

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

**GUILHERME ELOY LIMA**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO E ASSOCIAÇÃO DOS FREQUENTADORES  
DA ARENA DO GRÊMIO**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**GUILHERME ELOY LIMA**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO E ASSOCIAÇÃO DOS FREQUENTADORES  
DA ARENA DO GRÊMIO**

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

**Orientador: Lisiane Quadrado Closs**

**PORTO ALEGRE**

**2014**

**Guilherme Eloy Lima**

**ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO E ASSOCIAÇÃO DOS FREQUENTADORES  
DA ARENA DO GRÊMIO**

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

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof..... – EA UFRGS

---

Orientador – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Lisiane Quadrado Closs – EA UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de primeiramente agradecer meus pais, Carlos Roberto Gomes Lima e Maria Janete Eloy, por todo esforço e por sempre proverem as melhores condições possíveis de estudo em minha vida e terem grande contribuição na pessoa que sou hoje. Sempre apoiaram minhas escolhas e estiveram, esse tempo todo, torcendo por mim.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram para a elaboração deste trabalho. Primeiramente, minha orientadora Prof<sup>a</sup> Lisiane Quadrado Closs, pela paciência, compreensão e dedicação durante a orientação deste trabalho. Também agradeço a Lourdes Odete dos Santos do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração da UFRGS, pelo apoio incansável na análise dos dados de minha pesquisa.

Por último, agradeço a todos os colegas e amigos que me ajudaram a crescer como pessoa e estiveram ao meu lado nas horas boas e ruins durante minha graduação.

## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi verificar a percepção sobre a satisfação e a associação dos frequentadores da Arena do Grêmio. Avaliou-se o nível de satisfação dos torcedores nos itens de serviço do estádio e analisar a importância desses atributos na associação e na frequência dos torcedores, a fim de propor melhorias nos atributos mais problemáticos. A pesquisa realizada foi de caráter quantitativo. Utilizou-se um questionário com base na revisão teórica e buscou-se obter respostas de uma amostra de torcedores. Os dados obtidos, a partir da resposta de 155 respondentes, foram analisados e tabelados. Os resultados mostraram um nível de satisfação geral de 73% em relação à arena e indicadores importantes para a lealdade do torcedor, tais como valor alto de ingresso/mensalidade e dificuldade de acesso ao estádio, como atributos que afetam negativamente a frequência à Arena do torcedor, e atributos que afetam de forma positiva, entrada garantida nos jogos e ajudar o clube. Tais indicadores representam oportunidade de melhorias na satisfação e associação do frequentador da Arena.

**Palavras-chave:** Torcedores. Marketing esportivo. Satisfação. Associação.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to verify the perception of satisfaction and association of Arena do Grêmio goers. Evaluated the level of satisfaction of the fans in the stadium service items and analyze the importance of these attributes on association and frequency of the fans, in order to propose improvements in most problematic attributes. The research was quantitative in character. Were used a questionnaire based on the literature review and aimed to get answers from a sample of fans. The data obtained from the answer of 155 respondents were analyzed and tabulated. The results showed an overall satisfaction level of 73% compared to the Arena and important indicators for fan loyalty, such as high ticket value/monthly payment and difficult access to the stadium, as attributes that negatively affect attendance supporter of Arena, and attributes that affect positively guaranteed entry into the game and help the club. These indicators represent a good opportunity for improvement in the satisfaction and association of Arena goers.

**Keywords:** Fans. Sports marketing. Satisfaction. Association.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mix do marketing esportivo .....	17
Figura 2 –Grausde satisfação-insatisfação do torcedor .....	19
Figura 3 – Antecedentes da Lealdade.....	22

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Faixa etária .....	30
Tabela 2 –	Sexo.....	30
Tabela 3 –	Frequência .....	31
Tabela 4 –	Distribuição dos respondentes por renda mensal .....	31
Tabela 5 –	Nível de satisfação dos respondentes em relação aos ingressos....	32
Tabela 6 –	Nível de satisfação dos respondentes em relação às lanchonetes..	33
Tabela 7 –	Nível de satisfação dos respondentes em relação aos estacionamentos.....	34
Tabela 8 –	Nível de satisfação dos respondentes em relação à estrutura.....	35
Tabela 9 –	Nível de satisfação geral dos respondentes em relação à Arena do Grêmio .....	36
Tabela 10 –	Fatores decisivos na satisfação .....	37
Tabela 11 –	Distribuição dos respondentes por associação.....	38
Tabela 12 –	Importância dos fatores na decisão de não ser associado .....	39
Tabela 13 –	Importância dos fatores na decisão de ser associado .....	40
Tabela 14 –	Comparação por faixa etária nos atributos da satisfação .....	41
Tabela 15 –	Comparação por frequência nos atributos da satisfação .....	43
Tabela 16 –	Comparação por frequência nos atributos da lealdade.....	43
Tabela 17 –	Comparação por renda nos atributos da satisfação.....	44
Tabela 18 –	Comparação por associação nos atributos da satisfação .....	45
Tabela 19 –	Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação ao ingresso .....	46
Tabela 20 –	Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação às lanchonetes.....	47
Tabela 21 –	Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação aos estacionamentos.....	48
Tabela 22 –	Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação à estrutura.....	49
Tabela 23 –	Ordem de influência das dimensões de análise na satisfação geral..	50

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1	GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE	11
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMA	12
<b>2</b>	<b>DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1	OBJETIVO GERAL	13
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
2.3	JUSTIFICATIVA	13
<b>3</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
3.1	MARKETING ESPORTIVO	15
3.2	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	18
3.3	LEALDADE	21
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
4.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	26
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
4.3	PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS	27
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>29</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	29
5.1.1	Faixa etária	30
5.1.2	Sexo	30
5.1.3	Frequência	31
5.1.4	Renda Mensal	31
5.2	ANÁLISE DA SATISFAÇÃO	32
5.2.1	Análise da satisfação em relação aos ingressos	32
5.2.2	Análise da satisfação em relação às lanchonetes	33
5.2.3	Análise da satisfação em relação aos estacionamentos	34
5.2.4	Análise da satisfação em relação à estrutura	35
5.2.5	Satisfação geral em relação à Arena do Grêmio	36
5.2.6	Fatores decisivos na satisfação	37
5.3	ANÁLISE DA LEALDADE	38

<b>5.3.1</b>	<b>Associação</b> .....	<b>38</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Fatores decisivos na lealdade do não associado</b> .....	<b>39</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Fatores decisivos na lealdade para os associados</b> .....	<b>40</b>
<b>5.4</b>	<b>TESTE DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Faixa etária</b> .....	<b>41</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Sexo</b> .....	<b>42</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Frequência</b> .....	<b>43</b>
<b>5.4.4</b>	<b>Renda</b> .....	<b>44</b>
<b>5.4.5</b>	<b>Associação</b> .....	<b>45</b>
<b>5.5</b>	<b>REGRESSÕES</b> .....	<b>46</b>
<b>5.5.1</b>	<b>Ingressos</b> .....	<b>46</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Lanchonetes</b> .....	<b>47</b>
<b>5.5.3</b>	<b>Estacionamentos</b> .....	<b>48</b>
<b>5.5.4</b>	<b>Estrutura</b> .....	<b>49</b>
<b>5.5.5</b>	<b>Satisfação geral</b> .....	<b>50</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>51</b>
<b>6.2</b>	<b>SUGESTÕES DE PESQUISA</b> .....	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o esporte de maior audiência é o futebol. Acompanhando as tendências mundiais, principalmente o modelo europeu de gestão de clubes, os clubes brasileiros vêm cada vez mais profissionalizando e modernizando seu modo de gerir futebol. Essas mudanças vêm alterando a forma de consumir o esporte e torcer por ele em nosso país. Tais inovações foram acentuadas ainda mais depois da realização da Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Para atender os padrões da FIFA, vários estádios tiveram que ser modernizados e reformados, junto com vias públicas para abrigar o torneio no país.

Com esses novos estádios, vieram aumentos nos valores de preços de ingressos e mensalidades para os sócios. Em consequência disso, há um novo perfil de torcedor frequentando os jogos de futebol. Segundo um estudo realizado pela Pluri Consultoria, em 2013, o Brasil possui o ingresso mais caro do mundo se relacionado com o poder de aquisição per capita dos torcedores que o adquirem. Aqui cobra-se quase o mesmo valor que na França, onde a renda per capita é 270% maior que a brasileira. Mas, ao mesmo tempo, essa pesquisa revela que a média de público vem aumentando nesses novos estádios devido às associações dos torcedores aos clubes, pois, dessa forma, os ingressos saem mais em conta do que a aquisição ingressos avulsos. Porém, os clubes estão tendo que se readequar a essas novas exigências dos torcedores.

Hoje, no Brasil, o sócio torcedor, não aceita mais pagar mensalidades altas, ingressos caros e não obter um retorno de qualidade. Cada vez mais exigentes, os frequentadores de estádios e jogos exigem agora conforto, estacionamento, acessibilidade, instalações limpas e vantagens em ser sócios de um clube. Hoje em dia, o preço do ingresso engloba vários fatores que não eram considerados há alguns anos atrás. Organização do jogo, conforto, custo operacional, segurança, alimentação e higiene estão motivando novos torcedores a irem aos estádios, como famílias, por exemplo, e mantendo os que têm condições de pagar às vezes um alto preço.

Foi-se o tempo em que somente os resultados do time em campo eram o suficiente. De acordo com Melo Neto (2013, p.123):

O torcedor passivo tornou-se ativo. Ele pratica o esporte, o acompanha de perto pela mídia e nos locais de jogo, opina, sugere, busca adesões, pressiona os dirigentes e exige mudanças. Agora, ele é mais exigente, Antes, as exigências eram de um bom desempenho e de sucessivas vitórias, Hoje, além dessas, outras exigências são feitas: boa administração, estádios modernos, melhores serviços, produtos de qualidade, marcas fortes.

Vários clubes de futebol no Brasil vêm enfrentando essas transições na gestão moderna do esporte e na mudança nesse perfil de novos estádios e demandas atuais de seu associado. Um deles, objeto de estudo deste trabalho, é o Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense, que construiu uma arena totalmente nova em 2013 e está lidando com esses desafios na transição de seu velho estádio para a sua nova e moderna arena. Uma breve caracterização do clube e da sua nova arena será realizada a seguir.

## 1.1 GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE

O Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense é um clube de futebol fundado em Porto Alegre-RS, no ano de 1903. O clube possui o segundo maior número de associados no Brasil, com cerca de 79 mil sócios pagando mensalidades em dia<sup>1</sup>.

Em 1954 construiu seu estádio, Olímpico Monumental, que foi sua casa para receber jogos até o ano de 2012. A partir do ano de 2013, o estádio oficial passou ser a Arena do Grêmio. Esse projeto começou a ser pensado em meados dos anos 2000, quando a direção e seus conselheiros decidiram que o Olímpico estava defasado e que o Grêmio deveria ter um novo estádio mais moderno e lucrativo. Após muitos estudos de viabilidade, os dirigentes do clube escolheram construir a

---

<sup>1</sup>Documento eletrônico. Disponível em: <<https://www.futebolmelhor.com.br>>.

Arena no bairro Humaitá em Porto Alegre com o apoio de uma construtora baiana, a OAS.

A Arena do Grêmio possui capacidade para receber 60.540 espectadores, tem instalados dois telões com a distância para o gramado de 10 metros da linha lateral até o primeiro lance de cadeiras, possui 135 camarotes, 5400 vagas de estacionamento, 58 lanchonetes, 4 vestiários e 18 elevadores. A área comercial disponível é de 28.000 m<sup>2</sup>. A Arena foi usada como campo de treino durante o evento da Copa do Mundo do Brasil 2014 da FIFA.<sup>2</sup>

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Desde o começo do ano de 2013, o clube Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense vem fazendo um processo de transição da estrutura administrativa do antigo estádio Olímpico para seu novo estádio, a Arena do Grêmio. Essa transição veio acompanhada da necessidade de um novo tipo de gestão de estádio por parte do clube, com muitas mudanças do antigo modelo de gestão.

Essas mudanças ocorreram nos aspectos de estrutura do estádio, política de preços e mensalidades, e até mesmo no modo de torcer. Para compreender tais mudanças e seus impactos nos torcedores do Grêmio, são necessários estudos que investiguem como esse novo formato de arena moderna afetou a satisfação e a frequência de comparecimento aos jogos desse público.

Em face da problemática apresentada, a questão norteadora do presente estudo é: Qual o grau de satisfação dos torcedores que frequentam a Arena do Grêmio e como a sua satisfação afeta sua lealdade?

Para responder à questão proposta, esboçam-se os objetivos do estudo apresentados a seguir.

---

<sup>2</sup> Informação obtida no endereço <<https://www.oas.com/oas-com/oas-investimentos/oas-arenas/arena-do-gremio.htm>>.

## 2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a satisfação e a associação dos frequentadores da Arena do Grêmio.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar atributos relativos à satisfação e associação dos frequentadores da Arena do Grêmio;
- b) mensurar o nível de satisfação dos torcedores do Grêmio quanto à nova arena;
- c) analisar a importância dos atributos identificados na satisfação e associação dos torcedores do Grêmio.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

Uma pesquisa junto aos torcedores do Grêmio pode ajudar bastante a entender como esse novo modelo de estádio é percebido pelo torcedor que o frequenta. Analisando a percepção de diferentes perfis dentro da própria torcida do Grêmio, pode-se obter subsídios que auxiliem a entender o que está bom e o que deve melhorar na nova arena do Grêmio, ajudando o clube e sua direção a satisfazer os torcedores, a fidelizá-los ainda mais e a atrair novos associados.

O capítulo seguinte apresenta a revisão teórica que dará suporte à pesquisa. O quarto capítulo detalha o método de pesquisa utilizado. No quinto capítulo, serão apresentadas as análises dos resultados da pesquisa. Por fim, apresenta-se a conclusão do trabalho.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se o embasamento teórico utilizado para a elaboração da presente monografia, organizado por subtítulos que dão ênfase aos temas trabalhados nesse estudo.

#### 3.1 MARKETING ESPORTIVO

Kotler (2000) afirma que marketing é um processo social onde as pessoas vêem suas necessidades atendidas através das ofertas de bens e serviços que podem ser trocados livremente.

É dever do profissional de marketing segmentar o mercado de acordos com as características dos consumidores e, em seguida, decidir qual segmento oferece mais opções. Nesse sentido, explora-se nessa seção, o segmento que visa atender as especificidades do esporte, o marketing esportivo.

Mullin, Hardy e Sutton (2004) definem marketing esportivo como sendo um conjunto de atividades que são utilizadas para satisfazer as necessidades e desejos que os consumidores esportivos utilizam sendo considerado um processo de troca. Cardia (2004) segue na mesma linha e afirma que o marketing esportivo pouco difere do marketing propriamente dito, devendo este apenas estar relacionado ao esporte e vinculado com premissas básicas, tais como produto, demanda, desejo, necessidades, satisfação e mercado.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), o profissional de marketing esportivo deve estar atento às informações relativas ao seu tipo de consumidor para poder tomar as decisões referentes às estratégias certas em relação ao que o consumidor deseja, seu poder de compra, onde irá comprar e quais métodos de promoção e mensagens irão atrair esse consumidor. Este profissional deve saber também qual o público específico de seu esporte e determinar seus alvos certos. Para Cardia (2004, p.

113): “É do conjunto de informações que o esporte oferece aos candidatos a patrocinador e o público daquele esporte que surgirá o interesse de uma parte pela outra”.

O mercado nunca ofereceu tantas opções de atividades de lazer e entretenimento que competem diretamente com o mercado esportivo, como hoje. Como afirma Rein, Kotler e Shields (2008, p.15):

Os fãs de esporte jamais tiveram tantas opções, oportunidades, lugares e eventos nos quais investir seu tempo e dinheiro. Acrescente-se a essa gama de oportunidades todas as centenas de outros canais de televisão a cabo e satélite, videogames, DVDs sites interativos da internet, e o número de opções de entretenimento disponíveis em casa, o que torna mais conveniente para as pessoas não saírem de seus lares. Mas, se resolverem sair do conforto do lar, existem restaurantes, cinemas, galerias, teatros, grupos de leitura, lojas de especiarias, conferências, cafés, museus, shopping centers e concertos, todos concorrendo por sua atenção.

Os torcedores, muitas vezes com uma baixa renda disponível para este lazer, precisam escolher bem onde vão gastar e quanto vão gastar. Esta dinâmica entre clube e seu consumidor, se for bem pensada e entendida pelas organizações esportivas, dará ferramentas às mesmas, para atrair ainda mais o interesse de seus torcedores.

Assim para Pitts e Stotlar (2002) o marketing esportivo deve implementar atividades como produzir, formar preço, promover e distribuir o produto esportivo para que haja a satisfação das necessidades ou desejos do consumidor e, concomitantemente, realizar os objetivos da empresa.

Na visão de Morgan e Summers (2008, p.7) o marketing esportivo envolve a aplicação dos quatro Ps (preço, produto, promoção e ponto-de-venda) de forma específica no contexto esportivo, todo concebido para atender às necessidades dos clientes do esporte, podendo ser: consumidores individuais, participantes de esportes ou jogadores, e investidores corporativos.

O essa visão de Morgan e Summers (2008) sobre marketing esportivo, pode ser exemplificada na Figura1:

**Figura 1 – Mix do marketing esportivo**



Fonte: Morgan e Summers (2008)

Segundo Cardia (2004), além dos 4Ps, no marketing esportivo deve ser levado em conta o quinto P, de paixão. Para os profissionais de marketing, lidar com os sentimentos e as reações que a paixão desencadeia são verdadeiros desafios. Esse P da paixão mexe com torcedores, atletas, empresários e até dirigentes de clubes que deveriam sempre optar pelo caminho da razão ao gerirem uma empresa mas acabam sendo influenciados diretamente por estes sentimentos.

O quinto P é uma variável importante, que introduzida no contexto do marketing esportivo, altera significativamente as ações de marketing de uma entidade esportiva, pois a emoção e paixão são inerentes aos torcedores e seus comportamentos (MELO NETO, 2013). O quinto P é:

Paixão: a dimensão emocional do produto esportivo atinge o seu limite máximo no momento do jogo e da competição, quando a paixão de torcer é somada à paixão de vencer ou à decepção de perder e fortalecida pela paixão de presenciar algo incomum que posteriormente se traduz na paixão de contar, de lembrar e rememorar. (MELO NETO 2013, p. 75)

A seção seguinte aborda o conceito de satisfação e como ele é percebido pelos consumidores do esporte, o torcedor.

### 3.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Segundo Kotler (2002), a satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente em relação a um serviço, comparada ao serviço que o consumidor na verdade recebeu. Se o desempenho do produto ou serviço ficar abaixo do que espera o cliente, com certeza ele ficará insatisfeito. Satisfação, portanto “[...] é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa.” (KOTLER, 1998, p. 53).

Para Melo Neto (2013), quando o torcedor vai a um evento esportivo, deseja ver seu time do coração vencendo, tendo um alto desempenho e necessita ver isso em um estádio bonito, confortável, seguro, com boa visibilidade e acessibilidade. Além de querer que suas necessidades sejam atendidas no estádio que ele frequenta, quer também que seus desejos sejam atendidos, tais como satisfação com uma vitória e/ou grande desempenho de seu atleta ídolo e um jogo com muitas emoções.

Portanto, conforme Melo Neto (2013), a satisfação do torcedor somente é total quando suas necessidades e desejos são plenamente atendidos, ou seja, todos os serviços foram satisfatórios e somados à vitória do seu time. Sua satisfação é média quando suas necessidades são atendidas, mas seu time não obteve um resultado satisfatório em campo. Sua insatisfação é completa quando as suas necessidades e os seus desejos não são atendidos (mau atendimento, serviços ruins, acomodação precária, derrota do seu time e insucesso do seu atleta ou equipe).

A Figura 2 ilustra esses graus de satisfação e sua relação entre as necessidades e desejos do torcedor:

**Figura 2 – Grau de satisfação-insatisfação do torcedor**

<b>Grau de satisfação das necessidades</b>	
Insatisfação moderada 2	Satisfação total 3
Total insatisfação 1	Satisfação moderada 4
<b>Grau de satisfação dos desejos</b>	

Fonte: adaptado de Melo Neto (2013)

No quadrante 1, há baixo grau de satisfação nos dois quesitos. O torcedor além de ver seu time perder, foi mal atendido em todos os aspectos. No quadrante 2, houve alto grau de atendimento às suas necessidades e baixo nos desejos, ou seja ele foi bem atendido, em geral, mas viu seu time amargar uma derrota. Já no 3, ele foi atendido em todos os aspectos de desejos e necessidades e por isso obteve altos graus de satisfação em sua experiência no evento esportivo. Além de ver seu time ganhar, foi muito bem atendido. E no quadrante 4, houve uma alta satisfação de seus desejos, com seu time vencendo, porém, um baixo grau de satisfação de suas necessidades, o que indica que mesmo com a vitória ele foi mal atendido.

Uma importante análise que Melo Neto (2013) faz sobre a utilização deste quadro, é que há uma diferença na faixa etária quando da análise de seu grau de satisfação. A satisfação dos mais jovens, tende a ser mais suscetível aos desejos do que às necessidades. Ou seja, eles privilegiam mais o desempenho e a vitória de seu time do coração do que o conforto do estádio. São torcedores mais volúveis que se sentem felizes, tanto com a satisfação total quanto com a satisfação moderada. Já para os torcedores mais maduros, a satisfação de suas necessidades está acima do resultado do evento. Um estádio confortável, seguro e com um bom atendimento lhe propicia uma melhor experiência no evento esportivo e o satisfaz mais que a vitória de seu time. Concluindo, o gestor de marketing esportivo deve trabalhar focando na expectativa da vitória para atrair esse perfil de torcedor mais jovem. Seu objetivo deve ser despertar os desejos destes torcedores. Para atrair os torcedores maduros, entretanto, o foco deve ser no bom ambiente de jogo que o torcedor irá encontrar. A qualidades dos serviços que o torcedor irá receber influem diretamente na decisão deste perfil de torcedores pois muitas vezes eles levam suas famílias ao evento e portanto a satisfação destas necessidades deve estar acima da dos desejos.

Uma importante fonte de consulta para este estudo foi uma pesquisa realizada pela empresa júnior da faculdade ESPM, encomendada pelo Movimento Grêmio Independente durante as eleições presidenciais do clube em 2014. O objetivo deste trabalho era entender a percepção dos sócios do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense em relação à gestão do clube e como melhorá-lo como um todo, focando mais em governança corporativa. A pesquisa foi realizada com 150 sócios do clube de todo estado do Rio Grande do Sul. Do vasto resultado dessa pesquisa, foi possível obter informações bastante valiosas ao analisar os dados obtidos em relação ao estádio Arena do Grêmio. Foi possível identificar fatores e atributos importantes na satisfação e lealdade dos frequentadores da Arena. Os indicadores de satisfação identificados foram os serviços de ingressos, os estacionamentos, as lanchonetes e a estrutura em geral da Arena. Dentro de cada indicador foi constatado como relevante na pesquisa para os sócios, os atributos de: preço dos ingressos, disponibilidade de ingressos, compra via internet e compra via bilheteria no item de ingressos; preço de bebidas e alimentação, tempo de atendimento e filas, qualidade no atendimento, opções oferecidas de lanches e refeições e acesso às lanchonetes no item de lanchonetes; preço dos estacionamentos, quantidade de vagas existentes e acesso aos estacionamentos no item de estacionamentos; e filas para acessar o estádio, conforto dos assentos, acesso via transporte público, visibilidade do jogo, segurança e preparo dos funcionários do estádio no item de estrutura. No quesito da lealdade, foram identificados: valor alto ingresso/mensalidade, falta de segurança no estádio, dificuldade de acesso ao estádio, falta de companhia para ir aos jogos, não gosta de ir ao estádio e jogadores e equipe pouco satisfatórios como fatores importantes na decisão de não ir ao estádio ou se desassociar. E ajudar o clube, entrada garantida nos jogos, descontos em estabelecimentos e loja do clube, poder de decisão nas ações do clube, modernidade e conforto do estádio e preços diferenciados de ingresso como fatores importantes na decisão de ir ao estádio ou continuar sendo sócio.

A seção a seguir explora o conceito de lealdade e como a lealdade e retenção de clientes podem ser abordadas nas especificidades de um torcedor.

### 3.3 LEALDADE

Oliver (1997) define lealdade como um compromisso de recompra de serviço ou produto de forma significativa futuramente, não importando influências situacionais ou esforços de marketing, com potencial de provocar um comportamento de mudança de marca.

Para Kotler (1999):

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

Também para Kotler (1998), reter os clientes é importante pois os mesmos:

- a) permanecem leais por mais tempo;
- b) compram mais conforme novos produtos forem lançados e os existentes forem melhorados;
- c) fazem elogios sobre as empresas e os seus produtos;
- d) são menos sensíveis ao preço;
- e) são menos suscetíveis a influência dos concorrentes;
- f) sugerem novos produtos e/ou serviços;
- g) geram um custo de atendimento menor.

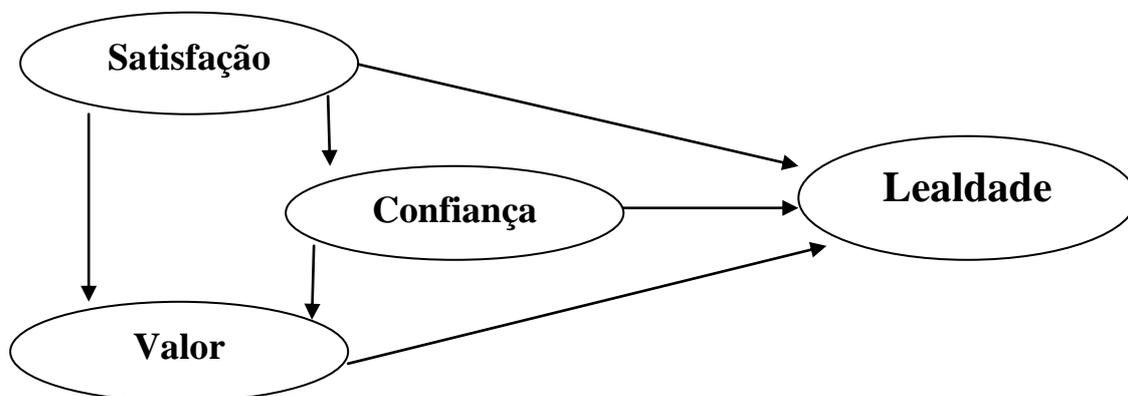
No mercado esportivo atual, as direções de clubes e times pelo mundo sabem o quão importante é lealdade do torcedor como fonte para aumentar receitas. O planejamento para a manutenção da lealdade deve ser feito tanto para os torcedores frequentes, que são sócios e vão aos jogos, como para outros torcedores, que vão de vez em quando aos jogos ou preferem assistir os jogos pela televisão. Esse público vai muito além dos sócios, já que é preciso se conectar com os outros milhares de

torcedores que não são sócios e podem se tornar. A partir do profundo conhecimento dos hábitos e expectativas do torcedor, é possível estruturar estratégias consistentes a fim de buscar uma lealdade deste torcedor-cliente, tanto para torcedores já associados, como para potenciais novos sócios.

De acordo com Cardia (2004), a relação fã-clubes ultrapassa os limites da racionalidade. Na hora de suas escolhas pessoais, há uma emoção significativa que influi nessa escolha que as empresas não podem simplesmente conquistar esse cliente. Segundo Cardia (2004), é de sabedoria popular e muito discutido em seminários e palestras que, ao longo da vida, um homem (ou mulher) pode se apaixonar várias vezes e mudar de emprego outras tantas vezes. Pode mudar de cidade ou estado, de marido ou mulher, e até de sexo. Mas raramente muda de time de futebol. É exatamente essa ligação que faz dos fãs e torcedores um público de inestimável valor.

Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), realizaram um estudo junto aos torcedores dos dois clubes de Porto Alegre, Grêmio e Internacional, onde buscam explicações para o motivo de um torcedor, mesmo demonstrando insatisfação e/ou desconfiança, se manter leal ao mesmo clube de futebol. Os autores atribuem os conceitos de satisfação, confiança e valor para o cliente, como antecedentes da lealdade. Augustin e Singh (2002) também atribuem os mesmos conceitos como antecedentes da lealdade, defendendo, que neste modelo, a percepção que o cliente tem de valor, decorrente de trocas relacionais, tem efeito positivo e direto sobre a lealdade. Na figura 3, podemos observar o modelo mencionado: a satisfação, a confiança e o valor como antecessores da lealdade.

**Figura 3 – Antecedentes da Lealdade**



Fonte: adaptado de Augustin e Singh (2002)

Elucidando a figura 3, Morgan e Hunt (1994, apud ESPARTEL; MÜLLER NETO; POMPIANI, 2009), afirmam que a confiança é vista como um comportamento de assumir riscos e assim levando a comportamentos cooperativos e reduzindo a incerteza envolvida no relacionamento. Valor seria a base de sustentação entre empresa e cliente, tudo que o cliente avalia sobre o produto consumido. Pois caso não haja percepção de valor naquilo que a empresa oferece, estratégias de retenção do cliente não surtirão efeito.

Utilizando esse construto, Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), concluíram que não há relação direta entre a satisfação e a lealdade, apesar da satisfação ter um papel importante na lealdade. De acordo com os resultados obtidos, por mais que os torcedores estejam satisfeitos com os fatores externos ao campo, como estádio, atendimentos e lojas do time, são os resultados da equipe dentro de campo que fortalecem a relação entre o torcedor e o clube. Entretanto, os autores, constataram que os fatores que mais enfraquecem essa lealdade dos torcedores, estão relacionados aos preços e promoções de ingressos e outros itens, praticados pelo clube. Ou seja, os fatores que mais sustentam a relação entre torcedor e clube como paixão ao clube e desempenho do time, não são os mais importantes no rompimento da relação ou no enfraquecimento da lealdade.

Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), concluem assim que os clubes devem buscar um equilíbrio entre investimentos na estrutura e fatores externos do campo como ingressos, lanchonetes e estacionamento, e um investimento na formação de uma equipe capaz de ganhar campeonatos e trazer alegrias ao torcedor. Outros elementos para conectar o torcedor com o clube devem ser explorados, incluindo uma aproximação dos torcedores com os jogadores. Os dirigentes de clubes devem também, aumentar o valor percebido dos principais jogadores perante os torcedores. Os dados da pesquisa mostram que os torcedores são sensíveis a esse valor percebido aumentando e fortalecendo a relação do torcedor com o time.

Nesta pesquisa de Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), foi possível identificar fatores importantes na lealdade dos torcedores. Nas motivações para ser sócio e frequentar o estádio, foram destacados como importantes fatores: amor ou paixão ao clube, para ajudar o clube a crescer, para pagar ingressos mais baratos e para acompanhar amigos ou familiares. Dos fatores motivadores para não ser sócio

e não comparecer ao estádio, foram identificados: valor alto de mensalidade, falta de planejamento do clube, falta de vantagens para os sócios e desempenho do time.

Usando esse potencial, a paixão incondicional do fã e torcedor, é possível com até mais facilidade a fidelização do cliente, se o clube tiver um amplo conhecimento sobre seus torcedores. Uma pesquisa para identificar esses aspectos que venham a contribuir para a satisfação total do torcedor em sua ida ao evento esportivo no estádio do seu clube de coração, e por consequência obter seus anseios e vontades, é essencial para entender como manter a lealdade daqueles torcedores que já são clientes assíduos, como sócios, e atrair aqueles torcedores que ainda não são sócios ou não frequentam o estádio.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão expostos os procedimentos metodológicos que guiaram a realização deste trabalho. Segundo Rossi e Slongo (1998), em uma pesquisa de satisfação de clientes a geração de indicadores de satisfação é de suma importância, uma vez que é baseada nestes indicadores a validade da pesquisa. De nada adiantará medir estados de satisfação ou insatisfação em relação a elementos que não importam aos clientes.

Por isso, um erro na definição dos indicadores de satisfação é o mesmo que errar na essência da pesquisa. Assim a primeira etapa da pesquisa envolveu a identificação destes elementos, através de pesquisadas previamente realizadas com apenas os sócios do clube e uma entrevista não estruturada com um integrante da administração do Grêmio, do qual seus torcedores são objeto de estudo.

De acordo com Malhotra (2006), os dados secundários são os dados que já foram coletados para objetivos que não são problema da pauta. Além da bibliografia acadêmica, foram usados sites do clube e de futebol com informações de aspectos relevantes para a pesquisa. A mais importante fonte de consulta foi um estudo realizado pela empresa júnior da faculdade ESPM, encomendada pelo Movimento Grêmio Independente durante as eleições presidenciais do clube em 2014, já mencionado no capítulo 3.

Com base em uma análise interpretativa dos indicadores obtidos nessa primeira etapa, foi possível construir uma base para a segunda etapa, na qual foi construído um instrumento de pesquisa para a realização do estudo de natureza descritiva e quantitativa. A finalidade deste instrumento foi mensurar o nível de satisfação dos frequentadores da Arena do Grêmio e a importância destes atributos em sua associação.

Conforme Malhotra (2006), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever as características ou funções de um mercado. Usando amostras representativas, trata-se de uma pesquisa estruturada em cima de uma situação problema e da formulação de hipóteses específicas pelo pesquisador.

Ainda segundo Malhotra (2006, p. 182), esse tipo de método

[...] se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais são dirigidas perguntas sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida”.

#### 4.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Malhotra (2006), população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa de marketing. Neste estudo, a população é composta pelos torcedores que frequentam a Arena do Grêmio. Segundo dados obtidos no site do clube ([www.gremio.net](http://www.gremio.net)), a média de público no estádio no ano de 2014 é de pouco mais de 24.000 torcedores por jogo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi obtido um total 180 respostas. Entretanto, foram consideradas válidas apenas as respostas onde os respondentes preencheram todas as questões, proposta pelo questionário, da forma correta. Com isso, a amostra de respostas válidas para a pesquisa foi de 155 respondentes.

#### 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A fim de atingir os objetivos deste trabalho, realizou-se uma aplicação de questionários individuais, com perguntas fechadas. Este questionário estruturado (APÊNDICE A) foi elaborado de acordo com os resultados obtidos nas análises qualitativas realizadas preliminarmente.

Na composição do questionário, foi utilizada a escala intervalar para questões que mediam a satisfação dos frequentadores da Arena do Grêmio e também foi

usada a mesma escala nas questões de importância que o respondente dá para cada aspecto na influência de sua lealdade como frequentador do estádio e associação. Segundo Rossi e Slongo (1998), a escala intervalar apresenta como vantagem as alternativas para que os clientes expressem seus níveis de satisfação total ou parcial, indiferença, e insatisfação total ou parcial, sendo de fácil entendimento. Nas questões de satisfação utilizou-se a escala com 5 graus de satisfação, onde o respondente podia escolher entre: 1 - “Muito Insatisfeito”, 2 – “Insatisfeito”, 3 – “Indiferente”, 4 – “Satisfeito” e 5 - “Muito Satisfeito”, para cada atributo dos serviços do estádio. Além disso, foram inseridas duas perguntas de múltipla escolha, sendo uma sobre a satisfação geral em relação à Arena do Grêmio e outra sobre qual, dentre todos os aspectos era mais importante para satisfação dele ao ir a um jogo ao estádio estudado. Na segunda parte do questionário, primeiramente, foi perguntado se o torcedor era sócio ou não do clube. De acordo com sua resposta, o pesquisado deveria apontar a importância numa escala de 1 a 5 sobre os aspectos que o faziam ser sócio ou não, sendo: 1 para Nada Importante até 5 para Muito Importante.

O referido questionário foi preenchido na primeira quinzena de novembro de 2014 através de um formulário on-line do site Google (<https://docs.google.com>). O link para acessar o questionário foi divulgado em redes sociais como o “micro-blogging” Twitter (<https://twitter.com>), para jornalistas esportivos que pudessem repassar a pesquisa ao público-alvo. Além disso, o link de pesquisa foi enviado para amigos, colegas de trabalho e conhecidos, identificados como torcedores e frequentadores da Arena do Grêmio.

### 4.3 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Os dados da pesquisa foram tabulados e analisados usando-se os programas *Microsoft Excel* e o *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, para a exposição dos resultados.

Para a análise dos dados foram desenvolvidos os seguintes testes: Testes univariados – estatística descritiva; frequências absoluta e relativa, médias e desvio padrão para a análise de satisfação dos atributos e itens de serviço da Arena; Testes bivariados - Teste de comparação de médias para comparar as respostas dos itens dentre os perfis dos pesquisados; e Testes multivariados: regressão linear múltipla, que foi utilizado para identificar a ordem de importância dos atributos em relação às variáveis dependentes, ou seja, os itens de serviço.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo descrevem-se os resultados obtidos através da análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa quantitativa realizada com 155 frequentadores da Arena do Grêmio.

Estes resultados serão apresentados de acordo com os blocos de perguntas do questionário.

Primeiramente, será apresentada uma caracterização da amostra, gerada a partir das respostas obtidas nas questões de perfil socioeconômico. Na sequência, apresentam-se os resultados da análise de satisfação dos frequentadores em cada um dos itens questionados, assim como, a análise de importância dos fatores investigados na lealdade dos frequentadores. Para interpretação destes dados, os meios utilizados foram médias e desvio-padrão.

Por fim, foi realizado um teste de comparação de média para identificar preferências e importâncias dos atributos na satisfação e associação, de acordo com perfil dos respondentes. Além disso, utilizou-se o método de regressões lineares múltiplas para identificar os atributos com maior importância em cada um dos itens questionados em relação à satisfação geral dos respondentes. Evidenciou-se assim, os principais pontos de atenção para a gestão da Arena do Grêmio em relação aos serviços prestados.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra analisada foi composta por 155 respondentes, que afirmaram já terem frequentado a Arena do Grêmio. O perfil destes frequentadores está subdividido, conforme apresenta a tabela 1:

### 5.1.1 Faixa etária

Tabela 1 – Faixa etária

Faixa Etária	Quantidade	%
14 a 19 anos	27	17,4
20 a 29 anos	80	51,6
30 a 39 anos	29	18,7
40 a 49 anos	12	7,7
50 ou mais	7	4,5
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste item, percebe-se que 87,7% dos respondentes estão na faixa de 14 a 39 anos. Somente na faixa de 20 a 29 anos, estão mais de 50% do total da amostra. O meio principal de divulgação da pesquisa, as redes sociais, pode ter influenciado nesta amostra, pois apesar do recente crescimento no acesso das mídias sociais por pessoas mais velhas, ainda há a predominância de usuários com perfil mais jovem.

### 5.1.2 Sexo

A tabela 2 apresenta a distribuição dos respondentes entre o sexo:

Tabela 2 – Sexo

Sexo	Quantidade	%
Masculino	122	78,7
Feminino	33	21,3
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao sexo, mostrou-se uma relevante diferença entre os respondentes. Onde 78,7% dos entrevistados identificaram-se como do sexo masculino e 21,3% do sexo feminino.

### 5.1.3 Frequência

A distribuição dos respondentes por frequência ao estádio é apresentada na tabela 3:

Tabela 3 – Frequência

Frequência aos jogos	Quantidade	%
Nunca	0	0,0
1 ou 2 vezes ao ano	55	35,5
1 vez por mês	35	22,6
Vai na maioria dos jogos	45	29,0
Sempre	20	12,9
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste item, foi possível identificar que a pesquisa atingiu o público-alvo da pesquisa, pois não houve respostas na opção “Nunca”. Todos respondentes frequentam ou já frequentaram a Arena do Grêmio, sendo que, 64,55% dos respondentes comparecem ao estádio regularmente pelo menos uma vez ao mês.

### 5.1.4 Renda Mensal

A tabela 4 apresenta a distribuição dos respondentes por faixa de renda:

Tabela 4 – Distribuição dos respondentes por renda mensal

Renda Mensal	Quantidade	%
Até R\$ 1.500,00	13	8,4
R\$ 1.501,00 a R\$ 4.000,00	46	29,7
R\$ 4.001,00 a R\$ 8.000,00	36	23,2
Mais de R\$ 8.000	53	34,2
Não informar	7	4,5
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na questão sobre renda, a amostra apresenta 8,4% com renda até R\$ 1.500, 29,7% com renda de R\$ 1.501 a R\$ 4.000 e 23,2% informaram ter renda entre R\$ 4.001 e R\$ 8.000. A maioria dos respondentes, 34,2%, declarou possuir renda acima de R\$ 8.000 e ainda 4,5% preferiram não informar renda.

## 5.2 ANÁLISE DA SATISFAÇÃO

Nesta seção serão feitas as análises das pesquisas de satisfação realizadas com os torcedores que frequentam a Arena do Grêmio. As questões de satisfação e lealdade foram desenvolvidas a partir de indicadores e atributos levantados em trabalhos e pesquisas anteriores analisados, conforme relatado no capítulo 3. Conforme já mencionado no item 4.2, as perguntas foram construídas através de uma escala intervalar com 5 pontos. No caso da pesquisa de satisfação, o respondente podia avaliar os itens em: 1 - “Muito Insatisfeito”, 2 – “Insatisfeito”, 3 – “Indiferente”, 4 – “Satisfeito” e 5 - “Muito Satisfeito”. As médias apresentadas a seguir, foram calculadas a partir desta escala.

### 5.2.1 Análise da satisfação em relação aos ingressos

A tabela 5 apresenta os níveis de satisfação dos atributos e satisfação geral no item de Ingressos:

**Tabela 5 – Nível de satisfação dos respondentes em relação aos ingressos**

Satisfação Ingresso	Médias	Desvio Padrão
Preço dos Ingressos	2,59	1,079
Disponibilidade de Ingressos	3,1	1,109
Compra Via Internet	3,46	1,223
Compra Via Bilheteria	2,97	0,817
Satisfação em Geral	3,06	1,094

Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando a satisfação dos torcedores em relação aos ingressos, obteve-se uma média de 3,06 e um desvio padrão de 1,094. Com essa média, demonstra-se que a satisfação dos torcedores neste item é intermediária, e está entre indiferente e satisfeito. Os atributos com maiores médias de satisfação foram o de compra via internet e disponibilidade de ingresso. Pode-se concluir que o torcedor está conseguindo encontrar ingressos e adquiri-los de forma satisfatória, no entanto, este aspecto pode ser melhorado pelo clube.

O atributo que gerou menor índice de satisfação foi o preço dos ingressos. Mesmo com a maior parte dos respondentes desta pesquisa indicando que possui uma renda mensal entre R\$ 4.001,00 ou mais, ou seja, com boas condições financeiras, este atributo foi criticado. Isso mostra que o clube pode estar cobrando valores considerados demasiadamente altos pelos entrevistados, que não vêm razões que justifiquem esse preço elevado. Relacionando com o estudo de Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), este atributo deve ser ponto de atenção ao clube, visto que a satisfação com os preços tem um papel importante no enfraquecimento da relação entre torcedor e clube.

### 5.2.2 Análise da satisfação em relação às lanchonetes

A tabela 6 apresenta as médias de satisfação obtidas nos atributos relacionados às lanchonetes:

**Tabela 6 – Nível de satisfação dos respondentes em relação às lanchonetes**

Satisfação Lanchonetes	Médias	Desvio Padrão
Preço de Bebidas e Alimentação	2,17	0,968
Tempo de Atendimento e Filas	2,57	1,063
Qualidade no Atendimento	3,16	1,066
Opções Oferecidas de Lanches e Refeições	3,01	1,187
Acesso às lanchonetes	3,65	1,115
<b>Satisfação em Geral</b>	<b>2,92</b>	<b>1,019</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na análise das lanchonetes, foi obtida uma média de 2,92 e desvio padrão de 1,019. Essa média mostra que os torcedores estão levemente insatisfeitos com este serviço oferecido.

Os atributos melhores avaliados foram os de qualidade no atendimento com média de 3,16 e o de acesso às lanchonetes com 3,65. Já os atributos com pior média de satisfação foram o preço de bebidas e alimentação com 2,17 e tempo de atendimento e filas com 2,57.

Já os preços praticados nas lanchonetes aparecem como o atributo mais insatisfatório e devem ser repensados pela gestão da Arena do Grêmio, visto que novamente relacionando com o estudo de Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), este atributo tem um papel importante na satisfação relacionada à lealdade dos torcedores. Com mais opções de lanchonetes, poderia haver uma competição entre eles e por consequência uma redução no preço ao consumidor.

### 5.2.3 Análise da satisfação em relação aos estacionamentos

As médias de satisfação dos respondentes em relação aos atributos do item estacionamentos são apresentadas na tabela 7:

**Tabela 7 – Nível de satisfação dos respondentes em relação aos estacionamentos**

Satisfação Estacionamento	Médias	Desvio Padrão
Preço dos Estacionamentos	2,33	0,954
Quantidade de Vagas Existentes	3,05	0,979
Acesso aos Estacionamentos	2,63	1,052
<b>Satisfação em Geral</b>	<b>2,68</b>	<b>0,888</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A média mais baixa dentre todos os itens pesquisados foi encontrada na análise de satisfação dos estacionamentos. A média ficou em 2,68 com desvio de

padrão de 0,888, o que indica uma clara insatisfação por parte dos respondentes aos serviços prestados deste item.

O atributo quantidade de vagas existentes foi o que teve melhor média ficando com 3,05. O acesso aos estacionamentos teve média de 2,33 e novamente, o atributo preço foi o que teve pior média de satisfação dentro do item pesquisando, com média de 2,33.

Já em relação aos preços, novamente a gestão do estádio deve repensar os preços visto que o serviço apresenta um nível de satisfação muito baixo. Com melhorias no acesso e nos acabamentos do entorno do estacionamento, o preço possa vir a não ser percebido como tão caro para os torcedores que utilizam esse serviço.

#### 5.2.4 Análise da satisfação em relação à estrutura

A tabela 8 apresenta as médias de satisfação dos atributos relacionados à estrutura da Arena do Grêmio:

**Tabela 8 – Nível de satisfação dos respondentes em relação à estrutura**

Satisfação Estrutura	Médias	Desvio Padrão
Filas para Acessar o Estádio	3,94	1,112
Conforto dos Assentos	3,88	1,208
Acesso Via Transporte Público	2,95	1,205
Visibilidade do Jogo	4,24	1,129
Segurança	3,94	1,126
Preparo dos Funcionários do Estádio	3,48	1,224
<b>Satisfação em Geral</b>	<b>3,95</b>	<b>1,062</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A análise de satisfação da estrutura mostrou-se o item com melhor média de satisfação dentre todos pesquisados, média de 3,95 com desvio padrão de 1,062.

Isso mostra que há uma satisfação alta com relação à estrutura em geral da Arena do Grêmio.

O atributo melhor avaliado foi o de visibilidade de jogo, com média de 4,24, evidenciando como ponto muito forte do estádio. Outros atributos como filas para acessar o estádio, conforto e segurança tiveram médias muito boas de satisfação. Evidenciando que há percepção real na modernidade nestes novos formatos de Arena e que esta percepção dos torcedores em geral é a mesma dos sócios entrevistados na pesquisa realizada pela empresa júnior da ESPM encomendada por um movimento político do Grêmio, já citada na revisão teórica. Onde estes itens também foram bem avaliados como pontos fortes da Arena.

Único atributo que teve uma média de satisfação baixa foi a de acesso via transporte público, muito provavelmente em razão da falta de desenvolvimento urbano do bairro que se localiza o estádio.

### 5.2.5 Satisfação geral em relação à Arena do Grêmio

A tabela 9 apresenta a média de satisfação geral dos frequentadores em relação à Arena:

**Tabela 9 – Nível de satisfação geral dos respondentes em relação à Arena do Grêmio**

	<b>Médias</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Satisfação Geral</b>	<b>3,65</b>	<b>1,073</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na questão de satisfação em geral do estádio, a média foi de 3,65. Então na visão dos respondentes, a satisfação geral ficou em 73%.

### 5.2.6 Fatores decisivos na satisfação

A tabela 10 apresenta a distribuição de respondentes por fator decisivo na satisfação:

**Tabela 10 – Fatores decisivos na satisfação**

<b>Fator Decisivo na Satisfação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Conforto do Estádio</b>	<b>27</b>	<b>17,4</b>
<b>Resultado da Equipe em Campo</b>	<b>81</b>	<b>52,3</b>
<b>Bom Atendimento e Segurança</b>	<b>19</b>	<b>12,3</b>
<b>Qualidade do Jogo</b>	<b>26</b>	<b>16,8</b>
<b>Outros</b>	<b>2</b>	<b>1,2</b>
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesta questão, os respondentes podiam escolher que fator pesava mais na sua satisfação ao ir a um jogo na Arena do Grêmio. Mais de 52% da amostra indicou resultado da equipe em campo como fator decisivo em sua satisfação. Isso evidencia de forma significativa, que mesmo com a satisfação geral dos itens e atributos do estádio, o torcedor não se satisfaz por completo se o seu time não ganhar ou não ver um grande espetáculo. Somando-se mais os 16,8% dos respondentes que indicaram qualidade do jogo, mostra-se que quase 60% da amostra não sairiam da Arena satisfeitos com uma derrota do seu time mesmo que todos os serviços do estádio fossem perfeitos. Estas percepções vão de acordo com Melo Neto (2013), que relaciona a satisfação total do público jovem muito mais aos resultados da equipe, que os de serviço oferecidos pelo clube. A grande parcela que respondeu esta pesquisa foi a faixa de 20 a 29 anos, com mais de 50% dos respondentes. Pessoas mais maduras e com estabilidade financeira tendem a ser mais exigentes e outros fatores, além do resultado da equipe, são essenciais para que atinjam sua satisfação.

### 5.3 ANÁLISE DA ASSOCIAÇÃO

Nesta seção da pesquisa, foi analisada a importância dos fatores na lealdade e frequência do torcedor, a partir de fatores levantados de pesquisas anteriores, conforme relatado no capítulo 3. Nas questões desta etapa, foi perguntado se o torcedor era sócio ou não, buscando-se a identificação de sócios e não sócios. As perguntas foram construídas através de uma escala intervalar com 5 pontos para avaliar a importância dos fatores em sua associação, onde 1 corresponde a Nada Importante e 5 Muito importante.

#### 5.3.1 Associação

A tabela 11 apresenta a distribuição dos respondentes por associação ao clube:

**Tabela 11 – Distribuição dos respondentes por associação**

<b>Sócio</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	<b>80</b>	<b>51,6</b>
<b>Não</b>	<b>75</b>	<b>48,4</b>
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A distribuição dos torcedores sócios e não sócios ficou bem equilibrada, com 51,6% dos respondentes sendo sócios e 48,4% não sócios.

### 5.3.2 Fatores decisivos para a não associação

A tabela 12 apresenta a ordem de importância dos fatores na decisão dos frequentadores de não ser sócio:

**Tabela 12 – Importância dos fatores na decisão de não ser associado**

<b>Não Sócios</b>	<b>Médias</b>	<b>Ordem de importância</b>
<b>Valor Alto Ingresso/Mensalidade</b>	<b>3,99</b>	<b>1º</b>
<b>Dificuldade de Acesso ao Estádio</b>	<b>3,15</b>	<b>2º</b>
<b>Falta de Companhia para ir aos Jogos</b>	<b>2,79</b>	<b>3º</b>
<b>Falta de Segurança no Estádio</b>	<b>2,61</b>	<b>4º</b>
<b>Jogadores e Equipe Pouco Satisfatórios</b>	<b>2,95</b>	<b>5º</b>
<b>Não Gosta de ir ao Estádio</b>	<b>1,73</b>	<b>6º</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Analisando a importância dos fatores na decisão de não ser associado, o atributo com maior média foi o de valor alto de ingresso/mensalidade com 3,99. Isso mostra que o principal motivo que afeta a frequência do torcedor que vai ao estádio e a decisão de não se associar, é o valor considerado caro pelos respondentes.

A dificuldade de acesso ao estádio e a falta de companhia para ir aos jogos vêm na sequência como mais importantes, com médias de 3,15 e 2,79 respectivamente, mas possivelmente podem ser resolvidos com a redução do valor de ingresso e mensalidade. O atributo com menos importância foi não gosta de ir ao estádio, com média de 1,73. Evidenciando que há um público interessado no clube e em futebol que pode ter sua lealdade conquistada.

### 5.3.3 Fatores decisivos para a associação

A ordem de importância dos fatores na decisão dos frequentadores em ser sócio, está apresentada na tabela 13:

**Tabela 13– Importância dos fatores na decisão de ser associado**

<b>Sócios</b>	<b>Médias</b>	<b>Ordem de importância</b>
<b>Entrada Garantida nos Jogos</b>	<b>4,51</b>	<b>1º</b>
<b>Ajudar o Clube</b>	<b>4,30</b>	<b>2º</b>
<b>Preços Diferenciados de Ingresso</b>	<b>3,88</b>	<b>3º</b>
<b>Modernidade e Conforto do Estádio</b>	<b>3,84</b>	<b>4º</b>
<b>Poder de Decisão nas Ações do Clube</b>	<b>3,68</b>	<b>5º</b>
<b>Descontos em Estabelecimentos e Loja do Clube</b>	<b>3,27</b>	<b>6º</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Nesta questão foi perguntado aos torcedores que se identificaram como sócios do clube, a importância destes fatores na sua decisão de ser associado ao clube.

Os atributos com maior importância foram os de entrada garantida nos jogos e ajudar o clube. Isso evidencia que o fator paixão em ser parte do clube e o sentimento de ajudá-lo financeiramente para atingir as vitórias, é um dos fatores que mais mantém o torcedor leal ao clube e frequente ao estádio. A entrada garantida nos jogos, com média de 4,51, mostra o quão essencial é para os torcedores ter o seu lugar garantido no estádio. Chegar ao jogo e saber que sua cadeira estará livre ou terá seu ingresso à disposição em um jogo de final de campeonato.

Já o atributo de descontos em estabelecimentos e lojas do clube, mostrou-se com uma importância baixa na associação. Uma melhor divulgação dos descontos que o associado tem direito em lojas e estabelecimentos parceiros poderia ajudar a elevar a lealdade neste fator.

## 5.4 TESTE DE COMPARAÇÃO DE MÉDIAS

Para melhor análise do estudo, nesta etapa foi feita a comparação entre os atributos e os perfis dos torcedores. Neste teste, quanto menor o valor de significância, maior a diferença de opiniões dentre o mesmo perfil. Cruzando estes dados, ficam claros os itens que obtiveram maior diferença na satisfação e lealdade entre cada perfil e como cada um destes atributos podem variar de acordo com faixa etária, frequência, sexo, renda e associação. Este tipo de análise pode ajudar o clube na hora de definir estratégias de marketing e melhorias para determinados públicos. Dentre todos os cruzamentos, serão apresentados os atributos que apresentaram diferenças mais significativas.

### 5.4.1 Faixa etária

Para a análise por comparação da faixa etária, uniu-se a faixa dos 40 a 49 aos de 50 ou mais para que houvesse uma maior representatividade, visto que a faixa de 50 anos ou mais obteve indicação de somente sete respondentes.

A tabela 14 mostra os atributos com maior divergência de satisfação entre as faixas etárias:

**Tabela 14 – Comparação por faixa etária nos atributos da satisfação**

Comparação Faixa Etária	14 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 anos ou mais	Sig
<b>Tempo de Atendimento e Filas</b>	2,41	2,84	2,21	2,21	,009
<b>Preço dos Estacionamentos</b>	2,56	2,44	2,03	2,00	,054
<b>Acesso aos Estacionamentos</b>	2,85	2,76	2,45	2,00	,016
<b>Satisfação Geral Estacionamentos</b>	2,89	2,81	2,31	2,42	,018
<b>Satisfação Geral Arena do Grêmio</b>	3,74	3,71	3,17	4,00	,040

Fonte: Elaborado pelo Autor

O atributo que mostrou diferença mais significativa na satisfação entre as faixas etárias foi o de tempo de atendimento e filas com sig de 0,009. Na sequência, os atributos acesso aos estacionamentos, satisfação geral dos estacionamentos e preços dos estacionamentos também tiveram diferenças significativas com sig de 0,016, 0,018 e 0,054 respectivamente. Além da satisfação geral com a Arena do Grêmio com sig de 0,040.

Analisando essas diferenças, pode-se dizer que com a maturidade que a pessoa atinge ao longo da vida e sua estabilidade financeira, ela acaba se tornando uma pessoa mais crítica aos serviços oferecidos. Novamente os resultados vão de encontro com o que afirma Melo Neto (2013) em relação ao grau de exigência exigidos pelas faixas etárias mais velhas, que não se contentam apenas com os resultados da equipe mas querem um grau alto de satisfação nos serviços oferecidos pelo clube. Isso pode explicar a diferença de satisfação em atributos como de tempo de atendimento e fila e acesso aos estacionamentos, serviços os quais frequentadores mais velhos encaram como essenciais e obrigatórios em um estádio de futebol e influi na sua satisfação de forma significativa. Uma amostra disso é a diferença entre satisfação geral da Arena do Grêmio entre as faixas etárias, pois para as faixas etárias acima de 30 anos exigem uma alta satisfação em todos os aspectos para sua satisfação plena na experiência de ir ao estádio.

#### **5.4.2 Sexo**

Em relação ao sexo dos respondentes não foi possível fazer as comparações, pois o número de 122 respondentes do sexo masculino se sobrepôs ao de 33 respondentes do sexo feminino. Impedindo assim, uma comparação por gêneros.

### 5.4.3 Frequência

Para análise por comparação da frequência, foi excluída a frequência nunca, pois não houve respondentes.

A tabela 15 apresenta o atributo que houve diferença mais significativa na satisfação entre as faixas de frequência ao estádio:

**Tabela 15 – Comparação por frequência nos atributos da satisfação**

Comparação Frequência	1 ou 2 vezes ao ano	1 vez por mês	Vai na maioria dos jogos	Sempre	Sig
<b>Acesso aos Estacionamentos</b>	<b>2,95</b>	<b>2,60</b>	<b>2,44</b>	<b>2,20</b>	<b>,020</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os atributos da satisfação, o que apresentou diferença mais significativa entre o perfil foi o de acesso aos estacionamentos com sig de 0,020. Os atributos e a satisfação em geral no item estacionamentos obtiveram as piores avaliações na análise da satisfação. Pode-se concluir que os torcedores que vão com maior frequência à Arena, convivem com esses problemas de chegar e sair do estacionamento mais frequentemente e por isso atribuem piores notas. Os frequentadores ocasionais podem relevar mais esse fator, pois estão concentrados na experiência de ir ao jogo e acabam dando menos importância do que quem experimenta esse problema seguidamente.

O atributo que apresenta diferença mais significativa na lealdade, entre as faixas de frequência ao estádio, se apresenta na tabela 16:

**Tabela 16 – Comparação por frequência nos atributos da associação**

Comparação Frequência	1 ou 2 vezes ao ano	1 vez por mês	Vai na maioria dos jogos	Sempre	Sig
<b>Entrada Garantida nos Jogos</b>	<b>3,42</b>	<b>4,94</b>	<b>4,58</b>	<b>4,72</b>	<b>,000</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Já dentre os atributos da associação, o atributo que apresentou diferença significativa entre a frequência foi a de entrada garantida nos jogos, com sig de 0. Os torcedores que vão com mais frequência ao jogo enxergam como importante atributo na sua decisão de se associar e ir aos jogos na Arena do Grêmio, a entrada garantida nos jogos. Frequentadores ocasionais não necessitam desta garantia, pois não lhe é conveniente ter um lugar guardado se quase não vão estádio.

#### 5.4.4 Renda

Para a análise por comparação da renda, uniu-se a faixa de renda de até R\$ 1.500,00 à faixa R\$ 1.501,00 até R\$ 4.000,00 para que houvesse uma maior representatividade, visto que a faixa de até R\$ 1.500,00 obteve indicação de somente treze respondentes. Aqueles que indicaram não informar também foram retirados.

A tabela 17 apresenta os atributos com diferença mais significativas de satisfação entre as faixas de renda dos pesquisados:

**Tabela 17 – Comparação por renda nos atributos da satisfação**

<b>Comparação Renda</b>	<b>Até R\$ 4.000</b>	<b>R\$ 4.001 a R\$ 8.000</b>	<b>Mais de R\$ 8.000</b>	<b>Sig</b>
<b>Tempo de Atendimento e Filas</b>	<b>2,76</b>	<b>2,17</b>	<b>2,58</b>	<b>,027</b>
<b>Qualidade no Atendimento</b>	<b>3,39</b>	<b>2,83</b>	<b>3,13</b>	<b>,046</b>
<b>Satisfação Geral Lanchonetes</b>	<b>3,19</b>	<b>2,61</b>	<b>2,79</b>	<b>,016</b>
<b>Acesso aos Estacionamentos</b>	<b>2,93</b>	<b>2,39</b>	<b>2,47</b>	<b>,018</b>
<b>Satisfação Geral Estacionamentos</b>	<b>2,92</b>	<b>2,53</b>	<b>2,55</b>	<b>,038</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Dentre os atributos da satisfação, os que obtiveram diferenças mais significativas de acordo com a renda foram os de tempo de atendimento e filas sig 0,027, qualidade no atendimento com sig 0,046 e satisfação geral nas lanchonetes

com sig de 0,016, todos do item Lanchonetes. Os outros atributos com diferenças significativas foram os de acesso aos estacionamentos com sig 0,018 e satisfação geral dos estacionamentos com sig de 0,038, os dois do item Estacionamentos.

Na análise da satisfação, estes itens Lanchonetes e Estacionamentos apresentaram as piores avaliações pelos frequentadores. Pode-se concluir que torcedores com maiores rendas mensais, faixa de R\$ 4.001 a R\$ 8.000 e maior que R\$ 8.000, tendem a ser mais exigentes no retorno dos serviços oferecidos. Acabam se associando ou comprando ingressos de setores mais caros do estádio, e com isso esperam um retorno à altura de seu investimento.

#### 5.4.5 Associação

A tabela 18 apresenta os atributos com diferença mais significativa entre associação:

**Tabela 18 – Comparação por associação nos atributos da satisfação**

<b>Comparação Associação</b>	<b>Associado</b>	<b>Não associado</b>	<b>Sig</b>
<b>Preço dos Ingressos</b>	<b>2,84</b>	<b>2,33</b>	<b>,003</b>
<b>Disponibilidade dos Ingressos</b>	<b>3,28</b>	<b>2,91</b>	<b>,038</b>
<b>Satisfação Geral Ingressos</b>	<b>3,28</b>	<b>2,83</b>	<b>,010</b>
<b>Acesso aos Estacionamentos</b>	<b>2,45</b>	<b>2,81</b>	<b>,031</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na comparação dos atributos de satisfação com a associação, houve diferença significativa em preço dos ingressos com sig 0,003, disponibilidade de ingressos com 0,038 de sig, satisfação geral dos ingressos com 0,010 e acesso aos estacionamentos com 0,031.

Nos atributos dos ingressos, há diferença na avaliação, pois os torcedores que não são associados tendem a ter mais problema com ingressos, visto que os sócios têm preferência na hora de comprar ou já tem seu lugar garantido no estádio

e não precisam lidar com estas questões. Já a diferença no atributo dos estacionamentos ocorre, pois os sócios por serem mais frequentes no comparecimento ao estádio tendem a ter problemas mais seguidos com este item, que obteve os piores índices de avaliação na análise da satisfação.

## 5.5 REGRESSÕES

Nesta etapa do estudo, foram utilizadas as regressões lineares múltiplas para identificar os betas de cada atributo. Estes valores de coeficientes representam o grau de influência dos atributos na satisfação de cada serviço prestado na Arena do Grêmio em dias de jogos. A análise destes dados permite avaliar a importância das variáveis independentes na determinação da variável dependente, determinando quais atributos possuem maior importância. Verificando assim, os principais pontos de melhoria e controle para a gestão do clube em relação ao estádio.

### 5.5.1 Ingressos

A tabela 19 apresenta a ordem de influência dos atributos na satisfação do item ingressos:

**Tabela 19 – Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação ao ingresso**

	BETA	Ordem de Influência
<b>Preço dos Ingressos</b>	<b>0,44</b>	<b>1º</b>
<b>Compra Via Internet</b>	<b>0,27</b>	<b>2º</b>
<b>Disponibilidade de Ingressos</b>	<b>0,20</b>	<b>3º</b>
<b>Compra Via Bilheteria</b>	<b>0,16</b>	<b>4º</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Considerando a satisfação geral dos participantes da pesquisa em relação aos ingressos na Arena do Grêmio, verifica-se que o maior gerador de satisfação é o preço dos ingressos com um beta de 0,44. Seguido pelo atributo de compra via internet com 0,27 e disponibilidade de ingressos com um beta de 0,20. O atributo com menor influência na satisfação geral em relação aos ingressos é o de compra via bilheteria com 0,16.

Na avaliação da satisfação geral dos ingressos, o atributo de preço dos ingressos ficou a pior avaliação e agora se demonstra ser o mais influente na satisfação.

### 5.5.2 Lanchonetes

A ordem de influência dos atributos na satisfação do item lanchonetes é apresentada na tabela 20:

**Tabela 20 – Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação às lanchonetes**

	BETA	Ordem de Influência
<b>Tempo de Atendimento e Filas</b>	<b>0,33</b>	<b>1º</b>
<b>Qualidade no Atendimento</b>	<b>0,28</b>	<b>2º</b>
<b>Opções Oferecidas de Lanches e Refeições</b>	<b>0,24</b>	<b>3º</b>
<b>Acesso às Lanchonetes</b>	<b>0,15</b>	<b>4º</b>
<b>Preço de Bebidas e Alimentação</b>	<b>0,10</b>	<b>5º</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Neste bloco, considerou-se a satisfação geral dos frequentadores em relação às lanchonetes. Verificou-se que o atributo mais influente na satisfação deste item foi o tempo de atendimento e filas, com beta de 0,33. O segundo a gerar mais satisfação foi o de qualidade no atendimento com 0,28, seguido por opções oferecidas de lanches e refeições com 0,24 e acesso às lanchonetes com 0,15. O

menos influente na satisfação foi o atributo de preço de bebidas e alimentação com 0,10 de beta.

O atributo tempo de atendimento em filas foi o segundo pior na avaliação da satisfação geral em relação às lanchonetes e aparece como maior gerador de satisfação nesta etapa.

### 5.5.3 Estacionamentos

A tabela 21 apresenta a ordem de influência dos atributos na satisfação do item estacionamentos:

**Tabela 21 – Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação aos estacionamentos**

	BETA	Ordem de Influência
<b>Acesso aos Estacionamentos</b>	<b>0,52</b>	<b>1º</b>
<b>Preço dos Estacionamentos</b>	<b>0,35</b>	<b>2º</b>
<b>Quantidade de Vagas Existentes</b>	<b>0,27</b>	<b>3º</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Considerando a satisfação geral dos frequentadores em relação aos estacionamentos, verifica-se que o maior gerador de satisfação é o atributo acesso aos estacionamentos com beta 0,52. O segundo com maior influência foi o preço dos estacionamentos com 0,35 e por último, quantidade de vagas existentes com beta 0,27.

Na realização da pesquisa foi identificado que a quantidade de vagas existentes foi o atributo melhor avaliado na satisfação aos estacionamentos, porém vemos que é o de menor importância. Já o acesso aos estacionamentos e o preço, tiveram avaliações muito ruins contribuindo para que este serviço fosse o pior avaliado na pesquisa. Isso mostra a importância que a melhoria destes serviços pode ter na satisfação do torcedor.

### 5.5.4 Estrutura

A tabela 22 apresenta a ordem de influência dos atributos na satisfação do item estrutura:

**Tabela 22 – Ordem de influência dos atributos na satisfação em relação à estrutura**

	BETA	Ordem de Influência
<b>Segurança</b>	<b>0,30</b>	<b>1º</b>
<b>Filas para Acessar o Estádio</b>	<b>0,19</b>	<b>2º</b>
<b>Conforto dos Assentos</b>	<b>0,19</b>	<b>2º</b>
<b>Visibilidade do Jogo</b>	<b>0,18</b>	<b>4º</b>
<b>Preparo dos Funcionários do Estádio</b>	<b>0,12</b>	<b>5º</b>
<b>Acesso Via Transporte Público</b>	<b>0,08</b>	<b>6º</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação à satisfação geral dos frequentadores em relação à estrutura da Arena do Grêmio, o atributo com maior influência na satisfação foi o de segurança com 0,30 de beta. Em segundo lugar houve um empate entre dois atributos com beta 0,19, filas para acessar o estádio e confortos dos assentos. Seguidos por visibilidade do jogo com 0,18 e preparo dos funcionários do estádio com 0,12. O atributo com menor influência foi de acesso via transporte público com 0,08 de beta.

Na avaliação da satisfação geral da estrutura, o acesso via transporte público foi o atributo pior avaliado. Verificando-se sua influência na satisfação geral, ajuda a explicar porque o serviço estrutura foi o melhor avaliado entre todos. Os atributos segurança e filas para acessar o estádio foram muito bem avaliados pelos torcedores e mostraram-se influentes na satisfação, contribuindo para um alto grau de satisfação.

### 5.5.5 Satisfação geral

Na tabela 23, é apresentada a ordem de influência da satisfação geral dos itens pesquisados na satisfação geral em relação à Arena do Grêmio:

**Tabela 23 – Ordem de influência das dimensões de análise na satisfação geral**

	BETA	Ordem de Influência
Satisfação Geral da Estrutura	0,41	1º
Satisfação Geral dos Ingressos	0,15	2º
Satisfação Geral das Lanchonetes	0,10	3º
Satisfação Geral dos Estacionamentos	0,02	4º

Fonte: Elaborado pelo Autor

Considerando a satisfação geral dos participantes da pesquisa, verifica-se que o maior gerador de satisfação é a satisfação geral em relação à estrutura, com beta de 0,41. O segundo atributo com maior influência foi de satisfação em relação aos ingressos com beta 0,15, seguido pela satisfação em relação às lanchonetes com 0,10 e por último, a satisfação em relação aos estacionamentos.

Na avaliação da satisfação, o item estrutura foi o melhor avaliado e o de estacionamentos o pior avaliado. Nessa comparação é possível verificar que isso ajudou positivamente na satisfação em geral da Arena do Grêmio, visto que os itens com melhor e pior satisfação são respectivamente os mesmos que os de maior e menor influência na satisfação.

Finalizada a análise dos resultados, no próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo está dividido em duas partes, sendo a primeira dedicada à apresentação das conclusões obtidas através deste estudo e as implicações práticas e teóricas do estudo realizado; e a segunda parte, que visa contribuir com sugestões para pesquisas futuras.

### 6.1 CONCLUSÕES

Analisando-se os resultados apresentados no capítulo anterior, especificamente do quesito satisfação geral dos frequentadores da Arena do Grêmio, percebe-se que a satisfação geral dos frequentadores foi de 73%. Isso indica que apesar de alguns pontos a melhorar, os serviços oferecidos pela arena estão satisfatórios ao torcedor que a frequenta.

Relacionando os resultados apresentados com os estudos usados com base, pode-se constatar que a diferença de idade do frequentador da Arena influenciou na hora de sua satisfação. Como afirmava Melo Neto (2013), torcedores mais jovens tendem a levar mais em consideração fatores como desempenho da equipe e resultado em campo na sua satisfação de ir a um jogo na Arena do Grêmio. Já para os respondentes com mais idade e com maior estabilidade financeira, pode-se constatar um importante papel dos serviços prestados na sua satisfação. Esses torcedores acabam por ser mais exigentes e não querem somente seu time ganhando. Querem bom atendimento e qualidade em todos os serviços que a Arena oferece, para que possam sair satisfeitos de uma partida.

Pode-se constatar também a importância do fator paixão na lealdade dos torcedores. Atributos como ajudar o clube e entrada garantida nos jogos sendo os mais importantes na manutenção da lealdade ao clube e frequência aos jogos. E pode-se notar como afirma Espartel, Müller Neto e Pompiani (2009), que os preços

são um ponto sensível aos torcedores em todos os serviços. Muitos itens tiveram seu atributo com pior avaliação o de preço. Apesar de todo sentimento que envolve a lealdade de um torcedor de futebol, o preço é um ponto sensível nessa conexão entre torcedor e clube, e deve ser sempre bem pensado e avaliado pela gestão do clube, pois afeta diretamente a satisfação dos torcedores e sua frequência ao estádio.

O presente trabalho contribui para que o Grêmio Foot-Ball Porto Alegre identifique a percepção da satisfação seus torcedores em relação ao seu estádio e como essa satisfação impacta na associação destes torcedores. Desta forma, espera-se a partir desta identificação e a análise dos resultados gerados, o clube possa traçar estratégias de melhoria nos pontos identificados com insatisfatórios durante o estudo.

Analisando os dados obtidos na pesquisa, a pior média de satisfação dentre os grupos de atributos foi em relação aos estacionamentos. Atributos como o preço dos estacionamentos e os acessos de chegada geram muita insatisfação aos frequentadores do estádio. Mais portões de acesso e saída e do estacionamento deve ser criados, visto que há muitas vagas e em dias de grande público um grande número de carros entrando e saindo pelo mesmo portão. Visto que o bairro, que está situada a Arena, não possui a infraestrutura adequada para o escoamento de grandes públicos por suas vias, um trabalho em conjunto com os órgãos de governos e departamento de trânsito deve ser realizado para facilitar esses acessos, até que as reformas ocorram. Enquanto isso, o clube deve repensar a política de preços nos estacionamentos até que as melhorias sejam sentidas pelos torcedores.

Outro item que teve seus atributos avaliados de forma negativa foi o de lanchonetes. Os preços e as filas foram os pontos de maior insatisfação. O clube deve disponibilizar mais lanchonetes para tentar diminuir esse tempo de atendimento, principalmente em jogos de grande público. O que poderia ocasionar uma menor percepção de insatisfação nos preços, se o serviço oferecido pelas lanchonetes for bom e rápido.

Os frequentadores se mostraram satisfeitos em relação aos ingressos e, principalmente à estrutura da Arena do Grêmio. Único atributo que gerou insatisfação nos ingressos foi em relação aos preços. Promoções e descontos em jogos de menor atratividade em competições menores podem ajudar neste ponto de

melhoria. Em relação à estrutura, somente o atributo de acesso via transporte público, ficou uma média baixa. Como na questão dos estacionamentos, muito por culpa do baixo desenvolvimento urbano do bairro Humaitá. Cobrar a prefeitura e sua secretaria de transportes, por melhorias na região, é um dever do clube.

Em relação aos atributos de importância na associação, foi perguntado para os respondentes se eram sócios e logo em seguida, foram apresentadas duas opções de perguntas, sendo uma para os sócios e outra para não sócios.

Na questão de pesquisa para os não sócios, os atributos considerados mais importantes na sua escolha de ser sócio e ir aos jogos com frequência, foram os de valor alto de ingresso/mensalidade e dificuldade de acesso ao estádio. Eles tiveram médias de importância igual o maiores que 3, em uma escala de 1 a 5. Estes pontos devem ser de atenção para o clube, pois ingressos e mensalidades caras estão afetando a associação de seus consumidores. O clube deve trabalhar para a redução destes valores ou elaborar estratégias de marketing que mostrem com clareza os pontos positivos deste investimento por parte do torcedor, visando atrair esse torcedor. Promoções de ingressos e marketing ativo por meio das mídias como rádio, televisão e jornal, além da internet, ajudam a mobilizar o torcedor a comparecer ao estádio e reter esse torcedor para que continue indo com frequência. Já no atributo de dificuldade de acesso, novamente volta aos problemas já citados no bairro Humaitá, em relação às suas vias e transporte público precário da região. Esses problemas afastam o torcedor e afetam sua associação de forma muito significativa, visto que para o torcedor é melhor assistir pela televisão do que enfrentar todos estes problemas de acesso.

Na questão para sócios, todos os atributos tiveram médias de importância superiores a 3. Dentre eles se destacaram os atributos entrada garantido nos jogos com média 4,51 e ajudar o clube com média 4,30. Isso mostra que a paixão ainda é o que mantém sua lealdade. Ele se sentir parte do clube, contribuindo financeiramente para o sucesso do mesmo e ter seu lugar marcado em todos os jogos, são os pontos que ainda mantém o torcedor mais leal ao estádio. O clube deve explorar bem esse sentimento, mostrando que com a associação do torcedor ou sua frequência nos jogos, ele é parte importante do clube e quão essencial ele é para as vitórias e títulos do clube. Mais gente tendo acesso aos jogos, com preços mais acessíveis, amenizaria os fatores de dificuldade de acesso, enquanto não há

obras de desenvolvimento urbano no bairro do estádio. E com mais pessoas indo ao estádio, as pessoas teriam mais opções de companhia.

Por outro lado, espera-se que este trabalho estimule colegas a desenvolverem mais estudos nesta área de gestão de futebol e seus consumidores. Ainda há a carência de estudos mais profundos, até para ajudar a desenvolver ainda mais a gestão dos clubes de futebol e a relação com os torcedores no país. O processo de profissionalização dos clubes está em expansão e é novo, o que demonstra a necessidade de mais pesquisas e embasamentos para que haja uma evolução contínua dessa área.

## 6.2 SUGESTÕES DE PESQUISA

Ciente do alcance da proposta inicial deixa-se como sugestão para trabalhos vindouros uma pesquisa junto aos torcedores para identificar que melhorias eles enxergam necessárias no bairro Humaitá, localização do novo estádio do Grêmio. Como este bairro se difere em localização, desenvolvimento, acesso e estrutura do antigo bairro do Estádio Olímpico, bairro Azenha, o que pode ser melhorado e desenvolvido, para que cada vez mais, os torcedores sintam este novo bairro como sua “casa”.

## REFERÊNCIAS

AGUSTIN, C.; SINGH, J. Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics. In: CONFERENCE OF EUROPEAN MARKETING ACADEMY, 31., Lisboa, 2002. **Proceedings...** Portugal, 2002.

CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, P. F. **Os novos mercados**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1973.

ESPARTEL, L. B.; MÜLLER NETO, H. F.; POMPIANI, A. E. M. Amar é ser fiel a quem nos trai: a relação do torcedor com seu time de futebol. **Organizações & Sociedade da Escola de Administração Federal da Bahia**, Salvador, v. 16, n. 48, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11008/7929>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE FOOTBALL ASSOCIATION (FIFA). Disponível em: <<http://pt.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html>>. Acesso em: 27 set. 2014.

FUTEBOL MELHOR. Disponível em: <<http://www.futebolmelhor.com.br/>>. Acesso em: 07 out. 2014.

GRÖNROOS, C. **Marketing de gerenciamento e serviço**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUILHERME. O Brasileirão das arenas. **VIP**, 19 jun. 2013. Disponível em: <<http://vip.abril.com.br/preliminares/futebol/o-brasileirao-das-arenas/>>. Acesso em: 27 set. 2014.

HISTÓRIA DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE. Disponível em: <<http://www.gremio.net/page/view.aspx?i=historia&language=0>>. Acesso em: 26 set. 2014.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios do marketing**. Rio de Janeiro. LTC, 1998.

LANCEPRESS. Arena do Grêmio fecha primeiro ano com polêmicas e futuro de esperança. **Terra Futebol**, 08 dez. 2013. Disponível em: <<http://esportes.terra.com.br/futebol/arena-do-gremio-fecha-primeiro-ano-com-polemicas-e-futuro-de-esperanca,6fec73c590ac2410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>>. Acesso em: 10 out. 2014.

LEITE, A.; MAIA, L. Novas arenas e novo público no futebol brasileiro. **Estadão**, São Paulo, 04 ago. 2013. Disponível em: <<http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,novas-arenas-e-novo-publico-no-futebol-brasileiro,1060322>>. Acesso em: 25 set. 2014.

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

MELO NETO, F. P. de. **Marketing esportivo**: o esporte como ferramenta do marketing moderno. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

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

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

MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, July 1994.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Marketing esportivo**. São Paulo: Bookman, 2004.

OAS INVESTIMENTOS. **Arena do Grêmio**. 2013. Disponível em: <<http://www.oas.com/oas-com/oas-investimentos/oas-arenas/arena-do-gremio.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty. **Journal of Marketing**, v. 63, special issue, p. 33-44 1999.

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

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

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e a proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 2, jan./abr. 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/publicacoes.php>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

SOMOGGI, A. Fidelização do torcedor de futebol é fundamental para gerar receitas. **Lance!Net**, 08 nov. 2013. Disponível em: <[http://www.lancenet.com.br/minuto/Fidelizacao-socio-torcida-paixao-Ambev-Internacional-Gremio-Santos-Flamengo\\_0\\_1025897619.html](http://www.lancenet.com.br/minuto/Fidelizacao-socio-torcida-paixao-Ambev-Internacional-Gremio-Santos-Flamengo_0_1025897619.html)>. Acesso em: 04 nov. 2014.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Pesquisa Satisfação entre os Frequentadores da Arena do Grêmio'

Esse questionário busca analisar suas percepções aos serviços prestados na Arena do Grêmio.

**\*Obrigatório**

**1. Qual a sua faixa etária? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 14 a 19 anos
- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 ou mais

**2. Sexo: \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino
- Feminino

**3. Com que frequência você vai aos jogos na Arena do Grêmio? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- 1 ou 2 vezes ao ano
- 1 vez por mês
- Vai na maioria dos jogos
- Sempre

**4. Qual a sua renda mensal familiar? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Até R\$ 1.500,00
- R\$ 1.501,00 a R\$ 4.000,00
- R\$ 4.001,00 a R\$ 8.000,00
- Mais de R\$ 8.000,00
- Não informar

Para os itens a seguir, avalie os setores da ARENA DO GRÊMIO de acordo com seu Grau de Satisfação para cada serviço oferecido:

5. **Em relação aos INGRESSOS para jogos na Arena do Grêmio, qual seu grau de satisfação nos seguintes itens: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Preço dos ingressos	<input type="radio"/>				
Disponibilidade de ingressos	<input type="radio"/>				
Compra via internet	<input type="radio"/>				
Compra via bilheteria	<input type="radio"/>				
Em termos gerais, com relação aos ingressos estou:	<input type="radio"/>				

6. **Em relação às LANCHONETES da Arena do Grêmio, qual seu grau de satisfação nos seguintes itens: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Preços de bebidas e alimentação	<input type="radio"/>				
Tempo de atendimento e filas	<input type="radio"/>				
Qualidade no atendimento	<input type="radio"/>				
Opções oferecidas de lanches e refeições	<input type="radio"/>				
Acesso as lanchonetes	<input type="radio"/>				
Em termos gerais, com relação às lanchonetes estou:	<input type="radio"/>				

7. **Em relação aos ESTACIONAMENTOS da Arena do Grêmio, qual seu grau de satisfação nos seguintes itens: \***

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Preços dos estacionamentos	<input type="radio"/>				
Quantidade de vagas existentes	<input type="radio"/>				
Acesso aos estacionamentos	<input type="radio"/>				
Em termos gerais, com relação aos estacionamentos estou:	<input type="radio"/>				

8. Em relação à **ESTRUTURA** da Arena do Grêmio, qual seu grau de satisfação nos seguintes itens: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Filas para acessar o estádio	<input type="radio"/>				
Conforto dos assentos	<input type="radio"/>				
Acesso via transporte público	<input type="radio"/>				
Visibilidade do jogo	<input type="radio"/>				
Segurança	<input type="radio"/>				
Preparo dos funcionários do estádio	<input type="radio"/>				
Em termos gerais, com relação à estrutura estou:	<input type="radio"/>				

9. Em relação à **SATISFAÇÃO GERAL** na Arena do Grêmio estou: \*

Marcar apenas uma oval.

- Muito Insatisfeito  
 Insatisfeito  
 Indiferente  
 Satisfeito  
 Muito Satisfeito

10. Para você, que fator é mais decisivo na sua satisfação ao assistir um jogo de futebol na Arena do Grêmio? \*

Marcar apenas uma oval.

- Conforto do estádio  
 Resultado da equipe em campo  
 Bom atendimento e segurança  
 Qualidade do jogo  
 Outro: \_\_\_\_\_

11. Você é sócio do Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim  
 Não

12. **Se você NÃO É SÓCIO, avalie o grau de importância de cada um dos motivos abaixo na sua decisão :**

Considere a escala, sendo 1 para NADA IMPORTANTE até 5 para MUITO IMPORTANTE

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3	4	5
Valor alto de ingresso/mensalidade	<input type="radio"/>				
Falta de segurança no estádio	<input type="radio"/>				
Dificuldade de acesso ao estádio	<input type="radio"/>				
Falta de companhia para ir aos jogos	<input type="radio"/>				
Não gosta de ir ao estádio	<input type="radio"/>				
Jogadores e equipe pouco satisfatórios	<input type="radio"/>				

13. **Se você É SÓCIO, avalie o grau de importância de cada um dos motivos abaixo na sua decisão :**

Considere a escala, sendo 1 para NADA IMPORTANTE até 5 para MUITO IMPORTANTE

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1	2	3	4	5
Ajudar o clube	<input type="radio"/>				
Entrada garantida nos jogos	<input type="radio"/>				
Descontos em estabelecimentos e na loja do clube	<input type="radio"/>				
Poder de decisão nas ações do clube	<input type="radio"/>				
Modernidade e conforto do estádio	<input type="radio"/>				
Preços diferenciados de ingressos	<input type="radio"/>				

Powered by

