha uma capacidade maior que o dobro para atender os torcedores que demandavam por esta condição.

Apresentam-se, em seguida, ocorrências, dados e fatos que marcaram a vida dos dois maiores estádios de Fortaleza.

1.1 Estádio Presidente Vargas

Até a década de 40, o único local para jogos do campeonato cearense de futebol era o campo do Prado, de barro batido, sem grama, com uma pista em volta para corrida de cavalos, com pequenas arquibancadas de madeira para atender ao torcedor. Era localizado no fim da linha do bonde do *"PRADO",* onde está hoje a antiga Escola Técnica Federal do Ceará (agora CEFET)[2].

Face às carências acima citadas surge o estádio Getúlio Vargas. O governo da época precisou do terreno ocupado pelo campo do Prado para instalar a Nova Escola Industrial do Ceará. Foi, então, cedido em troca deste terreno, outro bem maior, que ficava exatamente atrás do terreno do Prado. Neste local, a prefeitura, sob a gestão de Raimundo Alencar Araripe, iria construir um moderno estádio gramado com arquibancadas de cimento e iluminação. O lançamento de sua pedra fundamental foi no dia 13 de agosto de 1939, em solenidade onde estavam presentes o interventor federal no estado, o prefeito, o presidente da ADC (Associação Desportiva Cearense) e inúmeros outros desportistas, entre os quais, membros da delegação do Sport Clube Bahia, que se encontrava na época para sua segunda temporada. [3]

As obras começaram e o estádio Getúlio Vargas (nome original) foi inaugurado no dia 14 de setembro de 1941. Teve como seu primeiro evento um concerto de piano, sob a regência do maestro Silva Novo, com desfile de escolas locais. Seu

[2] LUIS, Rafael. A cidade e o futebol. **O POVO**. Fortaleza, maio 2006. Revista Fortaleza, p. 5.

[3] O POVO. Fortaleza, 20 set. 1941.Caderno esportes, p. 5.

primeiro sistema de iluminação seria inaugurado duas semanas após este evento, mais precisamente, no dia 24 de setembro do mesmo ano[4].

O primeiro órgão a administrar o estádio foi o Conselho Municipal de Assistência aos Desportos (CMAD). Este órgão foi criado pela Lei no. 1339 de 01/12/1958 e foi recriado muitas vezes mudando de siglas. ADEF, SUDEF, SUDETUR até chegar a SUDESP, já extinta. Hoje, a administração do estádio está diretamente ligada a Secretaria Regional da Prefeitura Municipal de Fortaleza.

Naquele período, o estado do Ceará era governado por Menezes Pimentel, que tinha governado no período de 1935 a 1937, como governador legal, mas durante este ano de inauguração do estádio, estava na condição de interventor do Estado Novo, período marcado por muita violência e perseguição política.

Os fatos iniciais, e as reformas que ocorreram durante todos esses anos de sua existência, deram ao estádio a condição de permanecer até, o momento atual atendendo a grande parte dos jogos realizada na capital cearense, seja em partidas oficiais ou em amistosos. O estádio, por se localizar no bairro Benfica, eminentemente residencial, em uma região central da cidade e por estar próximo de avenidas de grande tráfego de veículos (Av. Treze de Maio e Av. Expedicionários) e ônibus, facilita o fluxo de torcedores.



Figura 1: Vista frontal PV que mostra local de cadeiras e Imprensa (parte superior) Fonte: www.futebolcearense.com.br



Figura 2: Vista aérea do atual PV

Fonte: www.futebolcearense.com.br

A figura 1 mostra o local de imprensa e setores de cadeiras, antes das reformas que modificaram sua estrutura, e uma foto atual apresentada na figura 2, em que se tem uma visão geral do Estádio Presidente Vargas, carinhosamente chamado de *"Gigantinho do Benfica".*

[4] Informações extraídas no estádio Presidente Vargas no dia 17/03/2006 com o ex.gestor Sr. Gilvan Dias.

No período de inauguração do Castelão, havia previsões por parte de setores da imprensa esportiva de que o torcedor iria abandonar o Presidente Vargas. Parte da imprensa local tinha essa *"certeza".* A notícia veiculada era:

> Adeus ao PV: Depois de 32 anos de serviços prestados ao futebol cearense, hoje considerado arcaico e superado, diante da evolução alcançada pelo futebol cearense, o velho estádio Presidente Vargas, estará amanhã, pela última vez, se sentindo o local único de atividades futebolísticas de atuações gerais da torcida cearense, quando do encontro Ceará Sporting Clube e Ferroviária do Espírito Santo. (CORREIO DO CEARÁ, 1973, 03/11, p.20).

Essas previsões não se confirmaram, pois o estádio, mesmo carente de uma série de adaptações, ainda é palco de muitos jogos, inclusive, do campeonato brasileiro patrocinado pela CBF.

O estádio passa por reformas buscando atender aos clientes torcedores usuários dos serviços de entretenimento.

O momento da realização desta pesquisa, deparou-se com mais uma reforma na estrutura física do Estádio Presidente Vargas. O estádio busca, nesta fase, atender às condições de acesso interno com a inclusão de rampas de acesso às arquibancadas, sendo extintas as antigas escadas, o que facilita o acesso aos portadores de condições físicas especiais, a conclusão de novas cabines de imprensa, a restauração nas condições dos banheiros e bares, sendo inclusive demolido alguns destes para a instalação de um modelo padrão arquitetônico dos bares. Todas as arquibancadas, depois de pintadas, terão assentos recolocados. [5]

Estas reformas são realizadas por várias razões. Uma delas está ligada à necessidade de se acompanhar as novas exigências que as federações fazem sobre as condições mínimas necessárias para atender às normas que as competições estaduais e nacionais estabelecem. Outra é o atendimento às normas que o estatuto do torcedor regulamenta, conforme descrito neste capítulo.

1.2 Estádio Castelão

O nome dado ao estádio de futebol é uma homenagem ao governador do estado do Ceará, Plácido Aderaldo Castelo, pois foi no seu governo, de 1966 a 1971, que surgiu a idéia de sua construção. (SAMPAIO, 1973).

A idéia deste empreendimento é ressaltada por Sampaio (1973) ao clube parlamentar cearense, posteriormente levada ao governador, que autorizou o

[5] Idem.

secretário do planejamento, Marcelo Linhares, iniciar os estudos para obtenção de verbas.

Alguns problemas para identificar a melhor localização do estádio foram destacados por Sampaio (1973). Ele ressaltava que,

> Em alguns bairros da cidade de Fortaleza foram verificadas as suas possibilidades de absorver essa obra. No bairro Alagadiço – São Gerardo, não foi possível devido aos custos das desapropriações. No bairro do Pici em um terreno de propriedade do Departamento Nacional de Obras contra as Secas (DNOCS), não foi aprovado pelo ministro Costa Cavalcante sua construção por conta da alienação do terreno. Decidiu-se então pelo aproveitamento de um terreno de 20 hectares da área ociosa existente no bairro Itaperi, próximo à faculdade de veterinária, mas por questões de oposição política, houve o recuo e então foi adquirido um terreno, por 400 mil cruzeiros, em 1969, na extensão de 25 hectares pertencentes à Santa Casa de Misericórdia, local onde se encontra o estádio. (SAMPAIO, 1973, p.138).

Sua pré-inauguração ocorreu em 11.11.1973 no jogo, válido pelo campeonato nacional de futebol, entre o Fortaleza Esporte Clube e o Ceará Sporting Clube[6]. Neste momento, o futebol brasileiro era comandado pela CBD (Confederação Brasileira de Desportos) dirigida pelo Sr. João Havelange, que, àquela época, pressionou muito a Federação Cearense para que agilizasse a construção do estádio para que esses dois times pudessem ascender ao campeonato Brasileiro de Futebol. Nesta época, sua capacidade era de 65.000 pagantes[7].

Os momentos que marcaram estes anos podem ser demonstrados através de uma síntese cronológica de eventos, apresentados no quadro 2, considerados relevantes e destacados por Sampaio (1973) em seu anuário, documento que registra os marcos iniciais da obra.

13/09/68	Sancionada a lei pelo Vice-Governador Humberto Ellery criando a FADEC	02/12/69	Tem inicio trabalho de localização do terreno
27/06/69	Imprensa publica foto da fachada do que seria a fachada do Castelão	22/12/69	Inicia-se a construção
11/11/69	Imprensa publica foto da maquete com descrição	23/03/71	Inauguração dos pórticos de sustentação da estrutura pelo

[6] Jornal O Povo de 11/11/2003 p. 14
[7] Idem

	detalhada do projeto		governador César Cals
11/11/69	FADEC assina contrato com equipe encarregada do projeto	11/11/73	Inauguração com jogo entre Fortaleza e Ceará
30/11/69	Governador assina escritura de compra do terreno	18/11/73	No jogo Ceará e Vitória da Bahia é marcado o primeiro gol no estádio pelo jogador Erandy Pereira Montenegro

Quadro 2: Cronologia dos Fatos Históricos Marcantes até a Inauguração do Estádio Castelão
Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com dados extraídos do anuário do Ceará-1973, p.140.

Passados sete anos, por força da celebração do X Congresso Eucarístico Nacional e motivado pela necessidade de uma estrutura que pudesse receber o Papa João Paulo II, o governador Virgílio Távora viu-se obrigado a concluir a obra. E pôde, então, receber em 09 de julho de 1980 cerca de 200 mil pessoas, mesmo estando apto para 130 mil pagantes para a prática do futebol. [8]

No terceiro período de governo, do então governador Tasso Ribeiro Jereissati, no ano de 2002, houve a etapa que transformou o estádio em uma praça de esporte multifuncional, com iluminação semicircular no anel superior, cadeiras instaladas nos anéis superiores e inferiores, catracas eletrônicas, cobertura parcial das arquibancadas superiores, camarotes, nova drenagem e gramado. Nesta etapa, foi redimensionada a capacidade do estádio para 60.000 pessoas sentadas, sendo 42.000 nas cadeiras superiores e 18.000 nas cadeiras inferiores. [9]

Nessas três décadas de sua história, o Castelão passou por inúmeras reformas. Essa última em 2002, citada anteriormente, foi realizada porque a estrutura do estádio apresentava problemas de estabilidade e a trepidação da estrutura provocada pela torcida causava algum risco. A reforma foi feita, porém, algumas pendências ainda existem, face às dificuldades orçamentárias.

Além da preocupação com a estrutura física do estádio, a grande intenção do Secretário da Juventude, na época, era transformar o estádio em um “equipamento multifuncional” com o intuito de absorver atividades culturais. O estádio sobrevivia e ainda sobrevive de dinheiro do estado e das arrecadações dos jogos. Sua

[8] Informações extraídas do jornal o Povo do dia 11/11/2003 p. 14.
[9] Idem

manutenção custava em 2003, cerca de R$ 20 mil por mês[10], e naquele momento o administrador Sr. Mário Elizio afirmava que faltavam ser terminados os restaurantes, museus e camarotes. Atualmente, o custo médio de manutenção do estádio gira em torno de R$ 60 mil por mês[11].

No dia 11 de novembro de 2003, o jornal Diário do Nordeste publicava uma matéria em que apresentava a nova *"cara"* do estádio, mostrando as melhorias que iriam ser executadas para cumprir com as exigências do projeto final. Eram publicadas as benfeitorias, o quadro 3, a serem implantadas, conforme expressa.

Estacionamento para 3.000 veículos	6 rampas de acesso
2 rampas e elevador para pessoas portadoras de necessidades especiais	52 guichês
18 lanchonetes	17 cabines de imprensa
4 enfermarias para torcedores	44 banheiros
Museu esportivo com 700m²	Auditório climatizado com 131 lugares
4 elevadores	Restaurante externo aberto diariamente
8 lojas	46 catracas eletrônicas

Quadro 3: Benfeitorias a Serem Implementadas no *"Novo Castelão".*
Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com matéria Diário do Nordeste de 11.11.2003, p.3 caderno jogada.

Naquele momento, algumas melhorias eram, de fato, como o museu, o restaurante externo, o auditório e lojas. É importante registrar o que ressaltava o secretário da juventude André Figueiredo na época. "A licitação feita em cinco anos se extingue em janeiro próximo, por isso estamos esperando um pouco para definir quem vai ficar com a gestão dos bares, daí em diante e se há o interesse de

[10] Idem.
[11] Informações extraídas na Secretaria da Juventude, no dia 07/04/2006 com o gestor, Sr. Antero Lima.

empresas em bancar o placar” [12]. Até o momento atual, não conseguiram ser executadas, em conseqüência das indisponibilidades financeiras para a conclusão.

Diante das características apresentadas pela infra-estrutura do estádio e as novas exigências dos torcedores, que o freqüentavam, surge mais um fato que colabora para a necessidade de se adequar o estádio à nova realidade. Em 15 de novembro de 2003 entra em vigor o estatuto do torcedor que, entre várias disposições, estabelece algumas garantias para o torcedor em praças esportivas. O estatuto estabelece algumas normas de proteção ao torcedor. Dentre as várias exigências, destacam-se as condições de segurança que deve ser garantida ao torcedor antes, durante e depois das partidas de futebol (art.14), a garantia da presença do ouvidor do mandante ou representante no estádio (art.15-III), assim como as condições temporais (antecipação mínima de 48 horas), agilidade e amplo acesso às informações e acesso fácil para compra de ingressos (art.21) e, ainda, garantia da presença das autoridades sanitárias, nos estádios onde se realizam partidas abertas ao público, para verificar as condições de higiene e de qualidade nas instalações e nos produtos alimentícios (art.32). A partir destas exigências, o torcedor passa a ter um novo anteparo legal para cobrar melhores condições nos estádios.

As figuras 3 e 4 mostram dois momentos do estádio Castelão. Antes de se fechar os anéis de arquibancadas, e depois de concluídas com as devidas coberturas.



Figura 3: Vista aérea da primeira configuração física do Castelão-mavalem.sites.uol.com.br/ce



Figura 4: Vista aérea da configuração física atual do Castelão - futebolcearense.com.br

Essa estrutura arquitetônica atual vem ao encontro de projetos iniciais que contemplavam estas modificações e também para atender aos anseios dos torcedores que freqüentam e utilizam seus serviços.

[12] Matéria – Diário do Nordeste, p.3 – caderno jogada em 11.11.2003

2. SOBRE O FUTEBOL

O futebol sempre foi uma prática esportiva de fácil aceitação por parte das pessoas que gostam de vivenciar momentos de lazer puro, porém com o passar dos anos, foi-se tornando um campeão de popularidade na maioria dos países que o adotou como prática. Hoje o futebol é mais que um esporte. É um grande negócio que envolve muito dinheiro, muitos interesses e oportunidades no campo sócio-econômico de um país.

2.1 Origem do Futebol Moderno

Galeano (1995), afirma que “A história do futebol é uma triste viagem do prazer ao dever. Ao mesmo tempo em que o esporte se tornou indústria, foi desterrando a beleza que nasce da alegria de jogar só pelo prazer de jogar”. Esta afirmação mostra uma forte crítica ao processo de evolução do futebol enquanto prática esportiva. Para Giulianoti, (2002, p.138), “A virada financeira pós-moderna no futebol é refletida na mercantilização da herança cultural do futebol”.

Bordieu (1983) invoca que qualquer análise da história do esporte social moderna passa pela consideração de três premissas básicas que se complementam. Inicialmente, ele considera o esporte moderno uma oferta, que configura um sistema composto por instituições e agentes, que estão direta ou indiretamente ligadas às práticas e ao consumo esportivo. O quadro 4 apresenta alguns destes agentes e produtos gerados a partir do futebol.

Agrupamentos esportivos Federações Estaduais de Futebol, Ligas Privadas.	Clubes, Confederação Brasileira de Futebol.
Produtores e vendedores de bens necessários à prática esportiva	Chuteiras, bolas e equipamentos, outros.
Produtores e vendedores de serviços diretos necessários à prática esportiva	Médicos, preparadores físicos, nutricionistas, psicólogos, odontólogos, outros.
Produtores e vendedores de espetáculos esportivos e bens associados	Loterias esportivas, Emissoras de TV aberta, TV por assinatura que vendem pacotes de jogos

Quadro 4: Agentes / Instituições e Produtos da Prática e Consumos
Fonte: elaborado pelo próprio autor

A segunda premissa assume a idéia de que esse sistema esportivo, responsável pela oferta dos produtos e serviços, funciona como um campo autônomo, isto é, mesmo inserido no contexto econômico, político e social maior, a história do esporte tem seu tempo, suas leis, suas regras, seus conflitos e crises, em suma, sua cronologia própria.

A terceira premissa conclui que para entender a constituição do sistema esportivo, os princípios das práticas e do consumo no esporte devem - se relacionar as transformações da oferta esportiva (importação ou criação de esportes) com a demanda esportiva (transformações dos estilos de vida das partes interessadas desse segmento).

A partir dessa exposição de Bordieu (1983), que vai desde a composição dos agentes que transformam o esporte até os aspectos das demandas necessárias ao consumo, nossa análise faz uma breve descrição cronológica dos momentos em que o esporte aparece até o atual momento.

Inicialmente, recorremos à Murad (1996) que define os *"ancestrais"* que mais marcaram esse resgate histórico:

- Ritual de Guerra *Tsu,Tsu* chinês por volta dos 2600 a.C, quando as tribos que venciam os embates sangrentos retiravam a cabeça do comandante inimigo e

festejavam entre eles rolando-a e jogando entre eles ou, ainda, usavam as cabeças dos maiores guerreiros opositores como *"bola"* e, assim, *"jogar";*

- O Rito de Lazer Italiano *Calcio* (Chute em italiano), por volta do século 14, era jogado entre as classes nobres elitistas da Itália por dezenas de pessoas com as mãos e os pés em dois lados de campos. Quando necessitavam organizar esse evento, eles diminuíam o número de participantes para cerca de 25 a 30 pessoas por equipe;
- Mais adiante, no século 17, os exilados do regime político italiano, partidários de Carlos II, levaram esse esporte de caráter mais agressivo e de cunho popular para a Inglaterra. Nos burgos da Bretanha, esse esporte era praticado nos jogos anárquicos (*moob football*) durante a terça-feira gorda de carnaval.

O jogo ganhou regras diferentes e foi organizado e sistematizado. O campo deveria medir 120 por 180 metros e nas duas pontas seriam instalados dois arcos retangulares chamados de gol. A bola era de couro e enchida com ar. Com regras claras e objetivas, o futebol começou a ser praticado por estudantes e filhos da nobreza inglesa. Aos poucos foi se popularizando. Neste momento, percebe-se que o futebol praticado nas escolas da burguesia inglesa toma uma forma mais organizada na sua função de esporte. Ele sai de um período que era mais visto e praticado de forma lúdica para uma forma de esporte mais característico com regras e padrões [13].

No século XIX, ano de 1848, numa conferência em Cambridge, estabeleceu-se um único código de regras para o futebol. Uma inovação foi marcante no ano de 1871, quando foi criada a figura do guarda-redes (goleiro) que seria o único que poderia colocar as mãos na bola e deveria ficar próximo ao gol para evitar a entrada da bola. Em seguida, no ano de 1875, foi estabelecida a regra do tempo de 90 minutos e em 1891 foi estabelecido o pênalti, para punir a falta dentro da área. Somente em 1907 foi estabelecida a regra do impedimento[14]. A figura 5 apresenta o estágio inicial da prática de futebol deste século

[13] HISTÓRIA do futebol. **Sua pesquisa.com**. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/ futebol>. Acesso em: 11 nov. 2005.
[14] Idem

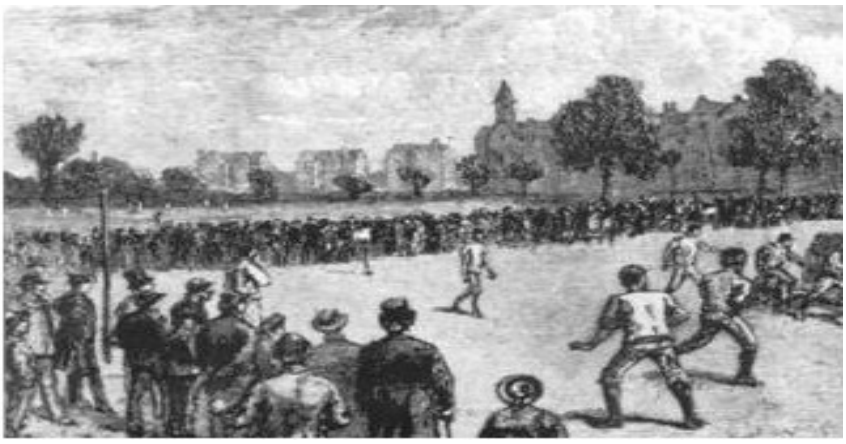


Figura 5: Disputa de jogo de futebol em Cambridge, em
meados do século XIX. O campo de jogo é delimitado pela própria torcida.
Walvin, James. *The People's Game*, 1994
Fonte: Cruz, A.H.O. A nova economia do futebol (2005, p.34)

O profissionalismo no futebol foi iniciado no século XIX somente em 1885, e no ano seguinte seria criada, na Inglaterra, a *International Board*[15], entidade cujo objetivo principal era estabelecer e mudar as regras do futebol, quando necessário.

Em 1888, foi fundada a Football League com o objetivo de organizar torneios e campeonatos internacionais. No ano de 1897, uma equipe de futebol inglesa chamada Corinthians fez uma excursão fora da Europa[16], contribuindo para difundir o futebol em diversas partes do mundo.

No dia 21 de Maio de 1904, representantes de sete associações de futebol (França, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Suécia, Espanha e Suíça) se reuniram em Paris e organizaram um centro de controle para o desporto, chamando-o de Federação Internacional de Futebol Association (FIFA). No segundo congresso da FIFA, em 1905, já havia discussões sobre uma competição internacional a se realizar em 1906[17]. Um grande número de problemas financeiros, logísticos (a primeira guerra) retardou estas competições por décadas. A FIFA é responsável pelo sistema de regras e regulamentações a que o futebol está submetido atentamente.

---

[15] Idem
[16] Idem
[17] HISTÓRIA do mundo de futebol. **Galp energia**. Disponível em: <http://www.galpenergia.com/Futebol>. Acesso em: 11 nov. 2005.

2.2 O Futebol no Brasil: Do amador elitista ao profissionalismo

A prática do futebol no Brasil é iniciada por um filho de ingleses, Charles Miller, que chegou em 1894 com duas bolas e as regras do futebol para serem praticadas. Ele implanta um esporte inicialmente aristocrático, porém já tomava ares de esporte popular na Inglaterra. Miller era centroavante do Southampton, time inglês. Insere em São Paulo o futebol que, inicialmente, tem a cara da elite burguesa paulista. Alunos da Escola Mackenzie criam o primeiro time em 1898 para sua prática, a Asssociação Atlética Mackenzie. Seguem-se a criação de outros clubes de futebol já montando, alguns destes, com seus departamentos amadores de futebol, (LEONCINE, 2001).

Destacam-se as fases principais da evolução do futebol brasileiro na cronologia do esporte, apresentada por Leoncine (2001), destacando ainda os principais agentes e instituições que compõe o sistema de produção dos espetáculos esportivos. Observam-se duas fases distintas que tratam o futebol de forma amadora e, a outra que descreve a consolidação do profissionalismo.

- Amadorismo – Até os anos 30 – Esporte elitista e essencialmente racista, o qual eram praticados por clubes sociais destacando sua participação no eixo Rio - São Paulo. Nesta fase, as entidades e práticas eram compostas por clubes da elite burguesa de forma amadora. Neste mesmo momento, começam a nascer, no seio das camadas sociais mais baixas, um movimento clandestino de paixão, prática e divulgação das práticas do futebol. As várzeas, ocupadas por negros, mulatos, brancos e pobres, começam a apropriar-se e inverter o código vigente, a popularização e a democratização do futebol.

Nesta fase, funda-se o Corinthians em 1910, clube de origem popular que teve grandes dificuldades para participar da liga oficial do futebol. Na década posterior, mais precisamente no ano de 1924, no Rio de Janeiro, um clube formado na sua essência por negros e pobres, o Vasco da Gama, torna-se campeão carioca o que vem modificar a postura dos antigos *“donos”* do futebol, que não viam com bons olhos a presença desta classe social dentro do futebol.

O futebol amador, segundo Witter (1996), nos primeiros vinte anos do século XX, se consolida, se populariza e encanta o mundo. Aos poucos começa a *"mistura"* dos garotos ricos aos pobres, negros e mulatos.

Os craques marginalizados nas surgidas várzeas começam a entrar nos clubes que queriam melhorar seus desempenhos para ainda tornar esses clubes vencedores, pois os clubes ainda eram dominados por aristocratas que tinham interesses também políticos. A resistência aos negros e pobres é atenuada em função dos interesses e da clara qualidade dos jogadores oriundos dessa classe social pressionando o surgimento de um profissionalismo necessário para reter esses craques advindos das várzeas. Inicia-se o pagamento de salários e a instituição do trabalho no futebol. Essas relações trabalhistas iniciais tinham um caráter paternalista muito forte onde eram impostas às vontades dos clubes nos contratos.

- Dos anos 20 a 30 – Anos românticos, fase do semi-profissionalismo, onde atletas tinham que trabalhar e recebiam um pequeno apoio financeiro para ajudar nas custas do dia-a-dia, porém, começa a evasão dos grandes jogadores para o exterior.
- Ano de 1933 (transição*) "Profissionalismo"* - Nesta época, surgem craques fenomenais como Leônidas da Silva e Domingos Da Guia, que brilham no país e no exterior. Há, então, a efetivação do profissionalismo "marrom", que é a época em que dirigentes criam recompensas para manter certos jogadores que, na sua maioria, não tinham contratos com os clubes ou ganhavam muito pouco. Segundo Witter (1996) é nessa fase que começam as práticas de compra de passes [18] de jogadores.
- Décadas de 50 a 70 – Fases da revolução no futebol, o auge, a consolidação na época do primeiro tri-campeão mundial – Época em que se exigia um jogo mais racional por parte dos jogadores, o conhecimento e a pesquisa científica começam a contribuir com o esporte. Os clubes começam a estruturar seus departamentos de futebol com a inclusão de profissionais da área de saúde como médicos e odontólogos.

[18] O passe do jogador representava o vínculo esportivo entre o clube e o jogador que permanece mesmo depois do término do contrato de trabalho com vínculo trabalhista.

- Décadas de 70 a 90 – Reelitização e retrocesso – redução de oportunidades aos negros e pobres face à extinção dos campos de várzeas em conseqüência da urbanização desordenada e especulação imobiliária – Modelos de jogadores seguem o padrão do atleta europeu, sendo fabricados em seus próprios clubes. A força física se sobrepõe à criatividade e ao talento. Período que aumenta o grande êxodo de jogadores para clubes europeus, especialmente Espanha, Itália e Portugal.

De acordo com Murad (1996), este novo ambiente faz com que haja uma escassez de craques e as conquistas brasileiras diminua. A evolução do profissionalismo se caracteriza. Época em que as estratégias dos treinadores se consolidam nos campos de futebol profissional. O desempenho atlético é condição essencial ao sucesso do jogador e os métodos de produção dos materiais esportivos, paralelamente, se aperfeiçoam para as práticas dos esportes.

Segundo Witter (1996), as relações dos profissionais de futebol com os clubes são modificadas em função do capitalismo integrado ao futebol. As transações comerciais de jogadores envolvendo alguns bilhões de dólares modificam estratégias comerciais dos clubes de futebol. Jogadores mais antigos têm ainda um comportamento mais atrelado à emoção e à afetividade ao clube, enquanto os mais novos, movidos por interesses financeiros, à busca de uma independência, se moldam mais ao modelo imposto à nova ordem do futebol negócio.

Passadas estas fases anteriores, o futebol brasileiro sofre uma grande influência da multinacionalização deste esporte, especialmente daquele praticado pelo europeu.

2.3 Os Efeitos da Multinacionalização

Os campeonatos nacionais, dos países do continente europeu são movidos pela entrada de inúmeros atletas de outros países. O poder econômico é relevante para se contratar os grandes jogadores de todos os países produtores dessa mão de obra e sustentar o poder do mercado que valoriza o futebol. Em seguida, se consolida a expansão das fronteiras com o mercado asiático, depois da copa realizada no Japão e Coréia do Sul, que mostram seu poderio econômico no contexto do futebol.

Tudo isto gera nos países formadores de craques, como o Brasil, um interesse enorme em criar matrizes reprodutoras de jogadores em abundância, para se ter o principal produto de exportação para esses mercados. O jogador de futebol, atleta do esporte mais popular do mundo, pode render alguns milhões de euros ou dólares. Exemplos recentes são os jogadores Kaká, do São Paulo Futebol Clube, e Robinho, do Santos Futebol Clube, vendidos pelas fortunas de 8,5 milhões de dólares e 25 milhões de dólares respectivamente, de acordo com notícias veiculadas em todos os informativos da imprensa esportiva brasileira.

Essa cronologia mostra o retrato do futebol atual, que abre novas perspectivas para a *"midiatização"* de tudo que envolve o futebol negócio. Nesse cenário, estão incluídos os serviços que os clientes do futebol, os torcedores, podem usufruir durante os espetáculos do futebol moderno. Verdadeiras revoluções estão sendo realizadas nas estruturas dos palcos que abrigam os personagens do futebol, os estádios de futebol. A demolição do épico estádio de Wembley em Londres, a construção da *mega* estrutura do *Stade* de *France* em *Saint-Denis* na França, que abriga jogos e permite que os jornalistas de televisão, possam consultar através dos terminais de computadores, tudo que está envolvido no jogo e retransmitir ao mundo os fatos que possam gerar mídias instantâneas e possíveis acréscimos de receitas às suas empresas e patrocinadores, são marcos desse novo contexto do futebol marcada pelo grande potencial mercadológico.

2.4 O Negócio Futebol e sua Rede de Relações – Histórico de Consumo

De acordo com Vavra (1993), os consumidores, às vezes, caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra, sem sentimentos de *"traição"* a uma delas considerada favorita entre as disponíveis. Essa afirmativa se aplica ao mercado de forma geral, porém o futebol negócio é provido de características especiais. No contexto do futebol, mesmo caracterizado como negócio, o torcedor é um consumidor, que estabelece mais que um relacionamento de compra e venda. Presume-se que ele não mude de clube. Muda de esposa, muda de veículo, mas é fiel ao seu time. A força desse relacionamento não permite que uma marca disponível o seduza à troca, porém neste novo cenário do futebol parece que os serviços que envolvem o futebol podem atrair ou repelir sua presença em estádios.

O que se busca é criar vínculos, além dos emocionais, entre o torcedor e o clube que permita transferir para uma troca comercial permanente entre o cliente torcedor e os produtos, ou serviços gerados pela marca do clube ou dos serviços que estão em volta do negócio futebol.

Os maiores interessados, os consumidores finais da prática esportiva do futebol, são os clientes torcedores e os agentes envolvidos indiretamente no negócio: as televisões, rádio, os patrocinadores, as loterias, governo, etc. Tanto o torcedor como os agentes indiretos, faz parte da história do consumo, porém, no início, mais precisamente no período mais romântico, eram os clientes torcedores do estádio que detinham o poder da sustentação dos clubes, através da receita advinda das bilheterias, dos clubes. Hoje, o negócio se apresenta de forma diferente.

A partir do modelo de evolução dos sistemas de receitas, usa-se como pressupostos do futebol inglês, um indicativo da evolução da indústria do futebol. Ekenlund (1998) sugere a cronologia que se segue para entender os momentos da evolução das receitas:

- A era dos estádios (até a década de 50) – Aqui, o futebol gira em torno da receita de entradas (bilheterias). Os estádios são os palcos do espetáculo e o principal financiador;
- A era da TV comercial tradicional (décadas de 50,60 e 70) – Neste período, o sistema público de TV era um mero veículo propagador do futebol, sem pagar nada pelos direitos de transmissão;

- A era dos patrocinadores (a partir da década de 80) – Aqui, as mídias passam a ser consumidoras e pagam pelos direitos de transmissão vendo o seu lado empresarial. Têm elas que obter resultados lucrativos, pois os custos são percebidos e as oportunidades de ganhos têm boas perspectivas. As TVs vias satélites e as novas mídias eletrônicas, que utilizam à internet, entram de forma agressiva no futebol.

Identificou-se, então, uma cronologia das receitas no futebol desde as primeiras fases até o estágio que norteia o momento atual do negócio. Busca-se, agora, um modelo de relacionamento que indique as características do futebol como uma indústria que produz espetáculos esportivos para um contingente enorme de consumidores.

2.5 O Cliente Torcedor e suas Relações no Sistema do Negócio Futebol

Torcedor é toda pessoa que aprecie, apóie ou se associe a qualquer entidade de prática desportiva do país, e acompanhe a prática de determinada atividade desportiva (Lei Nº 10671 de 15.05.2003 – Estatuto de Defesa do Torcedor, Cap.1 Disposições Gerais, Art.2º). Essas disposições normativas de proteção e defesa do torcedor estabelecem uma dimensão exata da importância que o torcedor exerce no setor produtivo de práticas esportivas. Se existe o consumidor do produto futebol, entende-se que existe um fornecedor de serviços. Para reforçar esta afirmação, resgata-se também do estatuto o artigo terceiro, que iguala as entidades responsáveis pela organização da competição, assim como os clubes e entidades detentoras do mando de jogo, aos fornecedores de bens e serviços.

A ligação primária, que extrai a identificação do torcedor com o clube, é fruto de dois fatores históricos na visão de Taylor (1998). A forma de as pessoas de ter em uma identidade primária, como por exemplo, a fundação do Palestra, hoje Sociedade Esportiva Palmeiras, pelos italianos, e a fundação do Cube de Regatas Vasco da Gama, pelos portugueses. O que é isso, se não a busca de uma identificação? O outro fator está relacionado à impossibilidade de comercialização dos clubes nas primeiras décadas da prática deste esporte. Os clubes então surgiam em um determinado local e se fixavam e permitia-se uma ligação muito forte com o local que nasciam.

Estes dois fatores fecundaram e produziram o relacionamento profundo, que se sustenta através de um vínculo afetivo, efetivo e duradouro entre clubes e seus fãs apaixonados. É essencialmente uma relação emocional, na maioria das vezes, de sofrimento, que pode ser convertida ou, por muitas vezes, explorada comercialmente, de acordo com Taylor (1998).

Alimenta-se este negócio futebol da rivalidade entre os clubes. Presume-se que é a grande catalisadora dos relacionamentos. Alimentam com tanta força que fica impossível não ver estas paixões pelos clubes e as conseqüentes rivalidades como essencial para sua construção, tanto no campo social como no mercadológico. Seria incompreensível a rivalidade Fortaleza x Ceará deixar de incentivar a paixão entre os torcedores. Essa paixão incentiva e sustenta a rivalidade entre ambos e presume-se que pode potencializar as relações destes torcedores com os demais agentes do futebol.

Este relacionamento cliente torcedor e clube é o que se define como maior patrimônio do clube. Supõe-se que, em nome desse relacionamento, os gestores do futebol e os agentes envolvidos neste negócio, façam aumentar o valor (capacidade de gerar e manter receitas) que agrega ao clube de futebol, consequentemente na pujança (devoção) de sua representatividade no mercado e distribuição dos torcedores clientes. Algumas questões poderiam ser respondidas para se dimensionar a potencialidade desta relação:

1. Quantos torcedores têm e qual a tendência de crescimento?
2. Qual é o retorno financeiro que possibilita ao clube em sua audiência e potencialidade de consumo da marca?
3. Qual a real intensidade desta devoção ao clube?
4. Como se distribui e qual a expansão demográfica dos torcedores?

Entende-se, desta maneira, que uma possível resposta sobre estas questões reforçaria a idéia de que o principal *“ativo”* é o contingente patrimonial de torcedores e fãs, e, por assim ser, sua exploração comercial é fundamental para a sobrevivência e permanência dos clubes de futebol, porém deve os executivos dos clubes ter cuidados especiais, pois o futebol não tem as mesmas premissas e lógicas do mercado. Para Taylor (1998) os perigos de uma exploração comercial são evidentes e estão associados a dois fatores básicos: um componente social e outro de negócios.

O futebol está envolvido em um tecido social, tanto na Europa como na América Latina, de maneira arraigada e complexa. Está aqui envolta em um sentido de nutrição psicológica que resgata o senso de vitória, realização e identificação das pessoas e grupos. Para Taylor (1998) a retirada do futebol teria conseqüências culturais negativas, como exclusões e tumultos.

O perigo ou dano comercial está na exploração bruta que pode afetar o centro do negócio, ou seja, ao patrimônio do clube, seu torcedor, conforme Taylor (1998). Do ponto de vista comercial há uma tendência ao término da visão de curto prazo, retrógrada, em favor de uma de longo prazo para os modelos de gestão dos clubes, as empresas que serão implantadas e que irão buscar a consolidação. Outro problema será a falta de sensibilidade dos empresários em torno do ambiente do futebol para a compreensão dos fatores culturais e históricos que o cercam, pois é enorme a tentação em se explorar esse recurso oriundo destas relações clube e torcedor.

Tudo leva a supor que as críticas dos clientes torcedores precisam ser levadas em consideração permanente, pois, ao que parece eles são as razões de ser deste negócio. Perder este público seria uma grande estupidez em qualquer negócio, de acordo com Taylor (1998). Esta percepção do autor é válida, principalmente nos clubes brasileiros, que buscam um modelo profissional na gestão do futebol.

Ao olhar-se o futebol como um produto ou serviço, é necessário que este seja produzido e acompanhado dentro de um sistema produtivo. Esse sistema de relacionamento permeia a estrutura do futebol e das organizações que fazem o futebol. Além da sustentação advinda da paixão do torcedor de futebol, que incentiva o custeio da *"máquina"* ou indústria do futebol, outros relacionamentos são necessários e destacam-se nesta cadeia produtiva do entretenimento esporte futebol, como por exemplo: a TV, os patrocinadores, as mídias alternativas, a internet e todos os instrumentos de *marketing* à disposição do negócio.

Ampliando esta visão de negócio, que vê os torcedores gerando receitas para os clubes-empresas, vêem-se outras relações surgidas das transações comerciais entre os clubes e os jogadores. Essas relações comerciais fragmentam valores sociais outrora fortemente legitimados na *"instituição futebol",* (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

Há uma transição clara para Gonçalves e Carvalho (2006), de um modelo integrador nas relações sociais de quem participa do futebol para um ambiente

eminentemente mercadológico. Os autores definem o novo ambiente no futebol como um *"mercado potencial e uma oportunidade de negócio*", em que o

> Torcedor é visto como "consumidor por grande parte dos gestores e entidades futebolísticas; o jogador é tido como mercadoria para os clubes e o futebol como produto e ativo financeiros, para os parceiros envolvidos nesse "jogo/empreendimento". (GONÇALVES; CARVALHO, 2006, p. 9).

Para entender melhor a composição das relações no futebol, para saber quem organiza, quem são os públicos consumidores desta cadeia produtiva de serviços, há de se apresentar os agentes que são os responsáveis pela produção do esporte (compondo uma hierarquia) que comanda, coordena e organiza os elementos com potencial econômico gigante, e um composto de *"clientes"* que consomem em vários níveis os diversos produtos e serviços do futebol.

A escala hierárquica que compõe a anatomia do futebol mundial está organizada de acordo com as diretrizes gerais da FIFA, que estabelece as relações com as entidades subordinadas, aqui demonstradas no Gráfico 1.

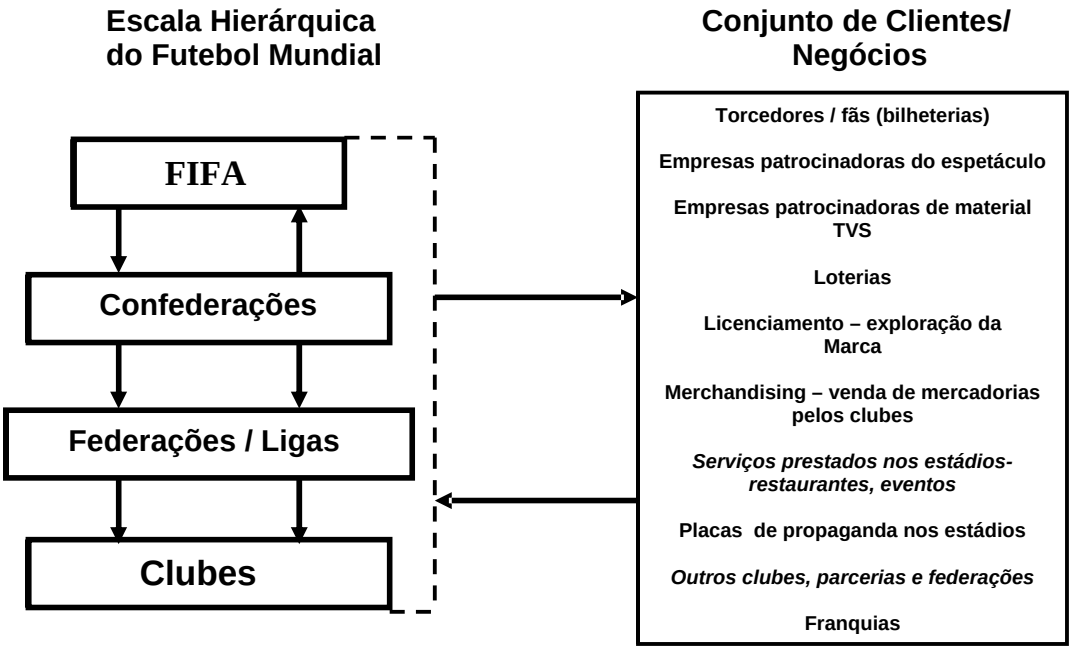


Gráfico1: As relações entre os produtores e os consumidores no futebol como negócio
Fonte: adaptado de Leoncine, 2001.

Esses elementos apresentados no gráfico 1 constituem a base das relações que se completam, as forças externas sociais, políticas e culturais que exercem uma pressão e uma cobrança sobre o futebol em todos os aspectos, sejam eles de caráter organizacional, estrutural e até ambientais e éticos, que influem na condução do negócio futebol e dos serviços que o cercam.

Dentre alguns fatores externos que exerceram mudanças em clubes ou federações para reconstruir sua condução, pode-se citar:

- No Brasil, as instalações das CPIs no ano 2000, na Câmara dos Deputados, além do Senado Federal, que investigou as tipificações e os elementos contratuais que envolviam o patrocínio da Nike, material esportivo; A Confederação Brasileira de Futebol e os fatos ligados à sonegação fiscal relativas às transações de jogadores com o exterior, além das recentes acusações durante o ano de 2005, que levaram a investigação de possíveis envolvimentos de pessoas ligadas ao futebol nas quadrilhas de apostadores para manipular resultados de jogos.
- No exterior, a pressão da sociedade inglesa, não permitiu que um grupo empresarial, que detinha o direito de imagens de televisão assumisse o comando do *Manchester United.* As autoridades Inglesas intervieram e não permitiram essa transação para evitar quaisquer problemas futuros no desenvolvimento dos campeonatos locais.
- Os campeonatos europeus e suas fórmulas de disputas são, muitas vezes, submetidos à análise dos torcedores clientes sob a forma de interatividade permanente durante as programações esportivas, e também na ocasião dos eventos realizados. Esta é uma forma de verificar como os clientes torcedores percebem a inclusão ou modificação nos modelos implantados. É cada vez maior a tendência de unificar calendários para atender às exigências do mercado, porém, aspectos singulares aos interesses regionais se preservam.

Percebe-se que as relações estão ligadas às estruturas organizacionais previamente concebidas para implementar, desenvolver, executar e acompanhar os campeonatos chancelados pela FIFA.

As estruturas estão submetidas aos seus próprios regulamentos e a sua condição de realizar os eventos dos quais venham a participar seus filiados. Há uma forte tendência que ocorra uma integração das entidades que gerenciam os ditames do futebol com a sociedade, logo, as fronteiras vão ser diminuídas e a necessidade de haver relação com o ambiente externo, pois este ambiente exerce forte influência.

Esta relação com o ambiente (relações não econômicas) é crucial para as pretensões de longo prazo das organizações que comandam o futebol. (LEONCINE, 2001)

A espinha dorsal da estrutura deste macro sistema que comanda o futebol está formada como o gráfico 2 apresenta:

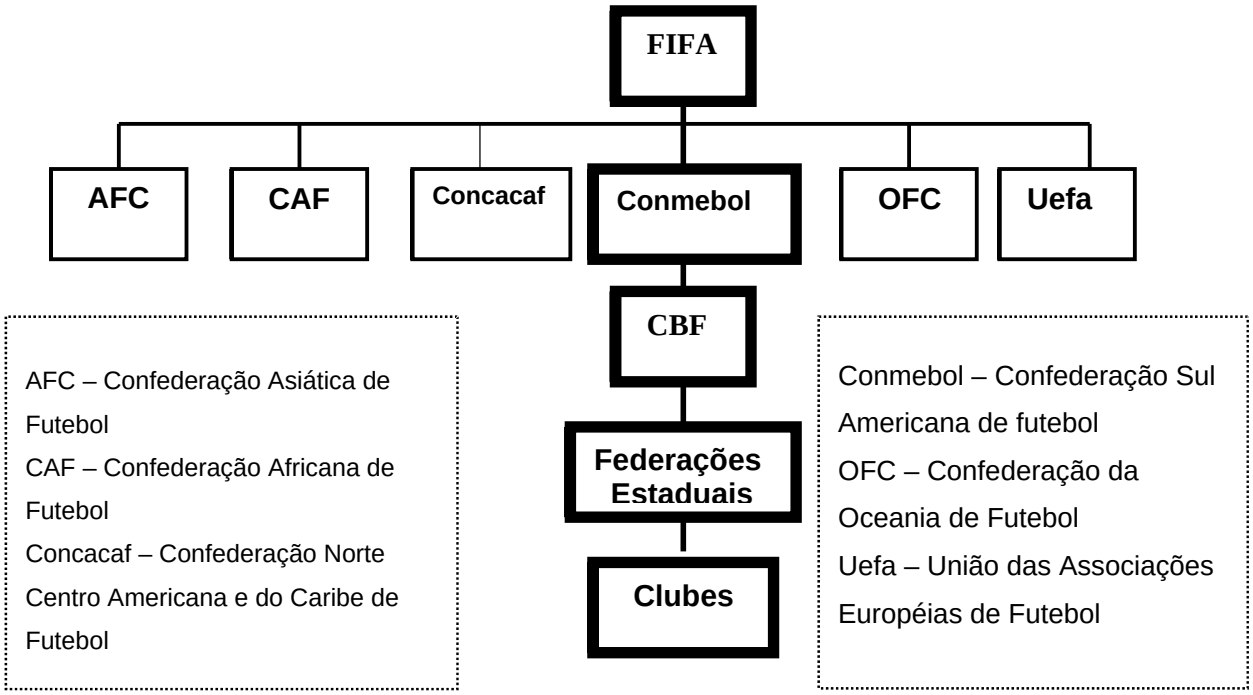


Gráfico2: Organograma da Estrutura do Futebol Mundial
Fonte: Adaptado de Brunoro & Afif, 1997.

Este formato apresentado no gráfico 2, mostra como a estrutura do futebol mundial está hierarquizada e organizada formalmente orientando – se por um modelo de relacionamento que obedece às regras de comando da entidade maior, a FIFA, que, por sua vez, tem objetivos que norteiam as demais entidades. Esses objetivos, de acordo com Brunoro & Afif (1997), estão assim definidos:

1. Desenvolver *relações* amistosas entre os clubes, as federações, os jogadores, colaborando com a organização dos jogos em todos os níveis de atuação;
2. Prover, através de seus estatutos, os princípios válidos para decidir e resolver todas as diferenças que poderão surgir entre as associações nacionais;
3. Promover o futebol de todas as formas que julgar conveniente;
4. Controlar o futebol em todas as suas formas, para que não sejam infringidas as normas estatutárias e os regulamentos da entidade.

As Confederações seguem suas políticas organizacionais e de atuação no futebol de forma própria, conforme seus estatutos e regulamentos, e ações

direcionadas às especificidades do futebol dos continentes (Conmembol, exemplo) e países (CBF).

A CBF (Confederação Brasileira de Futebol) trata das suas questões institucionais que envolvem a aplicação e a fiscalização das regras, assim como a organização e a gestão dos selecionados locais, em todas as categorias. Ficam, assim, as Confederações isentas das responsabilidades de organizar campeonatos e de administrar a vida dos clubes. Os clubes seguem seus estatutos e normas, e os campeonatos, ficam sob a guarda das ligas reconhecidas pelas confederações o que permite que sejam guiados como gestoras de campeonatos, apresentando um formato de produto e serviço como qualquer negócio no mercado profissional, alheio desta forma, às questões políticas que permeiam o ambiente do futebol em nível de entidades federativas e confederativas.

As federações locais estão à disposição dos clubes para direcioná-los no sentido do cumprimento das regras estabelecidas em seus estatutos, bem como dar sustentação aos regulamentos dos campeonatos, que se baseiam, inicialmente, no que é estabelecido pela confederação, assim como criar as condições adequadas para os filiados, pois são eles que definem tabelas e forma para as disputas através do conselho arbitral, tendo a federação o papel de mediadora.

A organização dos campeonatos é a atividade mais importante para essas que são as entidades administradoras do futebol. É a partir deste momento em que são definidos os critérios de disputa dos campeonatos, que começa o interesse pelo produto e pelos serviços a serem postos para serem consumidos.

Os clubes de futebol são entidades civis praticantes do desporto de participação e rendimentos, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria de direito privado, porém é facultado a eles manter a gestão de suas atividades, constituindo-se em sociedade comercial com finalidade desportiva, com fins lucrativos, seguidas as formas dos termos da Lei nº 8.672, de 06-07-93, e Decreto Lei nº 981, de 11-11-93, DOU nº 216 de 12-11-93, (Lei Zico).

Cada clube define seu estatuto, de acordo com suas políticas, ações e práticas esportivas, sustentadas pelas entidades federativas e confederativas (FCF-Federação Cearense de Futebol e CBF), porém estabelecem as relações institucionais com os sócios estatutários, e do ponto de vista comercial, com o torcedor cliente e demais agentes envolvidos no negócio futebol e a sociedade em

geral. Os clubes negociam suas *"marcas"* para estes públicos, desta forma assumem suas responsabilidades comerciais e sociais.

Os clubes assumem, nessas relações, uma postura comercial muito presente no negócio futebol. As transações comerciais de jogadores podem chegar a uma boa parte dos recursos obtidos pelos clubes, porém há relações com outros agentes que permitem fontes alternativas de recursos, como cessão de direito sobre a marca, cessão de direito federativo, sobre a imagem do atleta, verbas de TV, patrocínio e contratos de *marketing* e parcerias, (GONÇALVES; CARVALHO, 2006).

Cada vez mais o futebol atrai um grande número de pessoas envolvidas com a estrutura de um time de futebol. Antes, eram os próprios clubes que controlavam toda a operacionalização do futebol. Hoje, os empresários, os agentes diretos, indiretos, oficiais e não oficiais, os procuradores, agência de *marketing* e publicidade, assessorias de imprensa e tudo que venha a tornar essa operação mais viável estará à disposição do clube empresa.

Um esquema que identifica estas relações que estabelecem as ligações entre os agentes envolvidos no futebol pode ser representado no gráfico 3

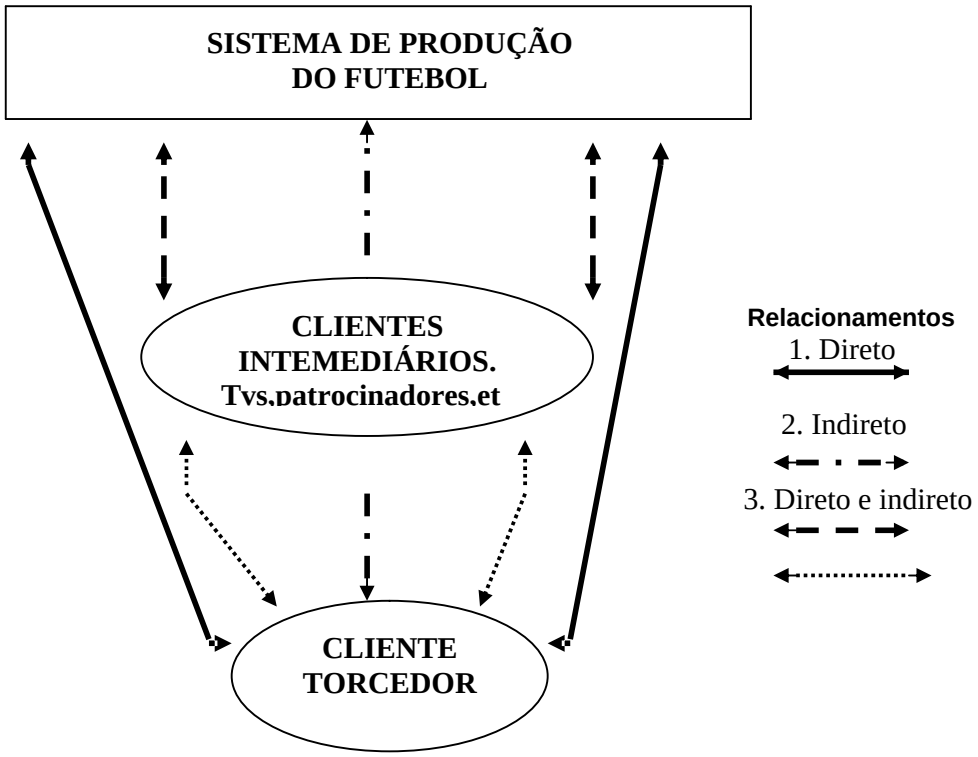


Gráfico 3: Macro Sistema das Relações no Futebol
Fonte: Adaptado de Leoncine, 2001.

Essas relações apresentadas no gráfico são as três relações primárias estabelecida no âmbito do futebol, que fazem parte do macro conjunto de relacionamentos que envolvem o futebol como negócio tendo como premissa criar oferta de produtos e serviços para que o espetáculo se realize.

Atualmente, o negócio futebol depende desse macro sistema e, cada elemento que fornece serviço, passa a ser valorizado no ambiente. O serviço ao cliente, de acordo com Bowersox e Closs (1997), ocorre graças à coordenação entre as partes envolvidas e à qualidade das relações entre diferentes funções e partes.

Podem-se definir as relações que permeiam o ambiente do futebol da seguinte maneira:

Relação 1	> Principal gerador de recursos para os clubes, ligas e federações. Patrimônio, conforme TAYLOR (1998) para o caso de clubes de futebol ou ainda relacionamento que gera valor da marca; > Torcedores assistindo jogos nos estádios; > Torcedores comprando produtos nas lojas, estádios ou diretamente no clube; > Torcedores assistindo jogos pela TV (intermediários); > Torcedores comprando produtos licenciados (camisas, bolas, agasalhos etc)
Relação 2	> Consumidores intermediários, que se interessam pelos direitos de exploração da marca, campeonatos ou ainda interessados no *marketing* esportivo (produtores ou vendedores de bens, materiais esportivos)
Relação 3	> Representa os relacionamentos diretos (*paper-view)* ou indiretos (exposição da marca em mídias) entre os intermediários e clientes torcedores.

Quadro 5: Especificações das Relações no Sistema do Futebol.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda deve ser ressaltado na cadeia produtiva do futebol como negócio, para efeito dessas relações, destacadas no quadro 5, e como fonte geradora de receitas, o jogador de futebol e o seu alto valor que, ao ser transacionado, gera uma fonte de receita essencial para a sobrevivência das estruturas dos clubes que, em alguns casos, chega a 50% de tudo que é arrecadado pelo clube brasileiro. A formação deste jogador e suas projetadas vendas são condições precípuas no negócio que gera milhões de euros ou dólares e favorece ainda aos agentes que estão nesta

cadeia. Caso exemplar destas relações, são as matrizes de produção de jogadores, os atuais centros de treinamentos de formação de jogadores servem a este objetivo.

A seguir, apresenta-se uma síntese das fontes geradoras de receitas conseqüentes das relações demonstradas anteriormente nos quadros 4 e 5.

Relação	Agente	Fonte
Direta	Indústria do Futebol	Bilheteria de estádios. Merchandising
Indireta	Indústria do futebol Clientes Intermediários	Venda de direitos de: Transmissão para TV Exploração jogos (loteria) Exploração *marketing* esportivo Licenciamento de produtos Exploração placas de publicidade em estádios
Direta / indireta	Mídia	- Publicidades e propaganda

Quadro 6: Agentes e Fontes das Relações no Futebol.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Leoncine, 2001.

Conforme apresentado no quadro 6, percebe-se a necessidade de se ter uma forte integração entre todos agentes envolvidos no negócio futebol. Não há como se ter uma única fonte de suprimento e de receita para o clube. Todo esforço é direcionado para que vários agentes integrem o sistema de relações.

Como se pode verificar, esta análise histórica redundou em uma representação que sintetiza as relações estabelecidas no futebol. Os agentes e a configuração de uma estrutura que forma um conjunto de ações comerciais são necessários para a consolidação do futebol profissional, e este exige uma infra-estrutura de serviços que atenda às expectativas deste torcedor que é cliente participante do processo e elemento vital na cadeia produtiva de espetáculos de futebol.

3. *MARKETING*

3.1 A Importância dos Serviços

No momento atual, há um destaque para os serviços na literatura da administração e gestão de negócios e mais particularmente na literatura de *marketing.* Nem sempre foi assim. URDAN, 1993 citado por LOURES, 2003 destaca que, exclusivamente no século XX, se confirmam teorias e abordagens econômicas e sociais do modo como se sabe hoje em dia, ou seja, dá atenção à agricultura, indústria e serviços como setores importantes da atividade de um país.

O setor de serviços chega a representar 70% dos postos de trabalho, como nos Estados Unidos, enquanto na grande São Paulo, esses postos de trabalho chegaram a representar 55%, de acordo com Roggero (1998).

O desenvolvimento do setor de serviços nas sociedades capitalistas, de acordo com BERGER e OFFE, 1991 citado por ROGGERO, 1998, afasta-se da lógica da produção de bens, apesar de reconhecer um atrelamento aos interesses do setor, apresentando uma composição interna diferenciada. Para os autores, essa composição é definida a partir de particularidades sócio-estruturais da prestação de serviços, classificando-os em: serviços comerciais, serviços internos à organização e serviços públicos e estatais; os quais são definidos no quadro 7.

Serviços Comerciais - prestados por empresas autônomas que se encarregam de gerá-los e vendê-los comercialmente, e estão submetidos as decisões do consumidor quanto ao tipo, momento e local da prestação do serviço.
Serviços Internos à Organização - consistem nas atividades realizadas no interior das empresas produtivas, voltadas ao preenchimento de funções necessárias ao acompanhamento do processo de produção.
Os Serviços Públicos e Estatais - dependem de decisões políticas que abrangem premissas da economia de mercado, por um lado, e necessidades de utilização, por outro, quanto à sua alocação e valor de uso.

Quadro 7: Classificação de Serviços.
Fonte: Elaborado pelo autor com base em BERGER e OFFE, 1991 citado por ROGGERO, 1998.

Os serviços são determinados pelos critérios econômicos empresariais que os geram, estando cada vez mais incorporados ao nível de riqueza das economias, tanto as desenvolvidas como as economias em desenvolvimento.

Em algumas nações desenvolvidas, mais de 70% do PIB (Produto Interno Bruto) está no setor de serviços. França, Canadá e Estados Unidos são exemplos da magnitude dos serviços na geração da riqueza. A tabela 1, a seguir, demonstra exemplos de um cenário da importância dos serviços para alguns países europeus e americanos.

Tabela 1: Evolução dos Serviços na Atividade Econômica

PAÍS	**PIB**	**Serviços**	**(%)**
	1981	1991	2000
Reino Unido	56,0	65,5	70,2
Espanha	56,2	60,0	65,9
França	60,2	67,1	71,0
Itália	55,2	83,4	87,8
Bélgica	62,3	66,8	71,5
Argentina	53,2	60,6	67,4
Paraguai	45,1	48,1	53,5
México	57,8	64,5	68,0
Uruguai	58,0	57,8	88,1
Chile	57,1	50,0	56,8

Fonte: Adaptado de World Economic Statistics.

Percebe-se, na tabela 1, que, independente de ser um país desenvolvido (os cinco primeiros) ou subdesenvolvido (os outros cinco), há um crescimento na participação dos serviços na composição do PIB. É a constatação de que, em sua maior parte, os países são ou estão mais próximos de sociedades essencialmente de serviços. Neste contexto, o Brasil teve como participação do setor de serviços na economia, no ano de 2000, o índice de 64%, entretanto, com a redução das privatizações caiu para 58% em 2005 [19].

Entre as razões apontadas por Gronross (1995), que justificam o crescimento da atividade de serviços na economia, destacam-se:

1) Crescimento na demanda intermediária pelas empresas: serviços profissionais, como consultoria gerencial, serviços de engenharia, pesquisa de mercado, serviços de informática etc. são mais requeridos do que no passado e esses serviços são, em maior parte, fornecidos por empresas especializadas estabelecidas para desenvolvê-los;
2) Crescimento na demanda final pelos clientes: à medida que a sociedade se transforma, as pessoas aumentam seu nível de renda e uma nova atitude com relação ao seu padrão de vida anterior se desenvolve. Elas gastam mais com serviços.

Há um mercado em crescimento para serviços e um predomínio dos serviços nas economias ao redor do mundo. Essa afirmativa de Zeithmal (2003) leva a uma inferência de que o setor de serviços tem provocado interesse do meio acadêmico e empresarial para suas discussões e as questões que merecem ser resolvidas.

3.2 Conceito de Serviços

Os conceitos que serão levados a dar consistência à pesquisa quantitativa, referente ao nível de importância dos serviços oferecidos nos estádios Castelão e Presidente Vargas, estão ligados ao *marketing* de serviços. Tais conceitos vão se correlacionar às ações efetivas de serviços, objetivando identificar como o cliente torcedor avalia os serviços oferecidos nesses estádios.

[19] CARTA de sobeet. SOBEET. São Paulo, ano 8, n. 35, 2006. Disponível em: <http://www.sobeet.com.br/corpocarta.htm>. Acesso em: 15 abr. 2006.

De forma simplificada, serviços, para Zeithaml (2003, p. 28), “são ações, processos e atuações”; a autora também faz a distinção entre serviços e serviços ao cliente, definindo este como sendo o “serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa”.

Sobre serviço, Lovelock afirma que,

> É um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. (Lovelock, 2001, p. 5).

Nos comentários acima, observam-se a congruência e a complementaridade do conceito. Ambos abordam o processo como elemento importante em serviços e se complementam quando ampliam este conceito. Zeithaml (2003) destacando a importância do serviço ao cliente apoiando o produto no processo e também seu caráter essencial de intangibilidade na consecução do desempenho.

Para ambos, tanto as empresas que fabricam bens tangíveis, quanto àquelas que têm no intangível seu *“produto”,* são prestadoras de serviços. Quem reforça este conceito é Kotler, (1998), que destaca a prestação de serviços estando presente em pequena ou grande intensidade, em praticamente todas as atividades que pessoas estão envolvidas. Mesmo quando há um bem com características tangíveis adquirido, por exemplo, uma bandeira de um clube de futebol, há um componente de serviço inserido nessa aquisição.

Outro conceito sobre serviço que pode ser destacado, devido à sua relevância, é o apresentado no boletim anual do SENAC, instituição que está diretamente associada à prestação de serviços.

> A prestação de serviços está sempre relacionada com atividades que garantam condições sociais normais. A questão da normalidade como objeto do trabalho em serviço é entendida como estando sujeita não só a um critério de qualidade, que se refere à individualidade e peculiaridade da situação, mas também subordinada a determinadas regras, critérios, concepções de ordem e valores em geral. (BOLETIM SENAC, 2002, p. 8).

O desafio das empresas que produzem serviços é acompanhar o estado contínuo de mudança que o ambiente competitivo exige. Os gestores inovadores constantemente lançam novas maneiras de satisfazer as necessidades existentes e de atender necessidades que as pessoas nem mesmo sabiam que tinham. (LOVELOCK, 2004).

Embora o processo possa estar ligado, de forma direta ou não, a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. (LOVELOCK, 2004).

Cada vez mais as características dos bens tangíveis estão próximas umas das outras. É nesse momento que a influência do fator humano incorpora valor ao serviço ao ressaltar os benefícios e os diferenciais que determinado bem apresenta. Para Zeithaml (2003), o serviço levado ao extremo é que aumenta o desempenho deste em relação ao outro serviço. A parcela de serviço envolvida na transferência de bens é cada vez maior e mais importante para obter a vantagem competitiva em negócios. É o valor diferencial que os clientes percebem. Sobre isto, Gronroos destaca,

> Agora, e mais ainda no futuro, é difícil uma empresa produzir melhores soluções técnicas em formas de serviços ou bens. O que em linhas progressivamente mais numerosas em negócios, são serviços complementares, vários tipos de serviços que as empresas podem oferecer aos clientes de uma maneira competitiva com formatos mercadológicos. Até os fabricantes terão que aprender as novas regras de serviços. (GRONROOS, 1995, p. 5).

Estes serviços complementares, a que Gronroos (1995) se refere, podem ser os atendimentos especiais, as garantias adicionais, os serviços que agregam o valor adicional ao produto. Para Vavra (1993), bons serviços são determinantes para a criação de relacionamentos com os clientes e são essenciais para gerar valor.

Tucker, ao analisar as motivações que levam clientes a não retornar à empresa, destaca que,

> 68% dos clientes vão embora por causa de serviços ruins, 14% estão insatisfeitos com produtos, 9% partem por causa da concorrência, 6% desenvolvem outras relações e 3% por terem mudado de endereço, finalizar suas atividades etc. (TUCKER, 1999, p.108).

Dentro dessa perspectiva e no contexto de profissionalização do futebol, presume-se que o torcedor deve ser encarado como cliente, e que os serviços estejam de acordo com suas necessidades, assim, contribuindo para que possa voltar a comparecer aos estádios. Com isso, as agremiações criariam platéias fiéis para o futuro. Se o bom torcedor continuar sendo tratado como gado, o tratamento com o público nos estádios será o pior possível, (TOBIAS, 2005).

3.3 Compreensão Sobre a Qualidade em Serviços

Para compreender qualidade em serviços, precisa-se definir qualidade. Deming (1990) afirma que qualidade só pode ser definida por quem avalia, por quem é seu

juiz. Para o autor, a dificuldade de se definir está na transformação das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de maneira que o produto ou serviço possa ser projetado e alterado para dar a satisfação por um preço que o cliente pague.

Ishikawa (1985) considera que a qualidade pode ser explicada de uma maneira ampla. A qualidade significa qualidade de trabalho, qualidade de serviço, qualidade de informação, qualidade de processo, qualidade de pessoas, qualidade de objetivos.

O conjunto dessas definições demonstra que os serviços evoluíram da condição de acessório de um bem tangível para uma condição de independência (KOTLER,1998), e essa evolução pode ser confirmada no significado de serviços proposto por Gronross (1995), onde o serviço é uma

> Série de atividades, mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, ocorre durante as interações entre cliente e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e /ou sistemas do fornecedor de serviços que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s). (GRONROSS, 1995, p. 36).

De acordo com Gianesi e Corrêa (1994), o caráter de intangibilidade do serviço associado à necessidade da presença do cliente e à simultaneidade do processo de produção e de consumo formam as principais características das operações de serviços, que, por sua vez, irão revelar a avaliação de resultados e a qualidade dos serviços oferecidos.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam ainda que a qualidade em serviços emerge ao longo do seu processo de fornecimento, que usualmente ocorre no encontro entre o cliente e o fornecedor (momento da verdade). A satisfação do cliente diante da qualidade do serviço, porém, é definida pela comparação entre a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado.

Para Lovelock, qualidade de serviços e satisfação de serviços são,

> Conceitos afins, mas não são exatamente a mesma coisa. Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviços de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço. (LOVELOCK, 2004, p. 106).

Os clientes avaliam seus níveis de satisfação ou insatisfação depois de cada encontro realizado. Para Lovelock (2004), durante ou depois desses encontros, os clientes atualizam suas percepções da qualidade dos serviços, mas as suas opiniões e avaliações não dependem obrigatoriamente da experiência vivida. Caso os clientes não consumam determinados serviços, eles baseiam seus julgamentos em

palavras ou experiências de outros, entretanto, a experiência é vital para que o serviço gere a satisfação ou a insatisfação do cliente. O gráfico 4 mostra a relação entre as expectativas, satisfação dos clientes e qualidade do serviço.

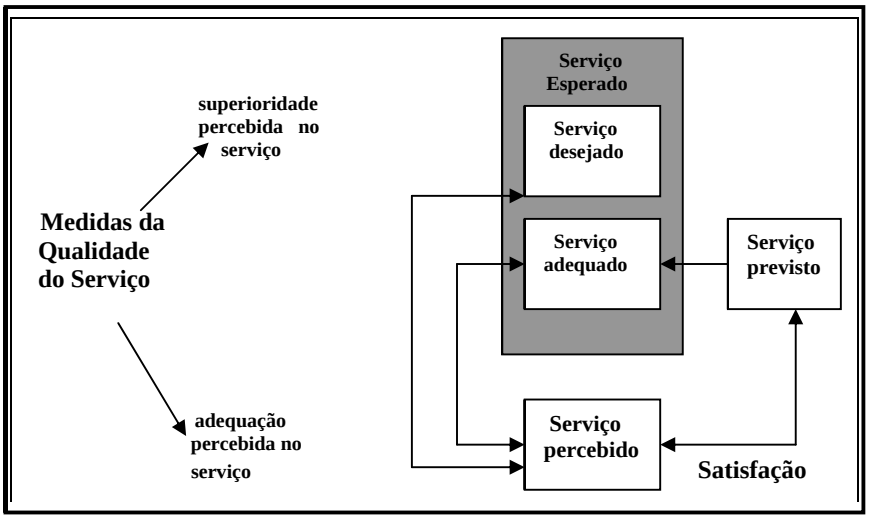


Gráfico 4: A relação entre Expectativas, Satisfação do Cliente e Qualidade Percebida nos Serviços.
Fonte: Adaptado de ZEITHAML, A; BERRY, L; PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. **Journal of the Academy of Marketing Science 21**, n. 1, p. 1-12, 1993.

O gráfico 4 apresenta um cenário e mostra que, antes do cliente comprar, há uma expectativa sobre a qualidade do serviço, tendo como base as necessidades pessoais, experiências e recomendações, sejam de terceiros ou através de propaganda de algum fornecedor de serviços. Após a compra e consumo do serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com o que recebem.

Os desempenhos que superam e encantam os clientes por estarem acima do nível de serviço desejado serão percebidos como de qualidade superior. Se a entrega deste serviço cair dentro de uma área de tolerância, os clientes percebem um serviço adequado, porém se a qualidade cai e fica abaixo do nível adequado, esperado pelo cliente, gera-se uma discrepância, o que Lovelock (2004) define como lacuna da qualidade entre o desempenho do fornecedor do serviço e as expectativas dos clientes, conforme o gráfico 5.

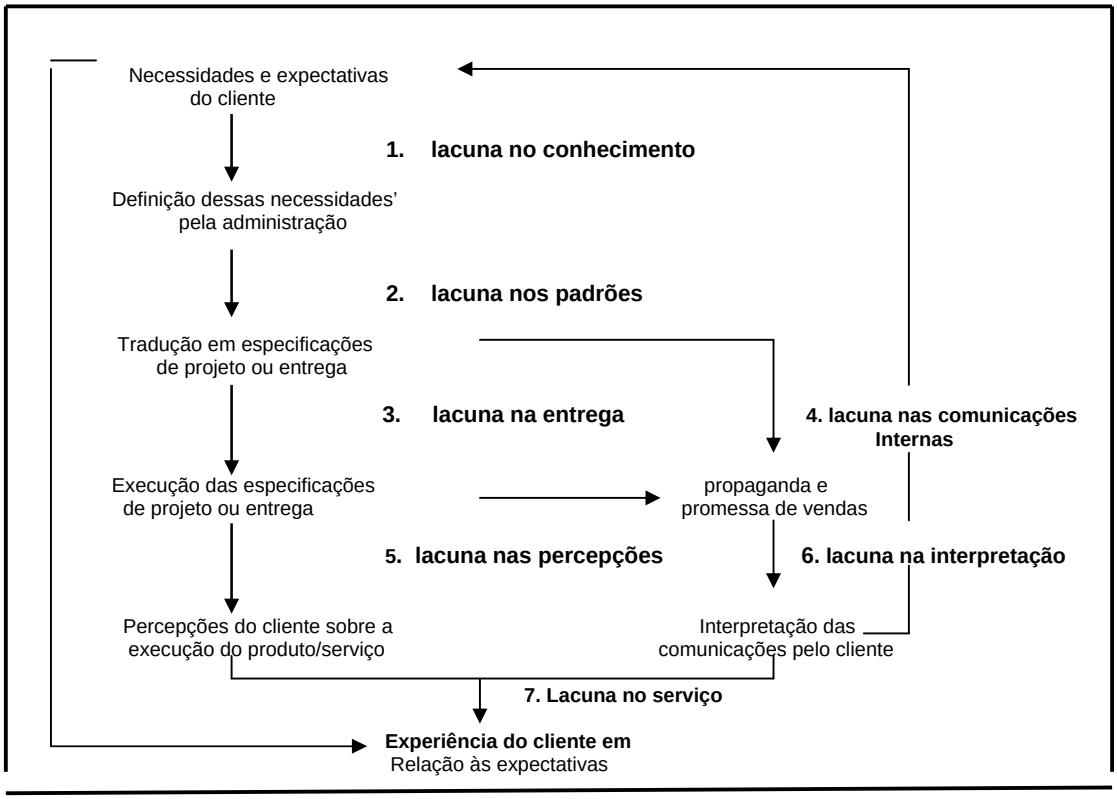


Gráfico 5: Sete lacunas na Qualidade que resultam em Insatisfação do Cliente
Fonte: Fonte: Lovelock, 2004, p.108

O gráfico 5 mostra que a lacuna de serviços é uma avaliação geral do cliente sobre aquilo que era esperado, comparado com o que foi recebido em serviço. O grande objetivo para melhorar a qualidade de serviços é diminuir essa lacuna o máximo possível, sendo necessárias nas ações de serviços. Para que se obtenha esse resultado, os fornecedores de serviços devem ter que diminuir ou fechar as outras seis lacunas que estão demonstrados no gráfico.

Partindo dessa análise, o cliente chega a um nível de satisfação ou insatisfação, que gera uma reação nele e pode provocar sua manutenção ou fuga da relação comercial. Esta avaliação do resultado, o que definimos como lacunas, sofrem alterações ao longo do tempo, pois as expectativas são dinâmicas (ZEITHMAL, 2003).

Além das lacunas no serviço, os clientes podem julgar a qualidade de serviços de acordo com as cinco dimensões amplas que Lovelock (2004) estabelece como critérios. São elas:

1. Confiabilidade: A empresa é confiável no fornecimento dos serviços, conforme prometido, no curso do tempo?
2. Tangíveis: Como são as instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação do fornecedor de serviços?
3. Sensibilidade: Os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
4. Segurança: Os funcionários do serviço são educados, bem informados, competentes e dignos de confiança?
5. Empatia: A empresa de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada?

As dimensões amplas ou critérios são fatores de avaliação de serviços, entretanto, cada cliente tem sua avaliação própria. Para Lovelock (2004), o fator confiabilidade é o mais importante por estar ele no coração da qualidade dos serviços oferecidos. Serviço não confiável é serviço deficiente, conforme o autor, a despeito dos outros atributos de desempenho. Nota-se que se julgam valores e eles são oferecidos essencialmente por pessoas, como falamos anteriormente. Logo, estes serviços são dependentes das habilidades, atitudes e de outros aspectos, de quem está fornecendo, que mesmo assim pode ainda apresentar serviço radicalmente diferente de um cliente para outro, dependendo dos fatores situacionais, como por exemplo, a atitude do cliente e a complexidade da tarefa em que o serviço está inserido.

Todo esforço para satisfazer clientes está direcionado pelas empresas em minimizar os erros para fornecer serviços mais confiáveis. A confiabilidade é uma medida de resultado e sendo os outros critérios dimensões que podem ser avaliadas pelos clientes durante a entrega do serviço há uma possibilidade das empresas, através dessas cinco dimensões, superar expectativas e encantar seus clientes durante o envolvimento dos funcionários e o ambiente de serviços. (LOVELOCK, 2004)

Muito desse esforço está em satisfazer clientes, porém autores que abordam o *marketing* de serviços dizem que clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes no atual nível de concorrência entre empresas. Lovelock (2004) diz que o cliente encantado é mais propenso a permanecer fiel a despeito das ofertas concorrentes. Para o autor, esse cliente encantado é aquele completamente satisfeito e está mais inclinado a ser fiel.

Qualidade em serviços, para Zeithaml (2003), é o componente central das percepções dos clientes, sendo assim, o elemento que prepondera nas avaliações dos clientes sobre os serviços, definidos pela autora como serviços puros. A qualidade do serviço percebida, que redunda na satisfação do cliente, deve ultrapassar o limite da pós-venda, isto inclui o antes e o durante a venda. Este conceito se aproxima do que Carlzon (1994) chamou de momento da verdade – os instantes em que há contato direto com o empregado e envolvido com a experiência no serviço. Albrecht e Bredford (1992) entendem que esse momento da verdade é o ponto de partida para a resposta da satisfação ou insatisfação do cliente. Para ambos,

> O principal motivo para querer conhecer profundamente o cliente e tornar o serviço á força motriz da empresa é o de criar diante dos concorrentes um fator de diferenciação. (ALBRECHT; BRADFORD, 1992, p. 22).

Partindo do pressuposto citado, torna-se vital avaliar a qualidade do serviço ofertado e identificar as melhorias necessárias. Não havendo esta avaliação, não se pode promover as melhorias. Há esta necessidade de se avaliar a qualidade do serviço.

Segundo Denton, a despeito dos problemas de avaliar serviços, está ocorrendo cada vez mais avaliação. Na realidade, não há escolha. Uma organização deve descobrir formas de avaliar os serviços porque os competidores certamente o farão, (DENTON, 1990, p.100).

Um aspecto que deve ser destacado na avaliação da qualidade dos serviços é que ela não deve se prender aos métodos de avaliação formal somente. Ela deve permitir todas as formas de contato com o cliente, de modo que possa usufruir de avaliações instantâneas em todas as formas de atendimento e também se servindo do pessoal de frente através do momento da verdade vivenciados com o cliente, (DENTON, 1990).

Fato é que a avaliação da qualidade dos serviços é uma forma de realimentar a empresa sobre o desempenho dos serviços prestados e que, por via de conseqüência, contribui para a melhoria contínua e, assim, exige-se a necessidade de estabelecer padrões, pois o acompanhamento não se encerra em si. Zemke declara que

> Um compromisso com a qualidade do atendimento sem o compromisso com padrões e medição seria uma dedicação à falsidade e não ao atendimento ao cliente. Somente com padrões focalizados no cliente e avaliação da satisfação dele é que você pode criar e administrar sistemas de prestação

> de serviços dinâmicos e baseados em informações que possam estar de acordo com as mutáveis expectativas do cliente. (ZEMKE, 1991, p.56).

Obtida a comparação desta avaliação com os padrões de serviços implantados, têm-se as condições de obter os desvios positivos, quando as avaliações superam os padrões implantados, ou negativos, quando as avaliações estão aquém dos padrões implantados e os esforços obtidos passam a ser necessários para fazerem as devidas correções para que os objetivos de atendimentos sejam alcançados. Reforçando este conceito afirma Denton,

> O que aprendemos é que a qualidade em serviços é medida pela diferença entre as expectativas dos clientes, por um lado, e por outro, pelos níveis de serviços entregues e que o cliente percebe. A diferença entre esses dois níveis representa o tamanho dos problemas em serviços. (DENTON, 1990, p.128).

Para Kotler, (1998) o valor e a satisfação para o cliente são ingredientes importantes na fórmula do sucesso do profissional de *marketing,* porém o que deve ou como produzir e gerar este valor para o cliente e como, consequentemente, este valor está associado à satisfação? Vai - se enfocar o conceito de valor e de sistema de oferta de valor e seus efeitos na reação do cliente, conceitos estes que estão dentro de um contexto amplo, porém quem fornece serviços deve estar atento ao público, ambiente e como pensa o consumidor. Os valores diferem de cultura para cultura, portanto conhecer o cliente melhor contribui para adequar serviço ao cliente. O profissional de *marketing*, de acordo com Zeithaml (2003), deve compreender essas diferenças entre culturas, atitudes, hábitos e costumes.

Kotler (1998) assegura que consumidores são maximizadores de valor, limitados pelo custo, conhecimento e renda. Formam uma expectativa de valor e reagem sobre ela. Se agirem sobre ela, os clientes influem em todas as atividades apontadas. Kotler (1998, p. 55) *afirma* “o cliente compra da empresa que entrega maior valor”.

No ambiente do *marketing* o valor e a percepção do cliente estão diretamente ligados. O valor é inúmeras vezes qualificado e associado a sua percepção, surgindo a expressão *“valor percebido”,* que, por sua vez, sofre uma série de interpretações por estudiosos em *marketing*, que tratam o assunto. Zeithmal (1998, p. 4) afirma que “valor é toda avaliação sobre a utilidade do produto e do serviço feita pelo cliente baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”. Por sua vez, Monroe (1990) ressalta que “as percepções, dos compradores, de valor representa a troca entre os benefícios ou a qualidade que eles percebem no produto relativo ao sacrifício que eles percebem ao pagar o preço (do produto e serviço)”. Os autores

divergem, especialmente, quando o momento é a avaliação do cliente, porém há uma convergência entre alguns conceitos, essencialmente quando:

1. Valor do cliente é algo percebido por ele mais do que objetivamente determinado por quem vende;
2. As percepções envolvem uma troca entre o que o cliente recebe, tais como a qualidade, utilidade ou benefícios, e o que o cliente oferece para adquirir ou usar os produtos e serviços, ou seja, preços e sacrifícios.

Os pesquisadores de *marketing* enfatizam que a percepção do valor do cliente varia de acordo com o momento, seja na hora da compra durante o processo de compra ou após a utilização do produto (GARDIAL, 1994).

Na questão de valor integrado, a empresa que presta serviço, nas três fases abordadas por Gardial (1994), na hora, durante o processo ou após a compra, a entrega de valor é importante, entretanto, muitas empresas ainda se preocupam com o número de clientes atendidos, sem atentar devidamente para o valor de cada cliente.

Os autores Gianesi e Corrêa (1996, p. 22) reforçam a teoria de valor de Kotler (1998), destacando um sistema de valor fornecido ao consumidor, conforme o modelo proposto no gráfico que apresentamos:

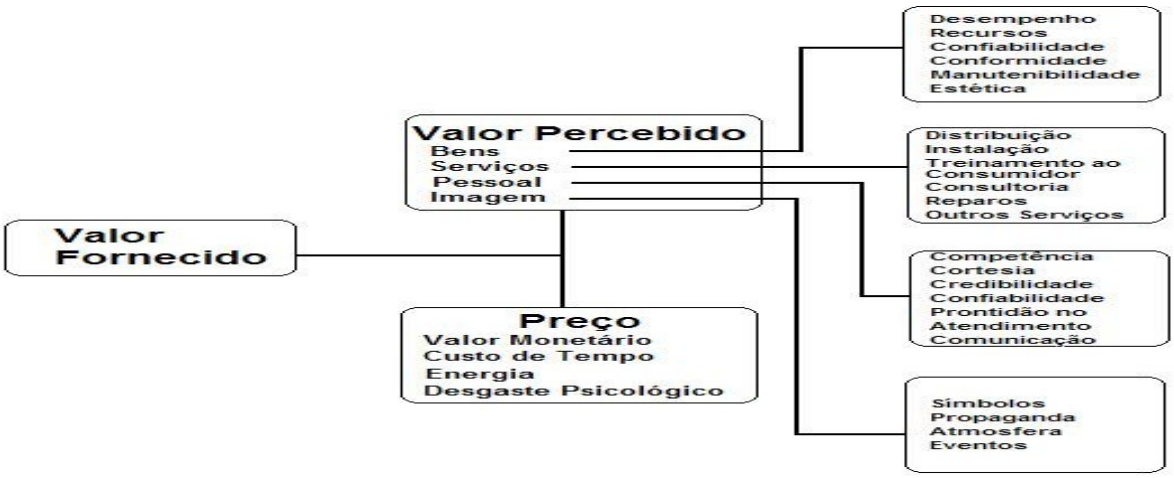


Gráfico 6: Modelo da Análise do Valor Fornecido ao Consumidor
Fonte: Gianesi e Corrêa, 1996, p. 22

No gráfico 6 destaca-se a importância dos serviços, pois as operações de serviços estão presentes nos fatores que aumentam o valor percebido pelo cliente, ou seja, os serviços que são associados às atividades fins, as características do pessoal de contato direto ou indireto com este consumidor e ainda aos itens de

comunicação. Essencialmente aqueles que se referem às instalações às quais o consumidor tem acesso.

Para Wagner (1999), o valor é iminentemente intangível, é uma realidade, mas não é um fato. Desta maneira, o valor está inserido em um plano distinto da realidade como percebemos. Reforçando este conceito, Ayrosa e Sauerbronn exemplificam,

> Se o esporte é belo, o consumidor está se colocando em um plano que ultrapassa o fato da prática de atividade física, mas que está relacionado à posição em que ele se coloca diante deste objeto. Está valorando a atividade esportiva, indo além de um suposto valor material. (AYROSA e SAUERBRONN, 2002, p.2).

Diante dos conceitos de valor, retro-citados, evidenciando a possibilidade de se criar o estado de satisfação do consumidor após a utilização de um determinado serviço ou na aquisição de um bem, o gráfico 7 apresenta como os clientes avaliam uma compra em função de suas expectativas e da sua percepção sobre o que lhe foi oferecido.

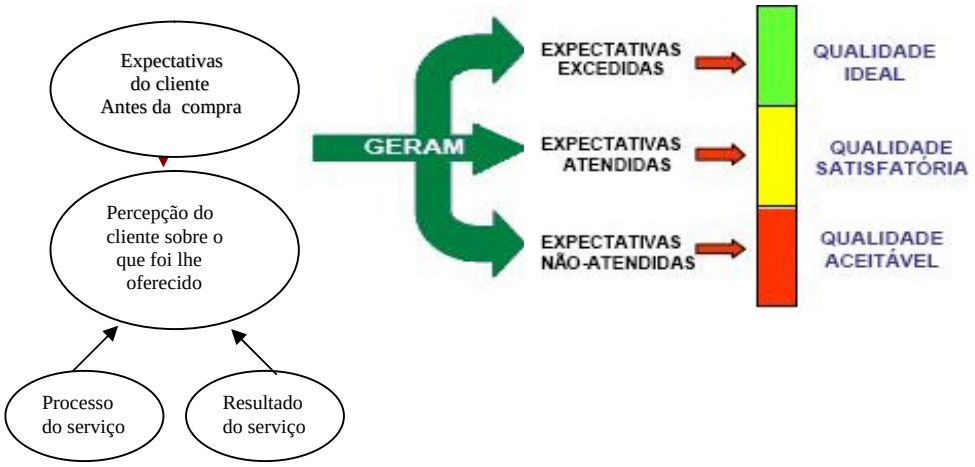


Gráfico 7: Avaliação da Qualidade do Bem ou Serviço pelo Cliente

Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa, 1996, p. 80

O modelo de avaliação apresentado no gráfico 7, de acordo com Gianesi e Corrêa (1996), é um modelo genérico, que atende tanto para produtos, como para serviços, porém este modelo torna-se mais significativo para serviços, em função de sua intangibilidade.

Outro aspecto abordado pelos estudiosos em *marketing* é o da expectativa gerada para os consumidores de bens tangíveis e intangíveis. A imagem real do

bem tangível tem mais peso na formação dessa expectativa do que aquelas geradas pelos serviços que são intangíveis, e na maior parte são geradas antes das compras, cujo fator relevante para consolidar essa expectativa está na comunicação transmitida ao consumidor, (LOVELOCK, 2004).

Kotler (1998) destaca a grande importância do convencimento pelo apego emocional. Para ele, a satisfação está diretamente ligada ao encantamento após a realização da compra e este gera lealdade à marca e a possibilidade de fidelizar este consumidor. Mostra também que o aspecto emocional se sobrepõe ao racional no processo de compra e sugere uma filosofia empresarial que busque entregar um alto nível de satisfação ao consumidor ao mesmo tempo em que entregue níveis de satisfação aos outros *steakholders*, dentro das perspectivas das limitações dos recursos.

Para Kotler (1998), dois clientes podem divergir de opinião sobre um determinado fator de satisfação. Para um cliente, uma boa entrega está relacionada ao tempo de espera, enquanto o outro, pode considerar estar satisfeito com a entrega associada ao atendimento e ao pedido completo. A empresa pode declarar que ambos estão satisfeitos por razões diferentes.

Nessa perspectiva, todos os envolvidos devem considerar todo o processo em que o cliente está envolvido, desde suas expectativas, julgamentos, avaliações e o resultado que o leva à satisfação ou não, após a sua decisão de compra.

Na perspectiva do *marketing,* este processo de decisão de compra envolve as ações tomadas pelas pessoas em situação de compra e consumo. É preciso entender o que levam as pessoas a essas decisões.

3.4 Comportamento do Cliente e o Processo Decisório de Compra

A teoria de Fischbein e Ajzen (apud BLACKWELL; MINIAR; ENGEL, 2001) colabora para a construção do estudo acadêmico em *marketing* para compreender o comportamento dos consumidores, e é vastamente referenciada até o momento atual. Conforme as teorias dos autores, as atitudes formam a base desse comportamento e a causa pela qual se deve compreender os processos de desenvolvimento das atitudes do consumidor. Em função disso, para entender o comportamento dele, como toma suas decisões e quais os fatores influem na avaliação de compra e consumo, é preciso imergir mais fundo e compreender como

se firmam as atitudes do consumidor. Estas atitudes são, tipicamente, baseadas na avaliação dos consumidores, sejam estimuladas por componentes positivos ou negativos, (NOWLIS; KAHN; DAHR, 2002).

Entre os modelos de atitudes aplicados em *marketing,* o modelo de três componentes (SCHIFFMAN; KANUK, 2000) apresenta a atitude composta por três dimensões essenciais: o componente cognitivo, o afetivo e o conativo. O primeiro refere-se à elaboração (pensamentos) e seu conseqüente conhecimento adquirido pela ligação da experiência com as informações disponíveis. O componente afetivo atribui-se às emoções ou sentimentos do consumidor quanto a um produto, serviço ou marca criados a partir da experiência afetiva da situação. E, por fim, o componente conativo está associado com a probabilidade ou tendência do indivíduo em comportar-se de uma maneira particular.

Para outros autores, como Mowen e Minor (1998), o modelo de três componentes não distingue os três conceitos em termos de seus próprios conjuntos de determinantes. Para os autores, há evidências de que crenças e sentimentos residem em sistemas fisiológicos diferentes e, assim, as crenças seriam partes de um sistema cognitivo influenciado por princípios de aprendizagem cognitiva, ao passo que os sentimentos e afeto estariam no sistema nervoso automático, que é mais influenciado por princípios de condicionamento clássico. Eles separam as definições de crenças e atitudes. De um lado, as crenças são o conhecimento cognitivo sobre um objeto e, de outro, as atitudes são sentimentos ou respostas afetivas que nós temos em relação aos objetos (MOWEN; MINOR, 1998).

Diante das questões citadas anteriormente e algumas divergências conceituais, Espinoza (2002) reforça a suposição de que o fato do consumidor gostar de um

produto ou serviço torna-se um pré-requisito de intenção favorável para a compra ou consumo, entretanto, uma atitude positiva em relação a um produto ou serviço diz pouco, à medida que pode ter uma atitude mais positiva em relação a outro produto, Por esse motivo, algumas vezes as atitudes são mensuradas em termos de preferência (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2001). Preferência representa a atitude diante de um objeto ou serviço em relação a outro, (ESPINOZA, 2002).

Quando se opta por um serviço, em detrimento de outro oferecido, torna-se caracterizada uma tomada de decisão de compra e consumo. Em termos gerais,

Schiffman (2000) define decisão como a escolha de uma opção entre duas ou mais alternativas. É necessário que mais de uma alternativa esteja diante do consumidor.

Em um ambiente competitivo, onde as exigências do consumidor estão cada vez maiores, pressupõe-se que as empresas busquem compreender como os clientes tomam suas decisões. Blackwell et al. (2001) reitera que, antes, era só oferecer produtos e serviços a preços razoáveis, atualmente, os consumidores também querem serviço e valor, como se tratou anteriormente no estudo, acrescentando o autor que se deve considerar que, em cada momento de interação com a empresa, as pessoas esperam vivenciar boas experiências.

Schiffman (2000) destaca o modelo de consumidores que se refere a uma visão ou perspectiva geral de como e porque as pessoas se comportam de determinado modo. Em termos gerais, são quatro visões: Econômica, Passiva, Cognitiva e Emocional, demonstradas no quadro 9 apresentando seus conceitos e suas respectivas críticas.

Visão	Conceito	Críticas
Econômica	Os consumidores baseiam suas decisões de compra de forma racional	- Impossibilidade de o consumidor estar ciente de todas alternativas de produtos disponíveis; - Incapacidade de classificar corretamente cada alternativa em termo de benefícios e desvantagens; - ser capaz de identificar a melhor alternativa, pois não conseguem dispor de todas as informações ou informações de forma precisa.
Passiva	Consumidor é submisso aos interesses próprios e aos esforços promocionais dos profissionais de *marketing*	- O consumidor é objeto de manipulação
Cognitiva	Consumidores são solucionadores de problemas..São receptivos e ativos à procura de produtos / serviços que atendam às suas necessidades, São processadores de informação e este processo leva-os a formatar suas pré ferências e suas intenções de compra.	- Capta a essência do consumidor instruído e interessado que busca informação em que possa basear suas decisões de compra e consumo.
Emocional	Os consumidores tendem a associar sentimentos profundos ou emoções como felicidade, amor,esperança, sexualidade,fantasia a até um pouco de mágica, a certas compras.	Quando o consumidor toma uma decisão de compra com base puramente no emocional, enfatiza-se menos a busca de informação de pré-compra.

Quadro 8: Modelos de Consumidores em Quatro Visões

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Schiffman, 2000

Além de considerar as quatro visões no quadro 8, para compreender como o consumidor comporta - se mediante um processo decisório de compra, o autor ainda reforça que o humor do consumidor interfere no processo de tomada de decisão em

compra, pois o humor representa um *"estado de espírito".* Um estado preexistente presente no momento da experiência de compra, seja de produto ou serviço, porque tem impacto sobre quando, onde e se fazem essas compras sozinhas ou acompanhadas, (SCHIFFMAN, 2000).

Geralmente, os clientes agem de acordo com um processo decisório que se inicia em suas expectativas e até poder chegar as suas avaliações das experiências. Sheth (2001) sugere um processo decisório que consiste no que apresenta no gráfico 8.

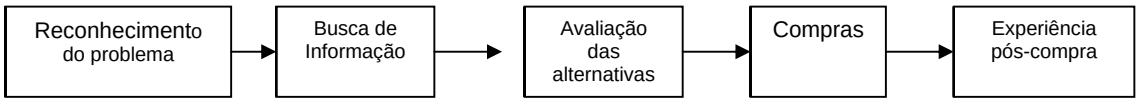


Gráfico 8: Processo Decisório do Cliente
Fonte: Comportamento do Cliente, Sheth, 2001, p.486

Observa-se no gráfico 8, na primeira etapa, de *reconhecimento do problema,* onde o cliente verifica o que deve ser resolvido ou a necessidade a ser satisfeita. Em seguida, busca as informações sobre os vários modos alternativos de resolver o problema reconhecido. Nessa busca, dificilmente se consideram todas as marcas. Um conjunto menor de marcas que o consumidor conhece ou ainda um conjunto de marcas de uma determinada categoria de serviços ou produto que o cliente lembra, ou é sugestionado, no momento de tomar sua decisão. Das marcas que o cliente seleciona, ele considera algumas delas, outras, ele descarta.

Nesta segunda fase de busca de informações, existem três elementos que Sheth (2001) caracteriza no processo decisório: As fontes de informação, a estratégia de busca e a quantidade de busca.

Entre as fontes de informação, podem ser classificadas como empresariais as que se originam das empresas e as não empresariais as que independem do controle das empresas. Schiffman et al. (2000), nesta fase, identificada por ele, como busca de pré-compra, diz que o consumidor busca inicialmente, na memória, o que define como campo psicológico, antes de buscar as fontes externas. O consumidor busca informações externas quando tem o mínimo de conhecimento sobre o produto.

Nesta fase, destaca-se o que Sheth (2001) considera como determinantes da quantidade de busca de informações. Quanto de informação o cliente busca e quanto ele empregará no processamento desta informação. Para o autor, depende

de alguns fatores, dentre eles, o risco percebido, o envolvimento, a familiaridade, as pressões do tempo, sobrecarga de informações. São obstáculos que o consumidor terá que tratar e ultrapassar para poder, em seguida, avaliar as alternativas.

Dentre esses fatores, salienta-se o envolvimento. Este é definido como a importância percebida do produto ou serviço. Dentre os vários serviços ou produtos que o cliente consome, alguns nele se envolvem mais do que com outro. De outro modo, Sheth (2001), esclarece que há,

> Produtos e serviços que as pessoas consideram muito importantes em suas vidas (por exemplo, equipamento de golfe para os aficionados do esporte), que elas consomem com plena consciência e compram com muito cuidado. (SHETH, p.495, 2001).

Na fase seguinte, do processo decisório de compra, depois que o cliente obteve todas as informações que necessita, haverá decisão de como ele irá utilizá-la para chegar à sua escolha, para tanto, ele irá avaliar dentre as várias alternativas. É a fase da *avaliação de alternativas*. Schiffman (2000) enfatiza que, nesta fase, os consumidores tendem a utilizar dois tipos de informações. Uma lista de marcas onde planejam fazer suas escolhas (lista evocada) e o estabelecimento de um critério que irão adotar para avaliar cada marca. O autor ainda reitera que esses critérios que os consumidores usam para avaliar as marcas que constituem suas listas evocadas, essencialmente, são expressos em termos da importância dos atributos do produto ou do serviço.

Neste momento, em que os clientes estão avaliando as alternativas de serviços, as empresas se deparam com um desafio significativo. Brasil (2003) apresenta um questionamento necessário: Como definir o sistema de prestação de serviço mais adequado ao seu mercado para se destacar, e o cliente perceber? O autor aponta um caminho que é a identificação dos determinantes da escolha por parte do consumidor. O autor reforça as perspectivas que o consumidor pode assumir em seu comportamento de compra. Enfatiza ainda que

> O comportamento do consumidor envolve risco no sentido de que qualquer ação do consumidor irá produzir conseqüências que ele não pode antecipar com precisão e que algumas delas poderão ser desagradáveis. (BATESON, 1995, p.7 apud BRASIL, 2003).

Depois de avaliar as alternativas, o cliente compra o produto ou o serviço. É a fase da *compra* em si. Sheth (2001) classifica essa fase em três partes: a primeira ocorre quando o cliente identifica a alternativa de sua preferência com base no processo de avaliação descrito anteriormente. A fase seguinte diz respeito à formação da intenção de compra, é uma determinação de que a pessoa compraria

aquele produto ou serviço. A última parte é a implementação da compra, que é conseguir do vendedor a passagem de direito ou título, pagar pelo produto ou serviço e ganhar a posse do produto ou o compromisso de serviços do vendedor.

Esta fase do processo decisório de compra é definida por Schiffman (2000) como *output,* que o autor refere - se a dois tipos de atividades pós-decisão: O comportamento de compra, que está relacionada ao modo de exploração do produto ou serviço pelo consumidor, pela experimentação e/ou a comparação com outras marcas e a avaliação pós-compra, que é a fase em que o consumidor avalia o produto ou serviço de acordo com suas expectativas.

Diferentemente de Schiffman (2000), Sheth (2001) faz uma distinção clara. Ele termina o processo decisório de compras com uma última etapa, que é a *fase de experiência pós-compra.* O cliente, para Scheth (2001), não conclui o processo com a compra, pois a experiência de compra e uso de produto ou serviço proporciona informações que o cliente utilizará em suas tomadas de decisão futura.

Percebe-se que o processo decisório do cliente é um instrumento que demonstra como o cliente se comporta, desde um reconhecimento de sua necessidade até a avaliação da compra do serviço e presume-se ser objeto de interesse das empresas para verificar se suas ações de *marketing* e serviços foram eficazes ou não.

A partir dessa fundamentação necessária para entender os conceitos relacionados ao estudo, como o cliente identifica serviços, como faz um julgamento ao avaliar o que lhe oferecem e, para compreender como agem reage diante da decisão de obter os serviços, abordar-se-á, aspectos relacionados ao *marketing* esportivo, que podem contribuir com *marketing* tradicional no desenvolvimento de estratégias e ações ligadas ao esporte.

3.5 O *Marketing* Esportivo

O *marketing* esportivo é um novo conceito que vem sendo incorporado com mais freqüência, e que tem permitido um conjunto de interpretações em sua construção teórica e aplicações ao longo do tempo. Kotler (1991) situa os eventos associados ao esporte em um grupo genérico, no capítulo que descreve as ações de relações públicas. Lima Gonçalves (1994) coloca que o *marketing* esportivo é uma

disciplina nova em administração, com grandes interesses para as empresas que fornecem equipamentos esportivos ou outras categorias de produtos e serviços, cuja imagem possa vir a estar associada a atributos de saúde, agilidade, juventude, conquista e sentimento de equipe, que, dentre várias outras, são características que marcam os ídolos do esporte.

A principal diferença entre o *marketing* esportivo e os esforços do *marketing* tradicional implica no fato de que o primeiro permite que uma empresa consiga, simultaneamente, um grande retorno institucional, associado com aquele geralmente obtido pelas campanhas de promoção de produtos e serviços, objetivo do *marketing* tradicional. Nestas condições, a empresa, contaria com um forte instrumento no que se refere à fixação de uma marca, a partir da ênfase possível direcionada a benefícios e características subjetivas, reforçando ou corrigindo uma imagem projetada – atitude de grande interesse para o *marketing* institucional (GONÇALVES, 1994).

Para Campomar (1992), o *marketing* esportivo considera um campo de atividades com características próprias, sendo dividido em duas classes de interação: uma denominada de *marketing* do esporte abrange a utilização de técnicas de *marketing* aplicadas à promoção de determinada modalidade esportiva junto a um público específico, como oferta de um serviço de lazer. Outra, denominada de esporte no *marketing* de uma empresa, representa um modo de relacionamento em que o esporte é integrado às atividades corriqueiras de uma empresa de bens ou serviços, sendo utilizado como uma adaptação dos elementos de seu *mix* de promoção a propósitos de comunicação e de mercados estabelecidos.

Nesta perspectiva, a vinculação entre *marketing* e esporte atua como um elo entre as ações promocionais de uma empresa e as preferências de seus consumidores – alvos. O que Crawford (1994) chama de posicionamento por mercado alvo, em que esta empresa observa os produtos, e serviços pode obter vantagens da identificação com elementos do cenário esportivo, e integra os seus próprios esforços promocionais e, assim, mobiliza seus clientes ou mercados para ativar e realizar seus negócios.

Com o propósito de realizar negócios, as empresas estão se utilizando cada vez mais do esporte e investindo em um dos negócios que mais cresce no mundo. Ligado à indústria do entretenimento, o esporte é uma forma simplificada de lazer de nossa sociedade. Afif (2000) destaca que,

> O Brasil é o quinto maior mercado esportivo do mundo. Somando-se todos os negócios como ingressos, patrocínios, comércio de materiais esportivos, quotas de televisão, negociação de atletas, transporte aéreo, hotelaria etc. entre todos os esportes a nação movimenta cerca de 2 bilhões de dólares por ano, ao passo que nos Estados Unidos respondem por 87 bilhões de dólares. Somente a NBA gira 5 bilhões de dólares anualmente. (AFIF, 2000, p. 56)

Os estudos referentes ao *marketing* esportivo no Brasil ainda estão no começo. As fontes bibliográficas nesta área de interesse ainda não mostram, claramente, o verdadeiro potencial do setor de negócios. Presume-se que as empresas não devem ignorar a força que elas podem explorar no *marketing* esportivo, tirando proveito do esporte como veículo de comunicação para vender seus produtos e serviços. O destaque dado por Contursi (1996) ao *marketing* esportivo, em uma perspectiva de negócios, é enfatizado quando o autor afirma que,

> Em shows, eventos, lazer, esportes, há uma palavra chave: CONSUMIDOR. A competição esportiva cresce no gosto do público, consequentemente,leva a outra competição para atrair o consumidor. Essa disputa é grande pelo tempo e pelo dinheiro do consumidor. (CONTURSI, 1996, p. 27)

A ligação do *marketing* esportivo com o *marketing* abrange o aproveitamento do espetáculo esportivo e de seus atores, como um catalisador entre os interesses dos empresários, as necessidades dos atletas, os clubes, associações e, acima de qualquer coisa, aos anseios do público que consome os produtos e serviços oferecidos.

Uma luta permanente para as associações e clubes ligados ao esporte é a de obter novas fontes de recursos. Supõe-se que o *marketing* esportivo e as suas estratégias de ação é um instrumento válido para este propósito. Dentre as estratégias de ação que o profissional de *marketing* esportivo possui como possibilidades para conseguir as receitas necessárias, seria o direcionamento de investimentos em projetos conjuntos, em forma de parceria, com os clubes esportivos, através de co-gestão ou, também, direcionar verbas para projetos sociais na área do desporto. Outra atividade comum em *marketing* esportivo é o patrocínio de eventos, especialmente aqueles que podem ter uma visibilidade maior junto aos consumidores.

As pressões ambientais competitivas forçam a uma pressão por profissionais, sejam dirigentes executivos ou consultores de *marketing* esportivo, com capacidade gerencial que tenham essa perspicácia de ampliar as capacidades de obtenção de receitas através de estratégias e ações de *marketing*. Uma das ações que tem sido ampliada no cenário do futebol, atual, é a modificação das estruturas dos estádios

de futebol para atender ao consumidor ou a construção de estádios – arena de entretenimento. Aqui, surge um novo modelo de estádio multiuso que pode ser palco de vários eventos em que toda a estrutura em torno do estádio, como restaurantes, teatros, lojas, *shopping* está beneficiando o clube proprietário, exemplo do estádio Kyocera, Arena do Clube Atlético Paranaense da cidade de Curitiba, no Paraná. O clube concebeu este projeto com base em estádios europeus, como a Arena de Amsterdã na Holanda, o *St. Dennis* na França, o *Old Trafford*, de propriedade do *Manchester United* da Inglaterra e outros estádios.

É nesta perspectiva que o *marketing* esportivo está sendo direcionado. Na união com os interesses do *marketing* tradicional que projeta a boa imagem institucional ao público consumidor, não deixando de atuar sobre o lado emocional do consumidor, ao mesmo tempo em que o entretenimento é visto e praticado por todos. Teitelbaum (1997) enfatiza que esta união do *marketing* com o *marketing* esportivo pode ocorrer em qualquer época, seja nos momentos de crise ou não, pois o “segredo está em descobrir um projeto irresistível para aquele cliente específico, e apresentá-lo bem” (PEREIRA, 1993, p. 7).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se o método de pesquisa aplicado no trabalho e tem como objetivo apresentar, justificar e fazer a ligação entre as várias atividades e etapas desta investigação.

4.1 Tipo de Pesquisa

Minayo (2002) afirma que a pesquisa fornece insumos para a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade da sociedade. A pesquisa, para o autor, consiste em uma atividade básica da ciência para indagação e construção da realidade.

A natureza dos objetivos do presente trabalho, no sentido de analisar e compreender a percepção dos clientes torcedores sobre os serviços oferecidos nos estádios, indica para a escolha de método quantitativo de análise, (HAIR JR, 2005).

Em relação à natureza deste trabalho, a pesquisa utilizou - se da abordagem quantitativa.

Para Richardson, a

> Abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão. (RICHARDSON, 1999, p. 70).

O autor enfatiza a importância da abordagem por ter a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar possíveis distorções na análise e interpretação, e por via de conseqüência, apresentar certa margem de segurança nas conclusões.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque ainda há poucos conhecimentos acumulados sobre o tema “A análise do cliente torcedor sobre os serviços oferecidos em torno dos estádios de futebol” no campo de estudo do *marketing.* Descritiva porque tem o intuito de identificar, descrever e analisar, criticamente, as percepções sobre os serviços que julgam os clientes torcedores serem importantes para o espetáculo futebol, identificando o melhor serviço oferecido no estádio e apresentando quais dos serviços seriam aqueles que fariam o torcedor retornar mais vezes aos estádios.

A opção pelo tipo de estudo exploratório-descritivo é apropriada ao objetivo desta pesquisa porque, além de descrever a situação da população-alvo, a partir dos

dados coletados, buscam-se mais informações sobre o contexto das mesmas, sobre o qual existem poucas informações (COPPER; SCHINDLER, 2003).

Quanto aos meios, á pesquisa é de campo, é uma investigação realizada no local onde ocorre o fenômeno. É bibliográfica por pesquisar em material escrito e em meio virtual a fundamentação teórico-metodológica do estudo. A investigação é também estudo de caso porque foi circunscrita aos dois estádios de futebol localizados em Fortaleza, estado do Ceará, onde as informações são coletadas.

De acordo com Yin, a

> Investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2005, p. 33).

4. 2 Universo e Amostra

Na cidade de Fortaleza, há dois estádios de futebol com requisitos mínimos necessários para atender às exigências da CBF para realização dos jogos dos times locais nos campeonatos *"chancelados"* pela entidade máxima do futebol brasileiro, porém os serviços que envolvem o espetáculo futebol estão cada vez mais sob a fiscalização das entidades estaduais ligadas à administração dos campeonatos. A administração de ambos, o estádio Catelão e do PV, está sob a responsabilidade de gestores que estão submetidos à Secretaria da Juventude (SEJUV) do Governo do Estado do Ceará e a Prefeitura Municipal de Fortaleza, respectivamente.

O público, cliente, torcedor que freqüenta estes dois estádios é composto, essencialmente, pelos que torcem pelos três times (Ceará, Ferroviário e Fortaleza) que detêm quase a totalidade dos torcedores locais. Face ao público médio pagante de 12.000 torcedores (FUTEBOL CEARENSE, 2005), dos últimos três campeonatos cearenses e brasileiros, faz-se necessário ouvir a amostra definida para esta população sobre os serviços que cercam os dois estádios.

O método probabilístico caracteriza-se neste trabalho, porque todos os torcedores tinham a mesma probabilidade de ser entrevistado. A escolha dos entrevistados submeteu-se a conveniência do pesquisador e a amostra foi calculada com base no público médio de 12.000 pessoas nos dois estádios,

chegando-se ao total de 200 entrevistados, com uma margem de confiança de 95% e de erro de 6,9%.

Segundo informação de pesquisa Lance/Ibope, datada de 2004, dos torcedores da capital cearense, 49% torcem pelo Fortaleza, 41% pelo Ceará, 5% pelo Ferroviário, e apenas 5% torcem por times de outros estados. Analisando dados da Federação Cearense de Futebol, percebe-se que os torcedores do time do Ceará comparecem em maior quantidade aos estádios. Levando em consideração que os dados acerca do percentual de torcedores para cada time não são recentes, e que, o comparecimento dos torcedores do time do Ceará é maior, além dos que torcem apenas para clubes de fora não freqüentarem os jogos dos times fortalezenses, a proporção de entrevistados dos clubes Fortaleza e Ceará foi aproximadamente igual, conservando o percentual dos torcedores do Ferroviário.

4.3 Cálculo da Amostra – Torcedores

Utilizou-se um cálculo para demonstrar o tamanho máximo da amostra, dando maior consistência à pesquisa, dadas as condições de se estabelecer um número representativo da população.

Universo: 12.000 torcedores (média de público que freqüentou o Castelão e ao Presidente Vargas nos últimos anos - 2003/2004/2005), envolvendo as três competições oficiais patrocinadas pela Confederação Brasileira de Futebol e pela Federação Cearense de Futebol nos campeonatos cearense, copa do Brasil e campeonato Brasileiro.[20]

Para efeito de demonstração de uma amostra probabilística, calculamos o tamanho da amostra máxima utilizando o modelo abaixo que representa o tamanho da amostra de 200 torcedores.

[20] Dados extraídos dos sites dos sites: www.//futebolcearense.com.br extraída em 11/09/2005 e www.//cbfnews.com.br em 18/09.2005.

$$n = \frac{z^2 \times p \times (1-p)}{d^2} = \frac{0,9604}{0,0048} = 200,08$$

n = número de elementos da amostra

z = 1,96 (valor tabelado na tabela da normal padrão com 0,95 de confiança)

d= 0,069

p = 1/2

Na pesquisa realizada, em função do tamanho da amostra definida, foram entrevistados:

- 11 torcedores do Ferroviário Atlético Clube
- 95 torcedores do Fortaleza Esporte Clube
- 94 torcedores do Ceara Sporting Clube

4.4 Seleção dos Sujeitos

Definem-se como sujeitos que compõem esta pesquisa aqueles que freqüentam os estádios Castelão e PV. A partir da seleção desses sujeitos, visa-se a obter informações, a partir das quais será possível elaborar a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema.

4.5 Período da Pesquisa

Destaca-se que a pesquisa de campo foi entre os dias 12/03/06 a 09/04/06, durante a realização da fase final do campeonato cearense de futebol.

O presente trabalho identifica os resultados da pesquisa realizada nos jogos do campeonato cearense, no ano 2006, no estádio Castelão para os jogos Fortaleza X Ceará (Dia 19/03) e Fortaleza X Ferroviário (Dia 29/03), e para o jogo Ceará X Maranguape (12/03) realizado no Presidente Vargas, além de realizar na sede do Fortaleza (31/03), e na sede do Ceará (02/04).

4.6 Coleta de Dados

Na pesquisa bibliográfica, foram feitos estudos sobre *marketing* de serviços, comportamento do cliente e *marketing* esportivo. Obtiveram-se informações de

dissertações, artigos científicos e *sites* da *internet,* que enfocam temas relacionados ao estudo. Foram pesquisados anuários e periódicos na biblioteca pública Governador Menezes Pimentel, na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará, e no arquivo da empresa jornalística O Povo, para obter informações sobre os estádios de futebol, alvo desta pesquisa.

Os conteúdos do questionário foram elaborados com base nos objetivos e nos elementos de análise do estudo proposto. Os instrumentos de aplicação de questionários aos clientes torcedores foram submetidos a pré-testes, aplicados junto aos torcedores do Ceará *Sporting* Clube, antes da realização do jogo entre Ceará e Maranguape, realizado no estádio Presidente Vargas no dia 12 de março de 2006.

Ressalta-se que os serviços definidos para fazerem parte do elenco a ser avaliado pelos torcedores foram submetidos a um grupo de oito pessoas que freqüentam os estádios. Foram enviados por correio eletrônico e, desta relação, foram definidos os serviços mais votados para fazerem parte desta pesquisa.

A coleta foi realizada com utilização do questionário, presente no Anexo A, constando de dez questões fechadas.

As entrevistas estruturadas foram definidas em questões fechadas que os torcedores entrevistados respondiam na presença do entrevistador. O questionário foi criado e desenvolvido pelo pesquisador em conjunto com a Empresa Júnior Gauss, do Curso de Estatística da Universidade Federal do Ceará – UFC, que também participou na tabulação e análise dos dados dentro do enfoque de estudo da pesquisa.

As perguntas do questionário estruturado, do Anexo A, foram elaboradas utilizando vocabulário comum aos torcedores. Foram elaborados com base nos critérios estatísticos e no objetivo da pesquisa e cruzados os dados dentro desse questionário para fazer uma análise relacionada entre a identificação, suas preferências (time que torce), tempo de freqüência aos estádios com as questões relativas aos serviços.

4.7 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados obtidos com os questionários foram tratados quantitativamente, mediante tabulação em planilha eletrônica, com representação gráfica das sínteses

de respostas investigadas. Esses dados foram codificados e tabulados no programa estatístico SPSS 10.0 (*Statistic Package of Social Science*).

Após a tabulação dos dados, foi feita uma análise descritiva dos resultados, disposta em tabelas e comentários, sendo realizada uma análise do resultado do cruzamento das variáveis levantadas no questionário do torcedor.

As descrições mencionadas na análise dos resultados proporcionam visão consistente da análise do torcedor acerca dos serviços que julgaram importantes, quais dos serviços relacionados se destacam nos dois estádios, além de terem definidos, dentre os serviços relacionados, qual seria aquele que, se melhorado, estimularia seu retorno aos estádios.

4.8 Limitações do Método

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações. Dentre elas destacam-se:

- As questões levantadas nos instrumentos de coleta tomaram um tempo maior, para os pesquisados, face à necessidade de explicação da razão principal da pesquisa;
- O dilema entre uma pequena pressão do tempo (por causa do tempo do entrevistado e seu possível estado emocional antes dos jogos – um dos ambientes escolhidos para a pesquisa) e o interesse do pesquisador em obter informações;
- O fato de não haver um grande número de publicações acerca do *marketing* de serviços aplicado ao esporte.

Entretanto, as limitações retro-citadas, percebeu - se que o método escolhido é o que melhor se aplica para se atingir os objetivos da pesquisa.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O principal propósito deste capítulo é apresentar as análises e os resultados da pesquisa aplicada aos torcedores que freqüentam os dois maiores estádios de Fortaleza. Quais serviços eles consideram ser importantes no estádio. Identificando os serviços o cliente torcedor aponta o melhor oferecido no momento e indica quais serviços, se melhorados, seriam motivo para aumentar sua freqüência no estádio.

Para efeito de demonstração nas tabelas, os serviços, considerados internos, em função dos objetivos definidos no estudo, estão destacados de forma separada dos outros serviços que estão em torno do jogo de futebol. Consideram-se serviços internos: banheiros, bares e lanchonetes, vendas ambulante, comodidade e conforto (cadeiras e arquibancadas) e bilheteria.

5.1 Caracterização Geral do Respondente

Tabela 2: Gênero dos Torcedores Entrevistados

Sexo	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	% PV	Total	% Total
Masculino	101	84,9%	75	92,6%	176	88,0%
Feminino	18	15,1%	6	7,4%	24	12,0%
Total	119	100%	81	100%	200	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Há o predomínio do sexo masculino nos estádios pesquisados. Observa-se que, no estádio Castelão, o número de torcedoras entrevistadas é o triplo daquelas que estiveram no estádio Presidente Vargas. Essa diferença observada pode estar no porte do estádio. O Castelão por ter maior capacidade de absorver o público e possibilitar um conforto maior pode explicar essa diferença.

Tabela 3: Escolaridade dos Torcedores Entrevistados

Escolaridade do Torcedor	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	PV	Total	% Total
Ensino fundamental incompleto	4	3,4	1	1,2	5	2,5
Ensino fundamental completo	10	8,4	7	8,6	17	8,5
Ensino médio incompleto	6	5,0	11	13,6	17	8,5
Ensino médio completo	51	42,9	46	56,8	97	48,5
Ensino superior incompleto	28	23,5	10	12,3	38	19,0
Ensino superior completo	18	15,1	5	6,2	23	11,5
Pós-Graduação	2	1,7	0	0,0	2	1,0
Não Respondeu	0	0,0	1	1,2	1	0,5
Total	119	100	81	100	200	100

Fonte: elaborado pelo autor.

O maior número de torcedores entrevistados está enquadrado no nível de escolaridade ensino médio completo em ambos os estádios. Constata-se, no quadro apresentado, que a diferença entre o nível de escolaridade média e superior é menor que as de escolaridade média e fundamental, e permite-se perceber que há um bom nível de escolaridade, o que implica em pessoas com maior capacidade de observação para os serviços que se dispõem a oferecer nos estádios. O predomínio de torcedores no Castelão está nas faixas de nível de escolaridade maior, partindo do ensino médio completo até a pós-graduação. Isso também ocorre no PV, porém há um menor número de torcedores de nível superior, no entanto, o fato de ter os torcedores uma escolaridade maior, há uma tendência de se ter maior a possibilidade de uma avaliação mais crítica sobre aqueles serviços que considerem relevantes para que se melhore e aumente a freqüência deles.

Tabela 4: Faixa Etária dos Torcedores Entrevistados

Faixa Etária	Nº de Torcedores Castelão	% Castelão	Nº de Torcedores Presidente Vargas	% Presidente Vargas	Total	% Total
De 12 a 20 anos	26	21,8	23	28,4	49	24,5
De 21 a 28 anos	54	45,4	30	37,0	84	42,0
De 29 a 36 anos	11	9,2	9	11,1	20	10,0
De 37 a 44 anos	21	17,6	7	8,6	28	14,0
De 45 a 52 anos	6	5,0	7	8,6	13	6,5
De 53 a 60 anos	1	0,8	5	6,2	6	3,0
Total	**119**	**100%**	**81**	**100%**	**200**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor.

A maior parte dos torcedores, clientes, entrevistados estão nas duas menores faixas etárias que compreendem os intervalos de 12 a 20 e 21 a 28 anos. Isto ocorre nos dois estádios, o que permite concluir que esta jovem categoria de torcedor indica uma projeção para uma condição de serviços para um público de faixa etária menor que a média das faixas entrevistadas.

Observa-se, na tabela 4, uma pequena parcela de torcedores na última faixa etária, especialmente no estádio Castelão, deve-se então, inferir que o PV ainda tem um apelo aos torcedores desta faixa etária mais elevada do que aqueles que freqüentam o Castelão. O fato de ser um estádio mais antigo pode confirmar um apelo afetivo maior por parte desses torcedores mais velhos. Identificação maior junto ao estádio PV nessa faixa de 45 a 60 anos provoca uma necessidade de se adequar à estrutura de serviços também para este público. O estádio PV adotou, no

ano de 2005, medidas de implantação de rampas para atender ao público em geral, mas favorece especialmente aos componentes dessa faixa etária, todavia, no Castelão, é limitada a freqüência do torcedor desta faixa etária. A questão da maior distância da região central da cidade e das condições de transportes pode explicar a menor incidência destes torcedores de idade avançada. Inclina-se uma tendência a basear-se em serviços que atendam a todos os torcedores, não deixando de atender ao público desta faixa.

Qualquer movimento de aumento da renda de qualquer faixa etária provoca uma nova atitude do consumidor, que tende a gastar mais com serviços, conforme vimos na análise de Gronross (2004) sobre aumento de consumo em serviços.

5. 2 Distribuição das Torcidas nos Estádios

Uma forma de contribuir com a caracterização do torcedor é associá-lo ao clube que torce. A pesquisa buscou identificar como estavam distribuídas as torcidas de futebol durante a pesquisa, com o intuito de confirmar a distribuição atribuída às torcidas no estado do Ceará.

Tabela 5: Time que os Entrevistados Torcem

Time	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	% PV	Total	% Total
Fortaleza	58	48,7	37	45,7	95	47,5
Ceará	53	44,5	41	50,6	94	47,0
Ferroviário	8	6,7	3	3,7	11	5,5
Total	119	100	81	100	200	100

Fonte: elaborado pelo autor.

A distribuição dos torcedores, de forma eqüitativa nos estádios, permite chegar a uma interpretação. A torcida dos dois times por serem praticamente iguais, em suas representatividades, nos estádios de Fortaleza, (a do time do Fortaleza um pouco maior no Castelão e a do time do Ceará no PV), as condições de suporte de serviços destinadas a ambas, pelos prestadores de serviços e responsáveis, devem ser as mesmas quando estiverem utilizando os serviços em torno dos jogos.

5.3 Tempo que o Cliente Torcedor Freqüenta os Estádios

Tabela 6: Tempo que Freqüenta Estádios

Tempo que Freqüenta o Estádio	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	% PV	Total	% Total
Até 1 ano	5	4,2	3	3,7	8	4,0
De 2 a 5 anos	21	17,6	19	23,5	40	20,0
De 6 a 10 anos	38	31,9	23	28,4	61	30,5
De 11 a 15 anos	18	15,1	12	14,8	30	15,0
De 16 a 20 anos	8	6,7	8	9,9	16	8,0
Mais de 20 anos	27	22,7	16	19,8	43	21,5
Não Respondeu	2	1,7	0	0	2	1,0
Total	119	100	81	100	200	100

Fonte: elaborado pelo autor.

A maior parte dos torcedores entrevistados está inserida na segunda e terceira faixa que freqüentam os estádios entre 2 e 10 anos, porém, há uma faixa de torcedores que freqüenta há mais de 20 anos. Entende-se que estão tendo experiências de serviços sucessivas. Estas contribuem para uma avaliação e julgamento de acordo com o que Lovelock admite possibilita identificar melhor a satisfação do consumidor. Observa-se que por se tratar de torcedores clientes, mesmo algumas vezes afetados pela emoção, essa freqüência reforça a importância dos serviços que eles apontam nesta pesquisa nos estádios Castelão e PV para aqueles que administram as estruturas e são responsáveis, tanto pela implantação, quanto pelo acompanhamento de tais serviços.

5.4 A Análise do Cliente Torcedor para os Serviços Importantes

A identificação dos serviços para o cliente, torcedor e para o gestor no estádio de futebol em uma escala de valor espontânea que irá identificar os três mais importantes, do primeiro ao terceiro, no julgamento do torcedor propõe - se a responder o primeiro objetivo específico da pesquisa.

Tabela 7: Serviço que Considera mais Importante no Estádio

Serviço mais importante no Estádio	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	% PV	Total	%Total
Banheiros	2	1,7%	4	4,9%	6	3,0%
Venda ambulante	1	0,8%	1	1,2%	2	1,0%
Comodidade/conforto interno (arquibancadas/cadeiras)	16	13,4%	4	4,9%	20	10,0%
Lanchonetes e bares	2	1,7%	1	1,2%	3	1,5%
Bilheteria	21	17,6%	22	27,2%	43	21,5%
Ouvidoria	3	2,5%	0	0,0%	3	1,5%
Segurança	64	53,8%	41	50,6%	105	52,5%

Condições de acesso ao estádio	8	6,7%	6	7,4%	14	7,0%
Condições de estacionamento	1	0,8%	1	1,2%	2	1,0%
Ambulatório	1	0,8%	0	0,0%	1	0,5%
Nenhum	0	0,0%	1	1,2%	1	0,5%
Total	119	1	81	1	200	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

A maior parte dos entrevistados avalia que o serviço mais importante em torno da partida de futebol é o serviço de segurança nos estádios. A grande diferença para os demais serviços pode estar associada à condição geral em que a questão de segurança é tratada como primordial em todos os ambientes freqüentados por contingentes expressivos de público atrelados à necessidade básica da sociedade como um todo.

O serviço de bilheteria é o segundo mais importante nos dois estádios. As condições atuais das instalações das bilheterias e a não disponibilidade de ingressos, leva-se a supor, que pode estar afetando a avaliação do torcedor neste sentido. O terceiro serviço mais importante observado pelos torcedores entrevistados aponta uma divergência entre aqueles que freqüentam o Castelão e o PV. No Castelão, a comodidade e o conforto interno são importantes. Presume-se que o porte do estádio contribui diretamente para o torcedor identificar o conforto necessário para ele como cliente, usuário do estádio. No PV a condição de acesso é o terceiro serviço mais importante. Podem ser consideradas as facilidades de acesso e a localização como razões que possam justificar estes dados. O PV é um estádio central, do ponto de vista da localização espacial na cidade de Fortaleza.

Ao destacar a importância dos serviços oferecidos, deve-se resgatar a observação que Sheth (2001) faz sobre a relevância do envolvimento do cliente com o serviço. Esse maior envolvimento leva-o a ter uma consciência maior sobre a importância destes serviços e favorece seu julgamento na tomada de decisão de obtê-los.

Tabela 8: Serviço mais Importante no Estádio X Tempo que Freqüentam o Estádio X Torcedores do Fortaleza

Serviço mais Importante no Estádio	**Tempo que Freqüentam o Estádio**						**Total**
	Até 1 ano	**De 2 a 5 anos**	**De 6 a 10 anos**	**De 11 a 15 anos**	**De 16 a 20 anos**	**Mais de 20 anos**	
Banheiros	-	-	-	-	1,1%	4,2%	5,3%
Venda ambulante	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Comodidade / conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	-	1,1%	4,2%	-	-	1,1%	6,3%
Lanchonetes e bares	-	1,1%	1,1%	-	1,1%	-	3,2%
Bilheteria (instalações)	2,1%	4,2%	2,1%	9,5%	1,1%	4,2%	23,2%
Ouvidoria	-	1,1%	-	1,1%	-	-	2,1%

Segurança	5,3%	8,4%	17,9%	5,3%	2,1%	11,6%	50,5%
Condições de acesso ao estádio	-	1,1%	3,2%	1,1%	-	1,1%	6,3%
Condições de estacionamento	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Nenhum	-	-	-	1,1%	-	-	1,1%
Total	7,4%	18,9%	28,4%	17,9%	5,3%	22,1%	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 9: Serviço mais Importante no Estádio X Tempo que Freqüenta o Estádio X Torcedores do Ceará

Serviço mais importante no estádio	Tempo que freqüenta o estádio							Total
	Não respondeu	Até 1 ano	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos	
Banheiros	-	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Venda ambulante	-	-	-	1,1%	-	-	-	1,1%
Comodidade / conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	-	-	1,1%	5,3%	4,3%	-	2,1%	12,8%
Bilheteria (instalações)	-	1,1%	1,1%	7,4%	2,1%	2,1%	7,4%	21,3%
Ouvidoria	-	-	-	1,0%	-	-	-	1,0%
Segurança	1,0%	-	16,0%	16,0%	4,3%	6,3%	9,6%	53,2%
Condições de acesso ao estádio	-	-	-	3,2%	3,2%	-	1,1%	7,4%
Condições de estacionamento	-	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Ambulatório	-	-	1,0%	-	-	-	-	1,0%
Total	1,0%	1,1%	21,4%	34,0%	13,9%	8,4%	20,2%	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 10: Serviço mais Importante no Estádio X Tempo que Freqüenta o Estádio X Torcedores do Ferroviário

Serviço mais Importante no Estádio	Tempo que Freqüenta o Estádio							Total
	Não Respondeu	Até 1 ano	De 2 a 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	Mais de 20 anos	
Banheiros	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda ambulante	-	-	-	-	-	-	-	-
Comodidade / conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	-	-	-	-	-	-	18,2%-	18,2%
Bilheteria (instalações)	9,1%-	-	-	-	-	-	-	9,1%
Ouvidoria	-	-	-	-	-	-	-	-
Segurança	-	-	18,2%	18,2%-	-	18,2%	9,1%	63,7%
Condições de acesso ao estádio	-	-	-	-	-	9,0%	-	9,0%
Condições de estacionamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Ambulatório	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	**9,1%**	**-**	**18,2%**	**18,2%**	**-**	**27,2%**	**27,3%**	**100%**

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se nas tabelas 8, 9 e 10, que, para as três torcidas, segurança é o serviço mais importante e, para este resultado, o tempo de freqüência dos torcedores a que prevalece é o de 6 a 10 anos. Entretanto, na torcida do Ceará, aqueles que freqüentam de 2 a 5 anos também apontam este serviço, enquanto na torcida do Ferroviário, a segurança é apontada por torcedores dos três intervalos de freqüência (2 a 5, 6 a 10, e 16 a 20 anos). Pode-se inferir que, independente do tempo de freqüência do torcedor, é um indicativo entre todos os torcedores para a real necessidade de se valorizar e destacar este serviço, por parte dos gestores, atualmente.

Vale ressaltar que a Torcida do Ferroviário, que freqüenta há mais de 20 anos, aponta os serviços de comodidade e conforto como o mais importante. Aqui, cabe outra inferência. Os torcedores que mais freqüentam os estádios sentem a necessidade de ter uma atenção dos que disponibilizam acomodação de arquibancadas e cadeiras em melhores condições para atender às expectativas destes torcedores.

Deve ser considerada ainda, nas três torcidas, a faixa acima de 20 anos de frequência, que aponta o serviço de segurança como sendo o mais importante. Esses torcedores são aqueles que têm maior experiência de contato com os serviços nos estádios, onde se permite concluir que as avaliações são consolidadas pela convivência destes torcedores com estes momentos de contato freqüente com as estruturas de serviços disponíveis.

O serviço de bilheteria também é apontado como o segundo serviço mais importante, porém, o tempo de freqüência prevalecente na torcida do Ceará é a de 6 a 10 anos, enquanto a do Fortaleza é de 11 a 15 anos. Estes dados implicam uma reflexão para a necessidade de se rever as condições das instalações e disponibilidade para este serviço, pois há uma experiência de contato com este serviço que vai de 6 a 15 anos e, durante esse tempo, houve uma série de alterações, mas ainda é apontado como importante. Presume-se, desta forma, a existência de carências nesses serviços observados pelo torcedor.

Tabela 11: Serviço mais Importante no Estádio X Faixa Etária X Torcedores do Fortaleza

Serviço mais Importante no Estádio	Faixa Etária						Total
	De 12 a 20 anos	De 21 a 28 anos	De 29 a 36 anos	De 37 a 44 anos	De 45 a 52 anos	De 53 a 60 anos	
Banheiros	-	-	1,1%	2,1%	1,1%	1,1%	5,4%
Venda ambulante	1,1%	-	-	-	-	-	1,1%
Comodidade /conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	3,2%	2,1%	-	1,0%	-	-	6,3%
Lanchonetes e bares	-	3,2%	-	-	-	-	3,2%
Bilheteria (instalações)	6,3%	11,4%	2,1%	2,1%	1,1%	-	23,0%
Ouvidoria	-	2,1%	-	-	-	-	2,1%
Segurança	12,6%	17,8%	8,4%	7,2%	3,2%	1,1%	50,3%
Condições de acesso ao estádio	1,1%	3,1%	-	-	1,1%	1,1%	6,4%
Condições de estacionamento	1,1%	-	-	-	-	-	1,1%
Nenhum	-	-	1,1%	-	-	-	1,1%
Total	25,4%	39,7%	12,7%	12,4%	6,5	3,3	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 12: Serviço mais Importante no Estádio X Faixa Etária X Torcedores do Ceará

Serviço mais Importante no Estádio	Faixa Etária						Total
	De 12 a 20 anos	De 21 a 28 anos	De 29 a 36 anos	De 37 a 44 anos	De 45 a 52 anos	De 53 a 60 anos	
Banheiros	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Venda ambulante	1,1%	-	-	-	-	-	1,1%
Comodidade/conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	4,3%	7,4%	1,1%	-	-	-	12,8%
Bilheteria (instalações)	4,3%	10,6%	2,1%	2,1%	2,1%	-	21,2%
Ouvidoria	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Segurança	17,0%	18,2%	2,1%	8,3%	3,2%	2,1%	52,9%
Condições de acesso ao estádio	-	4,3%	1,1%	-	1,1%	1,1%	7,6%
Condições de estacionamento	-	-	1,1%	-	-	-	1,1%
Ambulatório	-	1,1%	-	-	-	-	1,1%
Total	26,7%	45,8%	7,5%	10,4%	6,4%	3,2%	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 13: Serviço mais Importante no Estádio X Faixa Etária X Torcedores do Ferroviário

Serviço mais Importante no Estádio	Faixa Etária						Total
	De 12 a 20 anos	De 21 a 28 anos	De 29 a 36 anos	De 37 a 44 anos	De 45 a 52 anos	De 53 a 60 anos	
Banheiros	-	-	-	-	-	-	-
Venda ambulante	-	-	-	-	-	-	-
Comodidade/conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	-	-	-	18,2%	-	-	18,2%
Bilheteria (instalações)	-	9,1%	-	-	-	-	9,1%
Ouvidoria	-	-	-	-	-	-	-
Segurança	-	18,2%	-	36,3%	9,1%	-	63,6%
Condições de acesso ao estádio	-	-	9,1%	-	-	-	9,1%
Condições de estacionamento	-	-	-	-	-	-	-
Ambulatório	-	-	-	-	-	-	-
Total	-	27,3%	9,1%	54,5%	9,1%	-	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

Os serviços mais importantes, por faixa etária, têm uma forte indicação para aqueles que estão na segunda faixa, de 21 a 28 anos, entre os torcedores do Fortaleza e do Ceará, entretanto, os torcedores, do Ferroviário que apontam para este serviço a maior concentração está na faixa de 37 a 44 anos. Isto indica uma distribuição diferente em relação à preferência por este serviço no estádio. Pessoas de idade mais alta, na torcida do Ferroviário, e mais jovens nas duas outras torcidas, tem o mesmo nível de preocupação. Outro serviço apontado pela torcida do Ferroviário é o conforto e a comodidade dos torcedores. Como vimos na análise da tabela 10, a maior parte dos torcedores do Ferroviário freqüenta há mais de 20 anos. Aqui, onde apontam este serviço como importante, mostra uma condição da torcida de idade mais avançada que cobra uma condição de conforto interno e segurança como sendo importantes na avaliação destes.

A maior parte dos torcedores do Fortaleza que, aponta segurança como serviço mais importante, tem até 44 anos de idade. Dos 50,3% entrevistados 46% têm de 12 a 44 anos, o que mostra um público jovem que identifica este serviço nos estádios. Ocorre um resultado parecido na torcida do Ceará. Dos 52,0% dos torcedores, 47,6% estão nesta mesma faixa de idade (torcedores até 44 anos). Na torcida do Ferroviário, há uma diferença. O torcedor na faixa etária de 45 a 52 anos que aponta para este serviço como sendo importante. Isto pode significar que os jovens torcedores tenham uma preocupação para este serviço, e que pode contribuir para

que venham a ser apontados caminhos para ações dos gestores e responsáveis para atender a este público torcedor.

Dos serviços internos apontados por torcedores do Ceará, a comodidade e bilheteria têm maior representatividade entre os que têm de 21 a 28 anos, enquanto a bilheteria é serviço representativo entre os torcedores do Fortaleza. Esses torcedores de faixa etária menor (até 28 anos) podem ser decisivos na hora de definir os serviços essenciais para atender a este público. Há uma concentração maior nessa faixa etária, o que contribui para saber a opinião concentrada deste segmento quando assim quiserem os responsáveis pela gestão acerca dos serviços para não haver uma discrepância entre possíveis expectativas e o que realmente é oferecido para o cliente, como Lovelock (2003) apresenta em sua fundamentação sobre serviços.

5.5 Identificação do Melhor Serviço Oferecido no Estádio

Essa questão visa a responder o segundo objetivo específico na perspectiva do cliente, torcedor ao identificar o serviço que é melhor oferecido nos estádios Castelão e Presidente Vargas.

Procurou-se pesquisar por respostas colhidas dos clientes torcedores de sua avaliação e julgamento, apontar qual dos serviços, hoje oferecido nos estádios, tem melhor avaliação, sem partir para uma análise de satisfação e, sim, apenas uma escolha de qual dos serviços é o melhor, constante no questionário estruturado do cliente torcedor, questão 9 e a seguir identificar qual dos serviços oferecidos faria este mesmo cliente torcedor retornar mais vezes ao estádio, sendo formulada através da questão 10 do questionário estruturado do cliente torcedor.

Este resultado mostra aos responsáveis pela oferta de serviços qual serviço o torcedor aponta como o melhor oferecido em cada estádio. Presume-se que estes serviços eleitos pelo torcedor possibilitem menores esforços, por parte dos gestores e responsáveis, na hora de atender as necessidades dos torcedores, o que permite-os direcionar suas ações para aqueles serviços que o cliente torcedor considerem que devam ser melhorados para aumentar seu retorno aos estádios.

Tabela 14: Melhor Serviço Oferecido, Hoje, pelo Estádio

Melhor Serviço Oferecido Hoje pelo Estádio	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	% PV	Total	% Total
Banheiros	13	10,9	0	0	13	6,5
Venda ambulante	9	7,6	10	12,3	19	9,5
Comodidade	21	17,6	8	9,9	29	14,5
Lanchonetes e bares	10	8,4	14	17,3	24	12,0
Bilheteria (instalações)	9	7,6	7	8,6	16	8,0
Segurança	12	10,1	6	7,4	18	9,0
Condições de acesso ao estádio	16	13,4	27	33,3	43	21,5
Condições de estacionamento	8	6,7	2	2,5	9	4,5
Ambulatório	0	0	1	1,2	1	0,5
Nenhum	18	15,1	6	7,4	25	12,5
Não respondeu	3	2,5	0	0	3	1,5
Total	119	100	81	100	200	100

Fonte: elaborado pelo autor.

O melhor serviço no estádio é apresentado tanto de forma geral (abrangendo os dois estádios) como de forma distinta entre Castelão e PV. Para os freqüentadores do PV, a condição de acesso ao estádio é o melhor serviço oferecido.

Mesmo sendo considerado como o terceiro serviço mais importante no estádio, conforme tabela 06, aqui aparece como o melhor serviço oferecido em torno da partida de futebol neste estádio. Isto mostra que, ao considerar importante, o torcedor destaca o serviço e aqui mostra ser o melhor oferecido no estádio. O que se presume é que trata de uma observação clara de que a facilidade de acesso ao PV e as suas proximidades com bairros centrais e de alta densidade populacional afetam neste resultado.

No estádio Castelão, o serviço identificado como o melhor, dentre os oferecidos em torno do futebol, é o de comodidade, que se presume assim está apontando para uma condição de conforto em função do porte, consequentemente, das acomodações amplas. Este dado pode indicar que o número de mulheres presentes em relação ao PV, conforme demonstrado anteriormente na tabela 2, estaria relacionado também a esse fator.

Nesta fase da pesquisa, observa-se que dois dos serviços internos, definidos pelo pesquisador, são apontados como o segundo e o terceiro serviços oferecidos pelo PV, lanchonetes, bares e serviços ambulantes, mesmo com uma representatividade pequena, o que contradiz em parte, a segunda hipótese desta

pesquisa, quando se afirma que o torcedor não identificaria nenhum serviço de destaque dentre os oferecidos nos estádios, logo no estádio PV, o torcedor identifica esses dois serviços.

O fato de o torcedor identificar serviços e qualificá-los reforça a atenção permanente, que os gestores precisam dar a estes serviços, para melhorar de forma contínua, destacado neste trabalho e corroborado por Gronross (2004) e Gianesi e Corrêa (1996), a qualidade em serviços para que o torcedor não deixe de evidenciar estes serviços, pois ainda constata-se, baseado na fundamentação dos autores retro-citados, que o serviço levado ao seu extremo aumenta seu desempenho e os clientes podem ter uma percepção mais clara dos mesmos.

Apresenta-se esta tabela para mostrar que, para uma parte dos entrevistados apontaram nenhum serviço como o melhor oferecido em ambos os estádios. Este resultado está diretamente ligando ao segundo objetivo específico, que mostra que uma parcela dos entrevistados (12,5%) está alertando que nenhum serviço é destacado como o melhor oferecido nos estádios. É uma sinalização que merece atenção especial daqueles que são os responsáveis pela gestão dos serviços nos estádios, mesmo não atingindo a um número total significativo.

A partir destes dados, percebe-se a necessidade de cuidado especial relativo à segurança nos dois estádios e também com os serviços internos oferecidos, com mais ênfase, no estádio PV.

5.6 Avaliando o Serviço que Levaria o Torcedor a Aumentar sua Freqüência nos Estádios

Assim como foi apontada em ambos os estádios como o serviço mais importante, a segurança é o fator que, se melhorado, levará o torcedor mais vezes ao estádio para assistir aos jogos de seu time.

Tabela 15: Serviço que, se Melhorado, Levaria o Torcedor mais vezes ao Estádio

Serviço	Qtde Castelão	% Castelão	Qtde PV	% PV	Total	% Total
Banheiros	0	0	3	3,7	3	1,5
Venda ambulante	1	0,8	0	0	1	0,5
Comodidade/conforto interno	0	0	8	9,9	8	4,0
Lanchonetes e bares	1	0,8	1	1,2	2	1,0
Bilheteria	20	16,8	7	8,6	27	13,5
Ouvidoria	1	0,8	0	0,0	1	0,5
Segurança	81	68,1	52	64,2	133	66,5
Condições de acesso ao estádio	7	5,9	6	7,4	13	6,5
Condições de estacionamento	1	0,8	2	2,5	3	1,5
Ambulatório	1	0,8	1	1,2	2	1,0
Nenhum	3	2,5	0	0	3	1,5
Não respondeu	3	2,5	1	1,2	4	2,0
Total	**119**	**100**	**81**	**100**	**200**	**100**

Fonte: elaborado pelo autor.

Nestes dados, observa-se o quanto os torcedores estão preocupados com os serviços de segurança que são oferecidos nos estádios. A grande parte dos entrevistados indica que, na ocorrência da melhora dos serviços, levaria o torcedor a freqüentar mais vezes os estádios, confirmando a terceira hipótese do trabalho. A diferença deste resultado para os demais serviços é grande, tanto no Castelão, quanto no PV. Quase 70 % do total dos entrevistados apontam para a segurança como o fator mais relevante para que ele possa retornar mais vezes ao estádio.

As condições de segurança nos dois estádios sinalizam para este resultado, o que permite concluir que muito deverá ser feito para que possa atender às exigências do torcedor neste aspecto.

Apesar da grande diferença da importância atribuída á segurança em relação aos serviços internos e os demais, não há como desprezar os resultados, por isso, as condições de bilheteria, no Castelão, e comodidade interna, no PV, também podem estimulá-lo a freqüência aos estádios. Pode-se inferir que as instalações físicas das bilheterias, no Castelão, e das acomodações, do PV, poderão ser melhoradas para que possam freqüentar mais a ambos. Aspectos físicos são relevantes como critérios de avaliação dos serviços. É o caráter da tangibilidade, abordada por Lovelock (2004) e destacada nesta pesquisa, reforçada como critério essencial para julgamento do cliente.

Adequar os serviços em função das exigências do torcedor é primordial neste contexto de negócio em que o futebol está inserido. Tucker (1999) reforça que,

dentre as motivações que levam os clientes a não retornar às empresas, estão principalmente aquelas ligadas aos serviços ruins oferecidos para eles. Entende-se que os torcedores identificam a necessidade de melhora dos serviços como segurança em ambos os estádios, bilheteria no Castelão e comodidade interna no PV e a melhor oferta destes poderia fazê-los retornar com maior freqüência.

Entende-se que estes serviços podem e devem ser melhorados para estimular o retorno dos clientes, desde que os responsáveis observem e identifiquem as melhorias necessárias de forma contínua. Um instrumento que auxilia a empresa enfocada na fundamentação deste trabalho por, Albrechte Bradford (1992), é ouvir a opinião dos clientes (propósito da pesquisa) para tornar os serviços uma força essencial que faz mover as empresas em direção ao objetivo desejado.

Tabela 16: Time x Qual desses Serviços, se melhorados, Levariam você mais vezes ao Estádio Castelão

Time	Venda Ambulante	Lanchonete bares	Bilhe-teria	Ouvi-doria	Segu-rança	Condições de acesso ao estádio	Condições de estacionamento	Nenhum	Não respondeu	Total
Fortaleza	-	-	7,6%	-	37,4%	3,4%	0,8	-	-	49,2 %
Ceará	0,8%	0,8%	8,5%	-	29,9%	2,5%	-	1,7%	0,8%	45,0 %
Ferroviario	-	-	0,8%	0,8%	1,7%	-	-	0,8%	1,7%	5,8 %
Total	0,8%	0,8%	16,9%	0,8%	69,0%	5,9%	0,8%	2,5%	2,5%	100 %

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 17: Time x Qual desses Serviços, se Melhorados, Levariam você mais vezes ao Estádio Presidente Vargas

Time	Banheiros	Comodidade /conforto	Lanchonete e bares	Bilhete-ria	Segu-rança	Condições de acesso ao estádio	Condições de estacionamento	Ambu-latório	Não respondeu	Total
Fortaleza	2,5%	7,4%	-	4,9%	28,4%	1,2%	1,2%	-	-	45,7 %
Ceará	1,2%	2,5%	1,2%	3,7%	32,1%	6,2%	1,2%	1,2%	1,2%	50,6 %
Ferroviario	-	-	-	-	3,7%	-	-	-	-	3,7 %
Total	3,7%	9,9%	1,2%	8,6%	64,2	7,4%	2,5%	1,2%	1,2%	100 %

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas tabelas 16 e 17, há um nível de detalhamento dos dados que permite avaliar, por estádio e por torcida, quais serviços que se melhorados, estimulariam seu retorno. Os resultados da tabela 16 apontam que o torcedor do Fortaleza

representa mais da metade daqueles que indicaram o serviço de segurança no estádio.

As ações de serviços em jogos do Fortaleza podem ser orientadas para este aspecto segurança, enquanto bilheteria pode ter um tratamento eqüitativo em esforços que busquem atender ao torcedor. Não há uma escala de valor em dizer que se deve melhorar um serviço em detrimento de outro, e sim, um sinal de que os recursos, esforços e ações podem ser mais bem canalizados para um ou outro serviço. As condições de estacionamento, por exemplo, foram praticamente descartadas como condição essencial, tanto para os torcedores do Fortaleza quanto do Ceará, para o torcedor ir mais vezes ao estádio. Permite-se concluir que não há uma necessidade premente para direcionamento de ações para este serviço.

Por outro lado, o torcedor do Ceará, conforme tabela 17, tem uma preocupação mais diversificada nos serviços. Ele indica seis dos serviços relacionados na pesquisa, para que sejam melhorados no Castelão, enquanto os torcedores do Fortaleza e do Ferroviário indicam quatro. Entende-se que o torcedor do Ceará indica que tem expectativas de melhora em quase todos os serviços, objetos de avaliação deste trabalho, para ir mais vezes ao Castelão.

Na tabela 17, há uma convergência de alguns resultados, comparativamente, com o Castelão, apresentado na tabela 16. O serviço segurança para as duas torcidas é aquele que, havendo melhora, poderia aumentar a freqüência dos torcedores, porém há uma pequena inversão, enquanto no Castelão a torcida do Fortaleza é maioria em apontar o serviço segurança, no PV, a maior parte dos torcedores é do Ceará.

No PV, há um dado diferente, o segundo serviço que, se melhorado, levaria mais torcedores é comodidade/conforto de cadeiras e arquibancadas, que não aparece entre os serviços apontados no Castelão. Entende-se que as condições exigidas pelos torcedores para este serviço no Castelão, presumivelmente, é satisfeita, o que não acontece no PV. Os serviços avaliados e que, por conseqüência, não foram lembrados e apontados (comodidade e conforto no Castelão) como um serviço que, se melhorado, poderia fazer o torcedor voltar, poder-se-ia, levar a uma conclusão de que estaria em um nível de serviço satisfatório, o que Gianesi e Corrêa (1996) consideram ao avaliar a qualidade do serviço.

Tabela 18: Time x Qual o melhor serviço oferecido, hoje, pelo estádio x Castelão

Times	Banheiros	Venda ambulante	Comodidade / conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	Lanchonete e bares	Bilheteria (instalações)	Segurança	Condições de acesso ao estádio	Condições de estacionamento	Nenhum	Não respondeu	Total
Fortaleza	5,9%	4,2%	7,6%	5,0%	2,5%	2,5%	8,3%	2,5%	10,1%	-	48,6%
Ceará	4,2%	3,4%	7,6%	3,4%	5,0%	7,6%	3,4%	3,4%	5,9%	0,8%	44,7%
Ferroviário	0,8%	-	2,5%	-	-	-	1,7%	-	-	1,7%	6,7%
Total	10,9%	7,6%	17,7%	8,4%	7,5%	10,1%	13,4%	5,9%	16,0%	2,5%	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 19: Time x Qual o melhor serviço oferecido, hoje, pelo estádio x Presidente Vargas

Times	Venda ambulante	Comodidade / conforto interno (cadeiras e arquibancadas)	Lanchonetes e bares	Bilheteria (instalações)	Segurança	Condições de acesso ao estádio	Condições de estacionamento	Ambulatório	Nenhum	Total
Fortaleza	2,5%	6,2%	13,6%	6,2%	2,5%	9,9%	2,5%	1,2%	1,2%	45,7%
Ceará	8,6%	2,5%	3,7%	2,5%	4,9%	22,2%	-	-	6,2%	50,6%
Ferroviário	1,2%	1,2%	-	-	-	1,2%	-	-	-	3,7%
Total	12,3%	9,9%	17,3%	8,6%	7,4%	33,3%	2,5%	1,2%	7,4%	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 18, há a constatação que a comodidade e conforto interno, observados, no Castelão são considerados os melhores serviços oferecidos no Castelão, levados em consideração, o total das três torcidas do Estado . Observa-se, ainda, que nenhum serviço seja considerado o segundo melhor serviço apontado na pesquisa, ou seja, não há nenhum serviço destacado dentre aqueles oferecidos para os torcedores. Observado como o melhor serviço oferecido no Castelão pelas três torcidas pesquisadas e quase no mesmo nível percentual, o item outros indica que nenhum serviço é destacado como o melhor oferecido no conjunto de serviços.

Estes dados mostram a importância de se implantar qualidade em todos os serviços que serão colocados à disposição dos clientes para que haja a possibilidade de uma avaliação positiva de tudo que é oferecido.

Um dado que é relevante, na tabela 19, é o resultado obtido através da pesquisa para o serviço condição de acesso ao estádio no PV, com supremacia sobre os demais. A torcida do Ceará, em sua grande parte, aponta para este serviço como sendo o melhor oferecido dentre todos os serviços relacionados na pesquisa. Esse fato pode ser resultado da localização e da disponibilidade de transportes para este acesso. A torcida do Fortaleza sinaliza para todos os serviços, dando maior ênfase ao serviço interno lanchonetes e bares.

No momento em que este trabalho foi realizado, apontou-se para estes serviços, aqui identificados, como os melhores oferecidos em ambos os estádios. Entende-se que estes serviços poderiam ser destacados pelos responsáveis pela gestão e por aqueles que oferecem os serviços nos estádios, a níveis mais altos, já que estas avaliações sofrem alterações ao longo do tempo, logo Zeithmal (2003) afirma que as expectativas dos clientes são dinâmicas, o que confirma uma exigência constante de se estabelecer altos níveis de serviços também nos estádios de futebol.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um novo contexto em que está contido, as formas de olhar o futebol são várias. Muitos ainda o vêem como apenas uma prática esportiva de caráter romântico, apaixonado e que não se deve modificar como se apresenta. Essa essência jamais será perdida, porém a velocidade das mudanças em todos os setores exige um novo enfoque daqueles que estão em torno do futebol como um negócio que necessita se cercar de uma visão profissional em todas as estruturas que atendam seu principal cliente, o torcedor.

Os estádios já são construídos como arena de entretenimento, que dispõem de inúmeros serviços que geram receitas adicionais aos clubes proprietários. A realidade em Fortaleza ainda não é esta, pois os estádios são propriedades dos governos estadual e municipal, entretanto, eles também fazem parte deste novo ambiente. Em função disto, este trabalho ouviu os clientes torcedores dos três maiores clubes da cidade que freqüentam os dois estádios para saber que opinião o torcedor expressa dos serviços que hoje eles têm a disposição e como se podem analisar os resultados.

O primeiro objetivo específico propõe - se a identificar que serviços o torcedor considera importante nos estádios Castelão e Presidente Vargas. Atendeu-se a esse objetivo específico mediante aplicação do questionário de pesquisa - Anexo A.

Na percepção dos torcedores, os serviços associados à segurança são aqueles que se tornam mais importantes nos estádios. O percentual de diferença entre ambos os estádios, de 3,2% (Castelão > Presidente Vargas) praticamente iguala em avaliação quanto ao julgamento da importância destes serviços para os clientes torcedores.

Deve ser considerada como prioritária para as duas administrações esse alto interesse e a preocupação do torcedor com a segurança nos estádios, pois essa importância dada por quem vai ao estádio é um sinalizador da urgência de medidas que crie no torcedor a confiança nas administrações dos estádios para que esse problema seja atenuado, pois poderá acarretar, e hoje já ocorre, evasão da torcida para outras práticas de entretenimento, mesmo considerando as questões relativas ao afeto, e por muitas vezes, paixão do torcedor pelo clube que torce.

Esta realidade, possivelmente, está ligada ao momento em que a sociedade em geral está vivendo; uma constante insegurança e alto índice de criminalidade. E não se pode desatrelar o contexto social do ambiente do futebol, logo as providências devem ser tomadas para que o torcedor não deixe de comparecer e diminua drasticamente sua presença nos estádios.

O segundo serviço apontado como importante no estádio de futebol para o cliente torcedor pesquisado, no estádio Presidente Vargas, foi a comodidade e o conforto interno (cadeiras e arquibancadas) . Esse resultado mostra o quanto há uma preocupação do torcedor em ter um nível de conforto nas acomodações ao assistir aos jogos. No estádio Castelão, o segundo serviço mais importante são as condições de bilheteria. Entende-se que esta análise decorre das inadequadas condições físicas nas instalações das bilheterias e da indisponibilidade de ingresso ao torcedor.

Percebe-se, então, que há uma convergência de opiniões quanto aos serviços importantes oferecidos. Tanto aqueles de aspectos de segurança, que aparece em destaque, como os estruturais internos e externos (condições de acesso), o que nos permite inferir que os esforços poderão se concentrar nessas necessidades dos clientes torcedores.

Conclui-se que a maior parte dos pesquisados aponta a segurança como o serviço mais importante nos estádios de futebol. Não há como desprezar o peso que os serviços internos (banheiros, bares e lanchonetes, vendas ambulantes, comodidade e conforto das cadeiras e arquibancadas e bilheteria), representam na ordem definida na pesquisa, pois estes representam um total de 37,0%, , todavia nega a primeira hipótese do trabalho de que os serviços internos seriam os mais importantes para o torcedor. Os serviços internos ficam aquém da importância dada à segurança.

O segundo objetivo específico pretendia definir qual serviço é apresentado como o melhor oferecido nos estádios, pois o pressuposto relacionado é que, dentre os serviços oferecidos, o torcedor não considera nenhum com nível de qualidade aceitável em torno do jogo de futebol. A análise nega a segunda hipótese, pois 33,3% dos entrevistados apontaram as condições de acesso ao estádio como o melhor serviço oferecido no estádio. Entretanto, no estádio Castelão, 17,6% colocam a comodidade como o melhor serviço oferecido, porém o segundo melhor serviço

oferecido foi exatamente o item *“Nenhum*”, representando 15,1% dos entrevistados. Destes resultados, esses que responderam “Nenhum” (12,2%) 83,3%, no Castelão, disseram que nenhum serviço pode ser apontado como o melhor serviço, enquanto no Presidente Vargas 100% que responderam estavam se referindo a “Nenhum serviço”. Desta maneira, não houve uma maioria que indicasse para nenhum serviço e, assim, confirmasse a hipótese levantada.

O terceiro objetivo específico é indicar qual dos serviços identificados na pesquisa, se melhorado, o torcedor, retornar mais vezes aos estádios. Atendeu-se a este objetivo por meio das informações apresentadas na tabela 15 do capítulo quinto, a análise confirma a hipótese sugerida neste estudo de pesquisa de melhora dos serviços de segurança para maior freqüência ao estádio. A maior parte dos torcedores (66,5%) indica que a melhora deste serviço estimularia seu retorno aos estádios com maior freqüência.

Todos os esforços dos responsáveis pela coordenação, pela disponibilidade e pelo acompanhamento dos serviços de segurança são essenciais ao estádio para que sejam atendidos os anseios do torcedor, podendo estimular seu retorno, além de possibilitar que mais torcedores freqüentassem os estádios.

A questão central que orienta este trabalho era: como os clientes torcedores analisam os serviços oferecidos nos estádios de futebol da cidade de Fortaleza?

Diante da pergunta central da pesquisa, em que se busca indicar um primeiro passo no sentido de ouvir os clientes torcedores, acerca dos serviços que cercam o jogo de futebol e suas avaliações iniciais que possam contribuir com os objetivos do trabalho, percebe-se que os torcedores dos dois estádios dão importância aos serviços, tanto aqueles definidos como internos, quanto os outros em torno da partida de futebol.

As questões que dão suporte e consolidam a pesquisa, de identificar o melhor serviço oferecido e qual dos serviços, se melhorados estimularia o retorno do torcedor, buscam contribuir com as gestões dos estádios para reforçar o que já é bem estruturado e oferecido ao torcedor para melhorar cada vez mais estes serviços. Neste estudo de caso, em questão, o serviço de conforto e comodidade, no Castelão, e condições de acesso, no PV, assim como alertar para uma constatação aqui confirmada no resultado, ou da exigência que se faz para melhorar o serviço de

segurança em torno do futebol, o que acarretaria o retorno maior do torcedor e, por conseqüente, um possível aumento de público.

A principal indicação de continuidade desta pesquisa diz respeito ao desenvolvimento de novas pesquisas de avaliação de serviços em estádios de futebol e outras praças esportivas que dispõem serviços a clientes usuários destes, visando à melhoria permanente da qualidade dos serviços que, tanto o torcedor quanto as instituições ligadas ao esporte, exigem nesse novo cenário de negócios.

Por fim, o presente trabalho lança sementes e perspectivas novas sobre estudos em *marketing* no tocante à necessidade de se compreender o comportamento do consumidor como grupos de referências e os tipos de influência desses grupos sobre as suas escolhas de produtos e serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFIF, A. **A bola da vez**: O marketing esportivo como uma estratégia de sucesso**.** São Paulo: Infinito, 2000.

ALBRECHT, K. et al. **Serviços com qualidade e vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

AYROSA, E. A. et al. **Sonhos olímpicos de uma noite de verão**: Uma investigação sobre valores de consumo nos esportes. Artigo. Enanpad, 2002.

BATESON, J. E. G. et al. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BLACKWELL, R. D. et al. **Consumer behavior**. Orlando: Harcourt, 2001.

BORDIEU, P. **Como é possível ser esportivo**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

BOWERSOX, D. J. et al. **Logistical management the suply chain integrated process**. New York: The Dryden Press, 1997.

BRASIL, V. S. Sistemas de prestação de serviços: Um enfoque no processo de escolha do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DAS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

BRUNORO, J. C. et al. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CAMPOMAR, M. C. Relações entre marketing e esporte. **Revista Marketing**, São Paulo, v. 26, n. 233, p. 54-6, dez. 1992.

CARLSON, J. **A hora da Verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.

CARVALHO, C. A. P. **Novas formas de estrutura e gestão**: Um estudo sobre as organizações de campo do desporto. Projeto CNPq, 2001.

COBRA, M. **Marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL NEWS. **História do futebol brasileiro**: o nascimento de uma paixão. Rio de Janeiro: CBF, 2004. Disponível em: <http://www.cbfnews.bol.com.br/história/hist.html>. Acesso em 19 out. 2005.

CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de janeiro: Sprint, 1996.

COOPER, D. et al. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2003

COWELL, D. W. **The marketing of Services**. London: Heineman,1984

CRAWFORD, C. M. **New products management**. Burr Ridge: Inwin, 1994

CRUZ, A. H. O. **A nova economia do futebol entendendo o negócio futebol**: Um estudo sobre a transformação do futebol negócio do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2005. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DaMATTA, R. **O universo do futebol**: Esporte e sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Pinakotheke, 1982.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DENTON, K. **Qualidade em serviços**: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: McGrow-Hill, 1998.

EKENLUD, P. **A rentabilidade das associações de times de futebol:** Os exemplos de ligas de futebol da Itália e da Inglaterra. São Paulo: FGV, 1998.

ESPINOZA, F. S. **O que determina as atitudes dos consumidores?** Uma revisão de duas perspectivas teóricas. Ensaio-Marketing VI SEME*AD*, p.1-3, 2002.

FEDERAÇÃO CEARENSE DE FUTEBOL. **História**. Fortaleza: Futebol cearense, 2005. Disponível em <http://www.futebolcearense.com.br>. Acesso em: 21 set. 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALEANO, E. **Futebol ao sol e à sombra**. Porto Alegre: L&PM, 1995.

GARDIAL, et al. **Comparing consumers recall of prepurchase and pospurchase evaluation research,** p. 451-560, 1994.

GIANESI, I. et al. **Administração estratégica de serviços**: Operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIULIANOTTI, R. **Sociologia do futebol:** Dimensões históricas e socioculturais dos esportes das multidões. São Paulo: Nova Alexandria, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. O que eles pensam sobre o marketing esportivo no futebol? **RAE light**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 16-21, jul./ago. 1994.

GONÇALVES, J. C.; CARVALHO, C. A. **A mercantilização do futebol brasileiro**: Instrumentos, avanços e resistências. Propad/UFPE.artigo publicado FGV-Ebape em junho 2006.

GRONROOS, C. A. **Marketing:** Gerenciamento e serviços. São Paulo: Campus, 2004.

_____. C. A. **Marketing – gerenciamento e serviços**: A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR JR, Jr, J,F. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISHIKAWA, K. **TQC**: Estratégia e gestão da qualidade que asseguram a prosperidade da empresa. São Paulo: IM&C Internacional, 1985.

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

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LEONCINE, M. P. **Entendendo o negócio futebol**: Um estudo sobre a transformação do futebol negócio do modelo de gestão estratégica nos clubes de futebol. 2001. Tese - Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LOURES, **Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços**. 2003. Dissertação (Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

LOVELOCK, C. et al. **Serviços**: Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. **Consumer behavior**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

MURAD, M. **Dos pés a cabeça**: Elementos básicos de sociologia do futebol. Rio de Janeiro: Intermediação Cultural, 1996.

NOWLINS, S.; KAHN, B.; DHAR, R. Coping with ambivalence: the effect of removing a neutral option on consumer attitude and preference judgments. **Journal of Consumer Research**. v. 29, p.319 -314, dez. 2002.

OFFE, C. **Modernity and the state**: east, west (studies in contemporary german social thought). Boston: The MITT Press, 1991.

PEREIRA, José Ivaldo G*.* **O marketing cultural entra em cena**: Marketing. São Paulo, v. 26, n. 239, p. 6-8, maio 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGGERO, R. **Uma leitura sobre o desenvolvimento do setor terciário no movimento contemporâneo do capital**. Boletim Senac-artigo, v. 24, n. 3, set./dez.,

1998. Disponível em <http://www.senac.com.br/informativo/BTS/boltec243a.htm>. Acesso em: 20 nov. 2005.

SAMPAIO, D. **Anuário do Ceará**: 1973. Fortaleza: O Povo, Anuário do Ceará Publicações, p. 130-145, 1973.

SCHIFFMAN, L.; KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-420, 2000.

SEMENIK, R.J. et al. **Princípios de marketing**: Uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHETH, J. N. **Comportamento do cliente**: Indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, p.481-519, 2001.

SHIKIDA, C. D.; SHIKIDA, P. F. **É o futebol o ópio do povo?** Uma abordagem econômica. Belo Horizonte: Ibmec MG working paper, 2004.

TAYLOR, R, As dimensões sociais no relacionamento entre os clubes de futebol e suas comunidades. In: CONGRESSO INTERNACIONAL EAESP DE GESTÃO DE ESPORTES, 1., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo**: um estudo exploratório. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.

TOBIAS, A. **Torcedor**: cliente ou rebanho? Estrutura falida do futebol brasileiro maltrata torcedores. Disponível em: <http:www.jornalparadaobrigatoria.com.br/artigo

20030414.php>. Acesso em: 28 jul. 2005

TUCKER, R. B. **A revolução do valor.** São Paulo: Makron Books, 1999.

URDAN, A. T. Qualidade em serviços: proposição de um modelo integrativo. 1993. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1993.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, p. 285-299, 1993.

WAGNER, J. Aesthetic value: beauty in art and fashion, In: _____ HOLBROOK, M. B. (editor) Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. **Routledge Interpretative marketing series**, Londres: Routledge,1999.

WITTER, J.S. **O que é futebol**. São Paulo: Brasiliense,1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A et al. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. São Paulo: Bookman, 2003.

Anexo A

Pesquisa com Torcedores de Futebol nos Estádios

Questionário

01. É a primeira vez que vem ao estádio?

( ) Sim ( ) Não

02. Estádio: ( ) Castelão ( ) PV

03. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

04. Idade: _____ anos

05. Escolaridade:

( ) Sem instrução

( ) Alfabetizado

( ) Ensino fundamental incompleto

( ) Ensino fundamental completo

( ) Ensino médio incompleto

( ) Ensino médio completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Pós-graduação: _____

06. Time que torce:

( ) Fortaleza

( ) Ceará

( ) Ferroviário

( ) Outro: _____

07. Tempo que freqüenta estádios:

( ) Até 1 ano

( ) De 2 a 5 anos

( ) De 6 a 10 anos

( ) De 11 a 15 anos

( ) De 16 a 20 anos

( ) Mais de 20 anos

08. Enumere, por ordem, os três serviços que considera mais importantes no estádio (1 para o mais importante até 3 para o menos importante dos três):

( ) Bilheteria (instalações)

( ) Comodidade / Conforto interno (cadeiras e arquibancadas

( ) Condições de acesso ao estádio

( ) Segurança

( ) Lanchonetes e bares

( ) Condições de estacionamento

( ) Banheiros

( ) Venda ambulante

( ) Ambulatório

( ) Ouvidoria

( ) Nenhum: _____

09. Qual o melhor serviço oferecido pelo estádio, hoje?

( ) Bilheteria (instalações)

( ) Comodidade / Conforto interno (cadeiras e arquibancadas

( ) Condições de acesso ao estádio

( ) Segurança

( ) Lanchonetes e bares

( ) Condições de estacionamento

( ) Banheiros

( ) Venda ambulante

( ) Ambulatório

( ) Ouvidoria

( ) Nenhum: _____

10. Qual desses serviços, se melhorado, levaria você a ir mais vezes ao estádio?

( ) Bilheteria (instalações)

( ) Comodidade / Conforto interno (cadeiras e arquibancadas

( ) Condições de acesso ao estádio

( ) Segurança

( ) Lanchonetes e bares

( ) Condições de estacionamento
( ) Banheiros
( ) Venda ambulante
( ) Ambulatório
( ) Ouvidoria
( ) Nenhum:_____