

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS E PRESTADOS  
EM UM ESTÁDIO DE FUTEBOL EM DIAS DE JOGOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

**FERNANDO LUÍS TREIN**

**Porto Alegre**

**2004**

**FERNANDO LUÍS TREIN**

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS E PRESTADOS  
EM UM ESTÁDIO DE FUTEBOL EM DIAS DE JOGOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Qualidade e Gerência de Serviços, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Professor Dr. Paulo Fernando  
Pinto Barcellos.

Porto Alegre

2004

FERNANDO LUÍS TREIN

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D**  
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

---

**Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.**  
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/  
UFRGS

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Gilberto Cunha**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Dr. Leonardo Rocha de Oliveira**  
PUCRS

**Prof. Dr. Márcio de Souza Pires**  
MSP Consultoria e Treinamento LTDA

## AGRADECIMENTOS

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), pelos conhecimentos recebidos e pela atenção dedicada à minha pessoa, sempre que necessário, e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) por ter oferecido apoio de diversas formas.

Ao Professor Paulo Fernando Pinto Barcellos (Ph.D), pelo período de convivência durante as disciplinas do curso e também durante a elaboração desta dissertação de mestrado como Orientador.

Ao Sport Club Internacional, por permitir que fosse desenvolvido este trabalho, especialmente ao Presidente Fernando Carvalho e ao Vice-Presidente de Administração, Giovanni Luigi. Às pessoas da Vice-Presidência de Marketing no período 2002/2003 que sempre ajudaram a exercer o meu trabalho da melhor forma, mesmo às sextas-feiras quando havia aulas e, muitas vezes, às vésperas de jogos no Beira-Rio: Márcia, Patrícia e Felipe: obrigado! E um agradecimento especial ao Vice-Presidente de Marketing do mesmo período, Luís Anápio Gomes de Oliveira, que sempre me incentivou e permitiu que eu também me dedicasse ao mestrado.

Aos colegas, amigos e parentes que, de alguma forma, colaboraram e me incentivaram para a elaboração deste trabalho.

*In memoriam*, ao meu pai Júlio Trein, que, tenho certeza, ficaria orgulhoso por esta etapa conquistada, e à minha avó Hertha, que, infelizmente, não pôde acompanhar esta etapa final.

Ao meu irmão Sérgio, mestre em comunicação pública, que sempre me incentivou e serviu de exemplo profissional, e à minha mãe, Harda, por tudo que ela me ensinou ao longo da vida e por toda a sua dedicação.

À Gianne, por compreender o que representou esta etapa na minha vida e pela paciência e apoio dado durante os três anos de aulas, trabalhos e elaboração desta dissertação de mestrado.

*"[..]. que coisa linda é uma partida de futebol [..]  
[..]. que emocionante é uma partida de futebol (.)  
[...] mas que beleza, com certeza, é uma partida de futebol"*  
Música: É UMA PARTIDA DE FUTEBOL  
Grupo SKANK - CD O Samba Poconé

## RESUMO

Este trabalho discute e avalia os serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos. Tal estudo contribui para o entendimento dos motivos que levam os torcedores a deixar de ir aos estádios no Brasil, mesmo estando o futebol inserido na cultura popular do país. Ao longo do trabalho, é feita uma revisão da literatura em Qualidade em Serviços, Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Esportivo, Serviços Aplicados ao Esporte e Entretenimento. O estudo de caso é realizado no Sport Club Internacional, um dos maiores clubes de futebol do Brasil. Após a revisão, são apresentados os dados coletados junto aos torcedores do Clube através da internet. É importante ressaltar que, mesmo sendo a atividade-fim do clube, o futebol propriamente dito e os resultados de campo obtidos pela equipe, não serão considerados ou avaliados, e, sim, somente todas as atividades necessárias para a realização do evento. Por fim, através das conclusões obtidas durante todo o estudo, espera-se que o Clube possa utilizá-las para criar parâmetros e formas de controle dos serviços ofertados, implementar melhorias, onde necessário, ou até mesmo fazer a manutenção daqueles serviços considerados satisfatórios junto aos torcedores.

**Palavras-chave:** Marketing. Marketing de Serviços. Marketing Esportivo. Qualidade em Serviços. Qualidade em Serviços em Eventos Esportivos.

## **ABSTRACT**

*This work analyses and evaluates services rendered at a soccer stadium on game days. This analysis helps in understanding the reasons why soccer fans do not go to Brazilian stadiums, despite soccer being big part of the country's popular culture. Along this work, the literature analyzing the quality in services, marketing, service marketing, sport marketing, services applied to sports and entertainment is reviewed. After the review, data is collected from soccer fans through the Internet. It is important to emphasize that even being the main activity carried out at the club, soccer itself and the game score will not be considered or evaluated. Only all activities necessary to carry out the event would be analyzed. Finally, the club can use the conclusions reached during this study to create parameters and ways to control the services rendered, introduce improvements when necessary, or even provide maintenance for services considered satisfactory by the club fans.*

**Key words:** *Marketing. Services Marketing. Sport Marketing. Quality Services. Quality Services for Sport Events*

## LISTA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Os clubes de futebol mais ricos do mundo .....  | 14  |
| Figura 2 - Diferenciação entre mercadorias e serviços .....  | 24  |
| Figura 3 - O modelo da qualidade em serviços .....   | 31  |
| Figura 4 - Determinantes da qualidade em serviços percebida .....  | 33  |
| Figura 5 - O modelo da qualidade em serviços – <i>Servqual</i> .....   | 38  |
| Figura 6 - Reprodução do processo <i>Servfunction</i> .....  | 43  |
| Figura 7 - Modelo da qualidade em serviços aplicado à indústria do esporte .....                             | 48  |
| Figura 8 - O relacionamento entre produção, marketing e consumo .....  | 54  |
| Figura 9 - O triângulo do marketing de serviços .....  | 56  |
| Figura 10 - O tripé do marketing esportivo .....   | 58  |
| Figura 11 - Os elementos essenciais dos produtos esportivos e uma amostra de subprodutos .                   | 60  |
| Figura 12 - A matriz de impacto cruzado para os cinco p's do marketing esportivo .....                       | 64  |
| Figura 13 - Importância do <i>servicescape</i> relacionada ao tipo de serviço e ao tempo de<br>contato ..... | 73  |
| Figura 14 - O processo de pesquisa de marketing .....  | 75  |
| Figura 15 - Escala <i>Likert</i> utilizada na pesquisa .....   | 97  |
| Figura 16 - Gráfico de Pareto da satisfação média dos itens de menor satisfação<br>(satisfação < 3) .....    | 143 |
| Figura 17 - Modelo do autor .....  | 153 |



## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 - Caracterização da amostra .....   | 94  |
| Tabela 2 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos bares da social do Estádio Beira Rio. ....                              | 98  |
| Tabela 3 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos banheiros da social do Estádio Beira-Rio .....                          | 98  |
| Tabela 4- Satisfação Relacionada aos itens referentes ao estacionamento do Estádio Beira-Rio .....                                 | 99  |
| Tabela 5 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos portões de acesso da social do Estádio Beira-Rio .....                  | 99  |
| Tabela 6 - Satisfação Relacionada aos Itens Referentes à Central de Atendimento ao Sócio-Colorado (Secretaria) .....               | 100 |
| Tabela 7 - Satisfação relacionada aos itens referentes às mensalidades pagas pelos Associados .....                                | 100 |
| Tabela 8 - Satisfação relacionada aos itens referentes às acomodações da social do Estádio Beira-Rio .....                         | 101 |
| Tabela 9 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos quiosques de alimentação da social do Estádio Beira-Rio .....           | 101 |
| Tabela 10 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos ambulantes da social do Estádio Beira-Rio .....                        | 102 |
| Tabela 11 - Satisfação relacionada aos itens referentes à ouvidoria do Sport Club Internacional .....                              | 102 |
| Tabela 12 – Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos bares da social do Estádio Beira-Rio .....                    | 103 |
| Tabela 13 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos banheiros da social do Estádio Beira-Rio .....                | 104 |
| Tabela 14 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes ao estacionamento do Estádio Beira-Rio .....                      | 104 |
| Tabela 15 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos portões de acesso do Estádio Beira-Rio .....                  | 105 |
| Tabela 16 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes à central de atendimento do sócio-colorado (secretaria) .....     | 105 |
| Tabela 17 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes às mensalidades dos associados .....                              | 106 |
| Tabela 18 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes às acomodações da social do Estádio Beira-Rio .....               | 106 |
| Tabela 19 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos quiosques de alimentação da social do Estádio Beira-Rio ..... | 107 |
| Tabela 20 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos ambulantes da social do Estádio Beira-Rio .....               | 108 |

|  |         |
|--|---------|
| Tabela 21 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes à ouvidoria do Sport Club Internacional ..... | 108     |
| Tabela 22 - Comparação dos itens avaliados conforme o sexo do sócio-colorado .....                             | 109-110 |
| Tabela 23 - Comparação dos itens avaliados conforme a cidade do sócio-colorado .....                           | 116-117 |
| Tabela 24 - Comparação dos itens avaliados conforme a faixa etária do sócio-colorado ...                       | 119-121 |
| Tabela 25 - Comparação dos itens avaliados conforme a renda do sócio-colorado .....                            | 126-128 |
| Tabela 26 - Comparação dos itens avaliados conforme a escolaridade do sócio-colorado                           | 134-136 |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 COMENTÁRIOS INICIAIS</b> .....   | 12 |
| <b>1.1 Introdução</b> .....   | 12 |
| <b>1.2 Tema e objetivos</b> .....   | 16 |
| <b>1.3 Justificativa</b> .....  | 17 |
| <b>1.4 Método de trabalho</b> .....   | 18 |
| <b>1.5 Limitações do trabalho</b> .....                                     | 19 |
| <b>1.6 Estrutura do trabalho</b> .....                                      | 20 |
| <br>  |    |
| <b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....  | 23 |
| <b>2.1 Serviços</b> .....   | 23 |
| 2.1.1 <i>Definição de serviços</i> .....                                    | 23 |
| 2.1.2 <i>Características dos serviços</i> .....                             | 25 |
| 2.1.3 <i>Dados econômicos da prestação de serviços</i> .....                | 28 |
| <b>2.2 Qualidade em serviços</b> .....                                      | 29 |
| 2.2.1 <i>Qualidade em serviços</i> .....                                    | 29 |
| 2.2.2 <i>O modelo “Servqual” (service quality)</i> .....                    | 35 |
| 2.2.3 <i>O “momento da verdade”</i> .....                                   | 38 |
| 2.2.4 <i>Qualidade em serviços em eventos esportivos</i> .....              | 39 |
| 2.2.4.1 <i>Histórico</i> .....  | 39 |
| 2.2.4.2 <i>TeamQual</i> .....   | 48 |
| 2.2.4.3 <i>SportServ</i> .....  | 49 |
| <b>2.3 Marketing</b> .....  | 50 |
| 2.3.1 <i>Definição de marketing</i> .....                                   | 50 |
| 2.3.2 <i>Marketing de serviços</i> .....                                    | 52 |
| 2.3.3 <i>Marketing Esportivo</i> .....                                      | 57 |
| 2.3.3.1 <i>Conceito de marketing esportivo</i> .....                        | 57 |
| 2.3.3.2 <i>Apresentação do composto de marketing esportivo</i> .....        | 59 |
| 2.3.3.3 <i>O impacto cruzado do composto de marketing esportivo</i> .....   | 63 |
| 2.3.3.4 <i>A função do marketing no esporte</i> .....                       | 65 |
| 2.3.3.5 <i>O conceito de hospitalidade – hospitality</i> .....              | 68 |
| 2.3.3.6 <i>O esporte como evento de entretenimento</i> .....                | 70 |
| 2.3.4 <i>Pesquisa de marketing</i> .....                                    | 74 |
| 2.3.4.1 <i>Conceito de pesquisa de marketing</i> .....                      | 74 |
| 2.3.4.2 <i>Pesquisa de marketing esportivo</i> .....                        | 77 |
| <b>2.4 Considerações sobre a revisão bibliográfica</b> .....                | 78 |
| <br>  |    |
| <b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....   | 81 |
| <b>3.1 Apresentação do Sport Club Internacional</b> .....                   | 81 |
| <b>3.2 Avaliação do patrimônio de fãs do Sport Club Internacional</b> ..... | 83 |
| <b>3.3 Estatuto de defesa do torcedor</b> .....                             | 83 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.4 Apresentação dos sócios do Sport Club Internacional e da “social”</b> .....   | 84  |
| <b>3.5 A Estrutura utilizada pelo clube em dias de jogos</b> .....   | 84  |
| <b>3.6 Apresentação do “paixão colorada”</b> .....   | 85  |
| <b>3.7 Definição do grupo a ser pesquisado</b> .....   | 86  |
| <b>3.8 Definição de estudo de caso</b> .....   | 87  |
| <b>3.9 Aplicação da pesquisa</b> .....   | 88  |
| 3.9.1 <i>Apresentação da pesquisa para os torcedores</i> .....   | 88  |
| 3.9.2 <i>Envio do link da pesquisa para os torcedores</i> .....  | 89  |
| <br>   |     |
| <b>4 RESULTADOS</b> .....  | 92  |
| <b>4.1 Análise estatística</b> .....   | 92  |
| <b>4.2 Participação dos associados do clube</b> .....  | 93  |
| <b>4.3 Perfil do sócio na pesquisa</b> .....   | 95  |
| <b>4.4 Serviços avaliados no trabalho</b> .....  | 95  |
| <b>4.5 Escala <i>Likert</i> utilizada na pesquisa</b> .....  | 97  |
| <b>4.6 Avaliação pelos associados do clube da qualidade dos serviços prestados em dias de jogos no Estádio Beira-Rio</b> ..... | 98  |
| <b>4.7 Identificação da ordem de influência</b> .....  | 103 |
| <b>4.8 Comparação dos itens avaliados conforme o sexo do sócio-colorado</b> .....  | 109 |
| <b>4.9 Comparação dos itens avaliados conforme a cidade do sócio-colorado</b> .....  | 116 |
| <b>4.10 Comparação dos itens avaliados conforme a faixa etária do sócio-colorado</b> .....                                     | 119 |
| <b>4.11 Comparação dos itens avaliados conforme a renda do sócio-colorado</b> .....  | 126 |
| <b>4.12 Comparação dos itens avaliados conforme a escolaridade do sócio-colorado</b> .....                                     | 134 |
| <br>   |     |
| <b>5 CONCLUSÕES</b> .....  | 142 |
| <b>5.1 Conclusões</b> .....  | 141 |
| <b>5.2 Oportunidades de melhorias</b> .....  | 143 |
| 5.2.1 <i>Bares</i> .....   | 143 |
| 5.2.2 <i>Banheiros</i> .....   | 145 |
| 5.2.3 <i>Estacionamento</i> .....  | 146 |
| 5.2.4 <i>Portões de acesso</i> .....   | 147 |
| 5.2.5 <i>Central de atendimento ao sócio-colorado (secretaria)</i> .....   | 147 |
| 5.2.6 <i>Mensalidades</i> .....  | 148 |
| 5.2.7 <i>Acomodações da social</i> .....   | 149 |
| 5.2.8 <i>Quiosques de alimentação</i> .....  | 149 |
| 5.2.9 <i>Ambulantes</i> .....  | 151 |
| 5.2.10 <i>Ouvidoria</i> .....  | 151 |
| 5.2.11 <i>Gestão de serviços</i> .....   | 152 |
| 5.2.12 <i>Ambiente de entretenimento</i> .....   | 153 |
| <br>   |     |
| <b>6 COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS</b> .....   | 154 |
| <br>   |     |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 155 |
| <br>   |     |
| <b>APÊNDICES</b> .....   | 162 |
| <b>Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa</b> .....  | 163 |
| <b>Apêndice B – Questionário de Avaliação da Satisfação</b> .....  | 164 |

# 1 COMENTÁRIOS INICIAIS

## 1.1 Introdução

O esporte está inserido no segmento de entretenimento e lazer, provavelmente, um dos segmentos que mais crescem em termos de volume de negócios na economia. Esse crescimento acontece por várias razões, entre as quais, é possível destacar: a) a globalização, que estabelece com que as necessidades dos consumidores extrapolem fronteiras; b) o surgimento da internet, como geradora de novos negócios e informação; c) novos e mais baratos meios de transporte; e d) a preocupação das pessoas com a qualidade de vida. O crescimento deste último item, em especial, tem relação direta com a busca de formas de entretenimento e lazer, como a preocupação com a longevidade, que vem aumentando na maioria dos países, pela preferência por produtos *diet* e *light* na hora de se alimentarem e, também, com a prática de esportes.

O Marketing Esportivo vem ganhando cada vez mais espaço dentro das teorias de marketing e de negócios. Isso porque o esporte está se profissionalizando de forma cada vez mais rápida, principalmente, em consequência do grande volume de investimentos aplicados, fazendo com que haja mais profissionalismo nas relações existentes.

Novas e diferentes formas de atividades esportivas vêm surgindo ao longo dos anos, além do aumento da cobertura esportiva na mídia impressa e na mídia eletrônica, da globalização do esporte, onde marcas superam os limites dos seus próprios países (por exemplo, a Associação Norte-Americana de Basquete – NBA), do surgimento de cursos focados em administração esportiva e do investimento crescente em patrocínio esportivo.

Segundo dados da empresa americana A.T Kearney (TERRA, 2002), o esporte gerou, no ano de 2001, vendas diretas estimadas em US\$ 54 bilhões de dólares. No mesmo ano,

porém, em vendas indiretas, foram cerca de US\$ 370 bilhões de dólares, seja em viagens e anúncios, passando por equipamentos e roupas esportivas.

O futebol isoladamente apresenta três indicadores que revelam a sua força como esporte:

- a) o volume de recursos que o futebol movimenta no mundo inteiro e as oportunidades de trabalho geradas por ele;
- b) o número de países que pertencem à FIFA em comparação com a ONU;
- c) o faturamento obtido pelos times mais ricos do futebol mundial

Segundo Havellange (1999), presidente de honra da Federação Internacional de Futebol (FIFA), o futebol gera, no mundo, US\$ 250 bilhões de dólares e 450 milhões de pessoas vivem do futebol.

Por outro lado, o número de países pertencentes à Federação Internacional de Futebol (FIFA) é maior do que o número de estados-membros da Organização das Nações Unidas (ONU). A primeira entidade agrega 205 associações e confederações (FIFA, 2004); enquanto que a ONU possui, no total, 191 países (ONU, 2004). Entre os países que não pertencem à ONU, mas pertencem à FIFA, estão Escócia, Irlanda, Gales e Hong Kong.

Em relação a faturamento, a figura 1 ilustra os vinte clubes de futebol mais ricos do mundo, de acordo com o levantamento feito pela empresa de consultoria Deloitte e Touche (2004) e com base no faturamento de cada um.

Observando-se a figura 1, percebe-se que o Brasil, mesmo sendo o único país a conquistar cinco vezes o título de campeão mundial de futebol e ter o maior número de times profissionais (MULLER, 2004), não possui nenhum clube entre aqueles que são considerados como os mais ricos do mundo.

Um outro dado, que mostra a força do futebol, aconteceu durante a invasão alemã em Kiev, na Ucrânia, na Segunda Guerra Mundial. Um grupo de ex-jogadores do Dínamo e outros do Lokomotiv fundaram o F.C. Start com o objetivo de resgatar a prática do futebol na cidade, mesmo com todas as imposições e restrições feitas pelos alemães. O time venceu as nove partidas que disputou, inclusive as duas últimas contra combinados formados pelas

tropas alemãs, tornando-se um símbolo de protesto e resistência moral da população local contra os invasores. Antes da retomada da cidade pelos soviéticos, todos os jogadores da equipe acabaram sendo presos e quatro deles foram mortos pelas tropas alemãs (DOUGAN, 2004).

| <b>Posição</b> | <b>Clube</b>         | <b>País</b> | <b>Receita<br/>(em milhões de Euros)</b> |
|----------------|----------------------|-------------|--|
| 1              | Manchester United    | Inglaterra  | 251.4                                    |
| 2              | Juventus             | Itália      | 218.3                                    |
| 3              | AC Milan             | Itália      | 200.2                                    |
| 4              | Real Madrid          | Espanha     | 192.6                                    |
| 5              | Bayern Munich        | Alemanha    | 162.7                                    |
| 6              | Internazionale Milan | Itália      | 162.4                                    |
| 7              | Arsenal              | Inglaterra  | 149.6                                    |
| 8              | Liverpool            | Inglaterra  | 149.4                                    |
| 9              | Newcastle United     | Inglaterra  | 138.9                                    |
| 10             | Chelsea              | Inglaterra  | 133.8                                    |
| 11             | AS Roma              | Itália      | 132.4                                    |
| 12             | Borussia Dortmund    | Alemanha    | 124.0                                    |
| 13             | Barcelona            | Espanha     | 123.4                                    |
| 14             | Schalke 04           | Alemanha    | 118.6                                    |
| 15             | Tottenham Hotspur    | Inglaterra  | 95.6                                     |
| 16             | Leeds United         | Inglaterra  | 92.0                                     |
| 17             | SS Lazio             | Itália      | 88.9                                     |
| 18             | Celtic               | Escócia     | 87.0                                     |
| 19             | Olympique Lyonnais   | França      | 84.3                                     |
| 20             | Valencia             | Espanha     | 80.5                                     |

Figura 1 - Os clubes de futebol mais ricos do mundo.  
Fonte: Deloitte e Touche (2004)

O esporte tem recebido um volume maior de recursos financeiros, principalmente, em patrocínio, porque os custos de produção e veiculação de comerciais e os direitos de TV de eventos esportivos não param de crescer. Além do aspecto financeiro, vários são os benefícios do patrocínio esportivo, como, por exemplo, comunicação de marca e posicionamento de mercado por parte das empresas patrocinadoras, a possibilidade de serem feitas promoções exclusivas e uma maior lealdade de consumidores, além do que o patrocínio atribui credibilidade à marca, permite a segmentação de mercado, associa o fator positivo do esporte à marca, favorece o lançamento de novos produtos e o desenvolvimento de novos canais de distribuição e gera mídia alternativa e mídia interativa.

Alguns especialistas, porém, acreditam que a “emoção” seja o principal fator para se investir no esporte. Segundo Donald Smith (apud AFIF, 2000, p. 26), professor da New York University, "ao associar a sua marca ao esporte, a empresa está colocando-a no coração das pessoas. O esporte é, com exceção da música, o elemento que mais toca a emoção do ser humano".

As empresas perceberam que o esporte pode ser uma ferramenta importante na obtenção de receitas significativas e do lucro. O investimento no esporte não deve sofrer nenhuma reversão na tendência de investimentos crescentes. Em resumo, pode-se dizer que o esporte é, hoje, um grande negócio.

Por estar inserido no segmento de entretenimento, o esporte acaba sofrendo a concorrência de outras formas de lazer, como a indústria cinematográfica, a indústria da música, do turismo, shows, a indústria da moda, internet, parques temáticos, entre outros. A concorrência pode ser mais direta, como no caso de cinemas e shows, pois, no momento em que as pessoas preferem ir ao cinema ou a shows de música, elas deixam de participar de um evento esportivo.

Algumas outras formas de lazer podem se tornar aliadas de eventos esportivos, como a indústria do turismo e a internet. A Copa do Mundo e o seu site é um exemplo de como unir diferentes formas de entretenimento. Para a Copa do Mundo de Futebol de 2006, na Alemanha, serão comercializados três milhões e duzentos mil ingressos para todos os jogos e cerca de 1,4 bilhão de Euros serão investidos em reformas e construção de 12 estádios (MARTINS, 2004).

Já o futebol acaba competindo com as demais modalidades esportivas dentro do segmento esportivo e a prática de uma atividade física significa que uma pessoa deixa de frequentar estádios de futebol. Fora a preferência de cada um, cabe fazer uma análise dos motivos pelos quais as pessoas estão deixando de ir aos estádios. Uma das razões pode estar associada aos serviços oferecidos ou prestados em estádios de futebol.

Para compreender esse processo, as pesquisas se tornam mais importantes na avaliação da qualidade dos serviços e, também, para as melhorias que podem ser feitas. O futebol brasileiro vem evoluindo a cada ano no que se refere ao grau de profissionalismo existente nas suas relações e entender os seus processos é de grande importância para que os torcedores frequentem os estádios de forma mais seguida, gerando mais receita para os clubes.



Seja qual for a forma de entretenimento, a preocupação em melhor atender aos seus freqüentadores ou consumidores deve estar presente. Os serviços prestados ou oferecidos estão em constante avaliação por parte dos clientes e devem ser monitorados pelas empresas. Essa preocupação acaba se estendendo aos eventos esportivos, sejam eles de grande porte, como a Copa do Mundo, ou em jogos de futebol. Em todos os eventos, existem os chamados "momentos da verdade" , como é referido por Carlzon (1994), que devem sempre proporcionar a satisfação dos clientes na primeira vez em que o serviço é oferecido.

É preciso entender que um jogo de futebol é um evento e, como tal, deve ser preparado e planejado, incluindo-se aí os serviços que serão oferecidos e prestados. Nos Estados Unidos, país onde a teoria de Marketing Esportivo está bastante evoluída, essa preocupação ganha cada vez mais força e o sucesso de eventos esportivos, hoje, está muito mais relacionado à satisfação dos clientes e torcedores do que propriamente com o resultado de campo. Essa preocupação de atender bem o cliente ou torcedor ou de fazer as coisas "bem feitas na primeira vez", começa a se estender ao segmento de eventos esportivos.

Assim como foi desenvolvido o método *ServQual*, um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços elaborado por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988) e que estabelecia as cinco dimensões da qualidade dos serviços – confiabilidade, sensibilidade, segurança, empatia e tangíveis, McDonald *et al*, (1995) desenvolveram um método de avaliação de serviços prestados em eventos esportivos chamada *TeamQual*. O método é um instrumento de avaliação da qualidade dos serviços em eventos esportivos e foi aplicado, inicialmente, em todas as franquias da Associação Norte-Americana de Basquete (NBA), com os compradores de ingressos antecipados. O *TeamQual* teve, como referência, os mesmos conceitos utilizados na avaliação de serviços do método *Servqual*. Posteriormente, foi elaborada por Theodorakis e Kambitsis<sup>1</sup>, (1998), citados por Theodorakis *et al* (2001), a ferramenta *SportServ* também com o objetivo de avaliar a qualidade dos serviços em eventos esportivos.

O esporte começa a preocupar-se em tratar melhor os seus consumidores e torcedores. E o futebol brasileiro, ao que parece, vai seguir esta mesma tendência.

## 1.2 Tema e objetivos

---

<sup>1</sup> THEODORAKIS; KAMBITSIS. The effect of service quality on sport consumers' behavioral intentions. CONGRESS OF THE EUROPEAN ASSOCIATION FOR SPORT MANAGEMENT, 6, 1988, Madeira. Proceedings.

O estudo aborda os serviços oferecidos em um estádio de futebol, constituindo-se, portanto, um dos aspectos fundamentais do Marketing Esportivo, uma expressão que ganha cada vez mais força no cenário esportivo nacional e, principalmente, no futebol brasileiro, tendo em vista a falta de utilização de ferramentas já consagradas no meio empresarial, como planejamento estratégico, definição de negócio e missão (KOTLER, 1993). Considerar o torcedor como cliente é fundamental para fazer com que os estádios recebam um público maior durante os jogos.

O objetivo principal do trabalho é descobrir quais os serviços prestados em um estádio de futebol devem ser melhorados, sob a ótica dos sócios de um clube de futebol.

Além de apresentar dados gerais, que demonstram a importância do esporte e do futebol na economia mundial e brasileira, revisar material acadêmico e teórico sobre Marketing Esportivo e produzir documento que sirva de referência a outros trabalhos semelhantes, os objetivos específicos do trabalho são avaliar os serviços oferecidos em um estádio de futebol e mensurar o nível de satisfação dos sócios que utilizam os serviços oferecidos durante os jogos.

### **1.3 Justificativa**

Barcellos (2002) sustenta que, devido à sua importância nos últimos vinte anos, a pesquisa em satisfação de cliente proliferou entre as empresas. Segundo ele, a preocupação de proporcionar satisfação aos clientes traz, como consequência, a lucratividade do negócio para as empresas.

A principal justificativa para este estudo está associada às dificuldades financeiras enfrentadas pelos clubes de futebol, em contraste com o potencial financeiro do esporte no país e na forma como ele está enraizado na cultura popular brasileira.

O futebol é uma forma de entretenimento e, como tal, deve ser considerada a qualidade dos vários serviços que compõem a realização de jogos. Os torcedores devem ser considerados como clientes ou consumidores pelos clubes, com expectativas que podem ser satisfeitas ou não ao longo do período de duração dos jogos ou além deles. A satisfação das

expectativas dos torcedores através dos serviços prestados contribuirá para que eles retornem nos jogos seguintes.

Já a insatisfação das necessidades e expectativas dos torcedores poderá fazer com que sejam consideradas outras formas de lazer e entretenimento que não a ida ao estádio, prejudicando o clube no aspecto financeiro (tendo em vista que as receitas de bilheteria e de consumo caem) e, também, no aspecto emotivo, considerado, por muitos, como a grande diferença em relação a outros segmentos de negócio e ferramentas de marketing.

Alguns *sites* e jornais sobre Marketing Esportivo (*Sports Marketing*, [esportebizz.com.br](http://esportebizz.com.br), [sportbusiness.com](http://sportbusiness.com)) vêm sendo elaborados somente de acordo com a visão teórica e econômica do segmento esportivo. Este estudo procura abordar outras perspectivas que, de forma direta ou indireta, estão presentes em jogos de futebol, como qualidade em serviços, prestação de serviços, planejamento dos serviços oferecidos, "momentos da verdade", formas de levantamento de reclamações de serviços e tratamento das reclamações feitas.

De um modo geral, todos os serviços oferecidos nos estádios brasileiros são, aparentemente, considerados deficientes ou insatisfatórios. Ao comparar com os serviços prestados em estádios americanos ou europeus, chega-se à conclusão de que existe um grande trabalho a ser feito nesse sentido, ou seja, melhorar e qualificar os serviços prestados. Ou seja, quanto melhores forem os serviços em estádios de futebol, maior deve ser o número de torcedores presentes, gerando, principalmente, mais receita para os clubes.

#### **1.4 Método de trabalho**

Este trabalho trata de um estudo de caso e é dividido nas seguintes etapas:

- a) revisão dos principais autores e identificação do material existente na literatura que possa contribuir para o tema proposto;
- b) identificação dos serviços prestados e oferecidos no estádio de futebol analisado e que serão avaliados pelos torcedores ao longo da pesquisa;

- c) definição do público a ser pesquisado na avaliação dos serviços oferecidos no estádio de futebol objeto deste estudo;
- d) apresentação do clube onde será aplicado o tema do trabalho;
- e) definição da amostra a ser pesquisada;
- f) construção do instrumento de coleta de dados;
- g) levantamento de dados por meio de pesquisa do nível de satisfação dos entrevistados;
- h) estabelecimento do modelo de avaliação a ser utilizado;
- i) tabulação e processamento dos dados coletados;
- j) elaboração da análise dos resultados obtidos;
- k) apresentação das conclusões e recomendações de melhorias dos serviços oferecidos e prestados.

### **1.5 Limitações do trabalho**

Os dados foram colhidos somente via internet, utilizando-se dos e-mails já cadastrados pelo Clube, proprietário do estádio analisado. Uma vantagem dessa abordagem é a rapidez em se obter as respostas dos torcedores. A desvantagem é que as respostas se darão fora do estádio, longe do chamado "momento da verdade", ou seja, quando o serviço é consumido.

Não se pretende relacionar o resultado de campo das partidas com a avaliação dos serviços prestados, o que pode mascarar algumas avaliações obtidas correlacionadas à vitória ou à derrota do time na ocasião. Apesar do uso de ferramentas de avaliação de serviços em eventos esportivos fora do país como referência, nenhum comparativo será feito com os resultados obtidos, ou seja, as conclusões serão elaboradas de acordo com a realidade apresentada no estudo. Além disso, de acordo com o momento de ascensão ou queda do time

em campo, os torcedores podem se sentir mais motivados ou não a participar de pesquisas como esta feita no estudo.

O presente estudo de caso refere-se somente a um estádio de um clube específico de futebol do país, o que significa que as conclusões obtidas não poderão ser estendidas aos demais estádios de outros clubes do futebol brasileiro, principalmente em função das características individuais de cada clube e da região do país onde os clubes estão inseridos. Pode, entretanto, acontecer que as informações obtidas nesse trabalho tornem-se uma referência sobre o tema em estudo. Mesmo assim, em trabalhos comparativos, é preciso ser feita uma distinção sobre a realidade de cada clube pesquisado.

Uma outra limitação deste trabalho é que o grupo de sócios pesquisado e identificado na coleta de dados frequenta o estádio na área reservada a eles e denominada de “Social”, ou seja, dessa forma, a avaliação deste grupo de torcedores pode ser diferente das avaliações feitas por torcedores que frequentam outros setores do estádio.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

O primeiro capítulo faz uma contextualização do esporte no cenário mundial e, também, da importância do futebol, além do tema e dos objetivos do trabalho, da justificativa para a realização deste estudo, do método de trabalho utilizado, das suas limitações e da estrutura do trabalho.

A revisão bibliográfica, presente no segundo capítulo, faz um apanhado dos principais pontos relacionados à teoria da qualidade em serviços, marketing, marketing de serviços, marketing esportivo e serviços prestados em eventos esportivos. Além dos principais conceitos que abordam a qualidade em serviços e marketing de serviços como, por exemplo, as suas características, a relação de prestar um serviço bem feito na primeira vez com a satisfação de clientes e a apresentação do modelo *ServQual* para a avaliação da qualidade em serviços, a revisão introduz conceitos importantes ligados ao segmento esportivo como o composto de marketing adaptado ao esporte, o modelo *TeamQual* para a avaliação da qualidade dos serviços em eventos esportivos, o conceito de hospitalidade (*hospitality*) e do esporte como entretenimento.

O terceiro capítulo apresenta o Sport Club Internacional como a entidade que está sendo avaliada neste trabalho, além da estrutura utilizada em dias de jogos no estádio Beira-Rio, os associados do Clube, os critérios utilizados para a definição do grupo pesquisado, o cadastro utilizado para a pesquisa e o estatuto de defesa do torcedor.

O quarto capítulo apresenta a forma como foi aplicada a pesquisa junto aos associados do Clube, bem como a descrição da análise estatística feita no trabalho, a caracterização da amostra e o perfil do entrevistado, os serviços avaliados pelos sócios do Clube e a escala *Likert* utilizada na pesquisa. Na seqüência do capítulo, é apresentada a avaliação feita pelos associados dos itens relacionados aos dez serviços abordados na pesquisa, o cálculo da ordem de influência dos itens dentro da dimensão de cada serviço avaliado e a comparação dos itens em comparação com os dados relacionados ao perfil do entrevistado, isto é, comparando-se com o sexo, cidade, faixa etária, renda e escolaridade do associado do Clube.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões obtidas ao longo do trabalho, bem como as oportunidades de melhoria propostas pelo autor.

No sexto e último capítulo, são apresentados os comentários finais referentes ao trabalho e, também, as recomendações para trabalhos futuros.

*"O Milan é, hoje, uma empresa de entretenimento, uma empresa que, tanto em nível de publicidade, como de marketing e relações, prepara e organiza os recursos econômicos para levar "à cena", no domingo, o produto. Um produto similar a um filme. O jogo é como um filme"*

Mauro Suma – diretor responsável do Milan Channel  
Programa "Expresso Europa", exibido pela Sportv, em 2003.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta uma revisão dos principais temas abordados no trabalho.

### 2.1 Serviços

#### 2.1.1 Definição de serviços

Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) resumem serviços como sendo “ações, processos e atuações”. Esta definição simples e, ao mesmo tempo, ampla, segundo as autoras, oferece a visão que nem sempre os serviços são prestados por empresas prestadoras de serviços, mas, também, por empresas que produzem bens manufaturados. Isso se exemplifica na medida em que os fabricantes de automóveis e outras empresas oferecem garantias e manutenção do bem produzido.

Já Kotler (1993, p. 539) define serviço como sendo “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem como resultado a propriedade de algo”. O autor complementa esta definição ao afirmar que nem sempre a execução de um serviço está associada ou não a um produto físico.

Quinn *et al*<sup>2</sup> (1987), citados por Zeithaml e Bitner (2003, p. 28) sustentam que serviço

inclui toda a atividade econômica cujo produto não é uma construção ou um produto físico, é geralmente consumido no momento em que é produzido e proporciona valor agregado em formas (como conveniência, entretenimento, oportunidade, conforto ou saúde) que são essencialmente intangíveis, de seu comprador direto.

---

<sup>2</sup> QUINN et al. Technology in services. *Scientific American* 257, n. 6, dec, 1987.



Nos três conceitos acima é possível observar a presença da tangibilidade como característica para a definição de serviço. Sendo assim, Berry e Parasuraman (1992) fazem uma distinção dos serviços em cinco categorias:

- a) mercadoria relativamente pura sem a presença de qualquer tipo de serviço;
- b) mercadoria que depende do serviço;
- c) híbrido, quando a oferta está dividida entre bens e serviços;
- d) serviço que depende de mercadorias;
- e) serviço relativamente puro, quando a oferta consiste principalmente de um serviço.

A figura 2 ilustra e exemplifica a diferenciação existente entre bens e serviços.

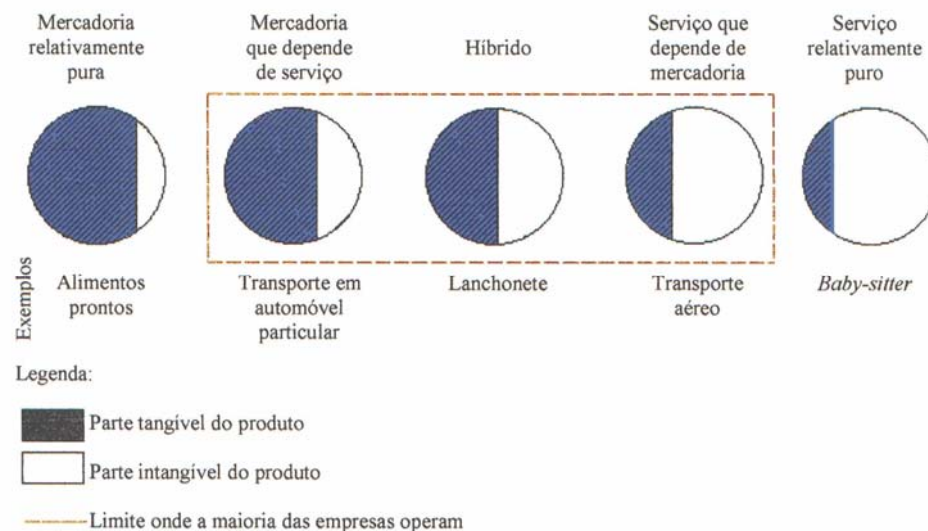


Figura 2 - Diferenciação entre mercadorias e serviços.  
 Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman<sup>3</sup> (1992) *apud* Stertz (2004, p. 22)

Johns (1999), por sua vez, reforça a presença da tangibilidade utilizada no conceito de serviço e apresenta outros exemplos que tornam dúbia a definição de serviços, como a comida e a bebida oferecidas em restaurantes e a garantia e a assistência técnica de telefones celulares e aparelhos de tv.

<sup>3</sup> BERRY; PARASURAMAN. Serviços de Marketing – competindo através da qualidade. São Paulo: Maltes-Norma. 1992

Por outro lado, Gummesson (1994) sustenta que os consumidores acabam adquirindo não apenas bens e serviços da maneira tradicional, mas sim os valores relacionados aos componentes da aquisição. Alguns desses componentes podem ser atividades e outros podem ser bens. O autor ilustra que a maneira tradicional para definir serviços, baseada na divisão entre bens e serviços e tendo a tangibilidade como característica principal, está ultrapassada.

### *2.1.2 Características dos serviços*

Shostack (1982, p. 49) sustenta que a diferença entre produtos e serviços é mais do que semântica. Segundo o autor, enquanto produtos são objetos tangíveis no tempo e no espaço, os serviços são constituídos por ações e processos que existem somente no tempo. Isso se confirma, na visão do autor, na medida em que “os serviços são prestados e os produtos são possuídos pelos consumidores”. O autor ainda reforça que os serviços não podem ser possuídos, mas sim experimentados e vivenciados pelos consumidores.

Grönroos (1988) afirma que, diante da realidade da nova economia focada em serviços, as empresas que se especializarem mais rápido no segmento em que elas atuam, terão a possibilidade de ocuparem os melhores lugares do mercado e acrescenta que, ao contrário das empresas fabricantes de produtos que dão pouca ou nenhuma importância aos serviços na elaboração das suas estratégias, as empresas de serviço têm na prestação de serviços como competência principal.

O autor acredita que existem três maneiras de influenciar o relacionamento com os clientes através da prestação de serviços.

Na primeira, novos serviços são desenvolvidos e oferecidos aos consumidores. Grönroos (1988) sustenta que, utilizando esta estratégia, as empresas têm a possibilidade de se diferenciarem dos seus competidores e de estreitar o relacionamento com os clientes.

Na segunda maneira, atuando sobre os serviços existentes ou seus componentes, as empresas que adotarem esta estratégia apresentam um impacto no relacionamento com os clientes maior do que na primeira maneira. Grönroos (1988, p. 11) cita o exemplo dos serviços de entrega e do serviço de atendimento ao telefone que as empresas oferecem aos consumidores para melhorar o relacionamento com os seus clientes. Para o autor, “se os

elementos dos serviços são desenvolvidos com o foco de competição, as empresas melhoram o seu posicionamento no ambiente competitivo”.

Por fim, na terceira maneira de influenciar o relacionamento com os clientes, Grönroos (1988) usa o exemplo de empresas que apresentam os componentes de produtos no momento em que se relacionam com os clientes e adaptam os pedidos de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, como restaurantes, que podem variar o cardápio principal de acordo com a presença de um convidado ilustre; ou as empresas fabricantes de produtos, que podem adaptar um bem produzido de acordo com as necessidades dos clientes. Segundo ele (1988, p. 11), “nos dois casos, o componente do produto é transformado de uma simples transação física para um serviço customizado”.

Grönroos (1988, p.12) sustenta que esta nova realidade econômica baseada em serviços demanda não só investimentos em tecnologia (em muitos casos ela se torna a parte mais importante em muitas situações onde o serviço é prestado), mas, principalmente, em recursos humanos, pois são eles, que garantem o desenvolvimento de um relacionamento com os clientes. Para o autor, “a qualidade dos funcionários na prestação de serviços das empresas é parte vital para o sucesso das mesmas no mercado”.

As cinco regras do serviço, elaboradas pelo autor (1988), sintetizam a forma pela qual as empresas deveriam se basear, numa economia focada em serviços, para o gerenciamento do relacionamento com os seus clientes. As cinco regras são:

- a) a abordagem geral: consiste em fazer com que os funcionários estejam aptos a prestarem o serviço de acordo com as necessidades dos clientes e da maneira que eles desejam. As empresas que conseguem manter um bom contato dos seus funcionários com os clientes, estreitam o relacionamento com eles e obtêm maiores lucros;
- b) análise da demanda: os funcionários que têm um contato com os clientes, em função do serviço ser produzido ao mesmo tempo que é consumido, precisam fazer uma análise do que os clientes realmente querem e desejam;
- c) controle da qualidade: de acordo com essa regra, os funcionários que interagem com os clientes precisam fazer um controle da qualidade do serviço prestado no momento em que este é produzido e consumido;

- d) marketing do serviço prestado: essa regra, baseada na idéia de que marketing não é função apenas do Departamento de Marketing (GUMMESSON<sup>4</sup>, 1987 *apud* GRÖNROOS, 1988), consiste no modo como os funcionários prestam o serviço, sem atrasos desnecessários, de uma maneira flexível e de forma competente;
- e) estrutura organizacional: as empresas prestadoras de serviço precisam ter uma estrutura de apoio aos funcionários no que se refere ao gerenciamento e à tecnologia. Segundo o autor, essa estrutura encoraja e motiva os funcionários a prestarem um bom serviço e melhoram o relacionamento com os clientes (GRÖNROOS, 1988).

Entende o autor que as empresas de serviço que não se dedicarem a estas cinco regras, estarão comprometendo o desempenho delas. Sendo assim, esta nova maneira de posicionamento denominada de conhecimento do serviço deve ser seguida pelos funcionários durante todo o tempo. “O objetivo deve ser atingir 100% na excelência do atendimento prestado” (GRÖNROOS, 1988, p. 17).

Wittreich (1966) sustenta que há uma série de diferenças entre comprar ou vender um produto tangível e prestar um serviço. Segundo ele, os consumidores, ao comprarem produtos, podem avaliar a satisfação diretamente do produto enquanto que, nos serviços, esta avaliação está centrada nas pessoas que prestaram o serviço.

Além disso, ao comprar produtos, a variedade de opções é muito maior do que na área de serviços. Isso significa que os serviços tornam-se dependentes das categorias a que estão relacionados, reduzindo o número de opções aos consumidores (WITTREICH, 1996).

O autor apresenta três recomendações para as empresas prestadoras de serviços: a) minimizar a incerteza, b) compreender os problemas dos clientes e 3) desenvolver o potencial profissional dos funcionários. Isso significa que, ao minimizar a incerteza, os clientes se sentem mais tranquilos a confiar e contratar o serviço. Compreender os clientes significa desempenhar o serviço de acordo com as necessidades dos clientes e o que eles querem. Por fim, ao desenvolverem o potencial profissional dos funcionários, as empresas prestadoras de serviços se colocam à disposição dos clientes para a solução de problemas e não tratam o

---

<sup>4</sup> GUMMESSON, E. The New Marketing – developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, 4, 1987.

serviço apenas como uma venda. Dessa maneira, os clientes estão mais aptos a avaliarem melhor o serviço prestado (WITTREICH, 1966).

Thomas (1978) afirma que muitas empresas de serviços estão sendo gerenciadas por profissionais com as estratégias focadas em produtos. Isso se deve, segundo o autor, basicamente, pela dominância de empresas fabricantes de produtos ao longo do tempo. Porém, boa parte dessa experiência é totalmente irrelevante para os negócios relacionados a serviços e que compõem a nova economia.

Rathmell (1966) apresenta treze características da prestação de serviços, entre as quais:

- a) ao contrário dos produtos, cujo valor monetário é expresso em preço, os serviços são expressos em taxas, honorários, mensalidades, etc;
- b) na medida em que os serviços são ações ou processos, eles não podem ser inventariados, ao contrário dos produtos;
- c) mesmo que os serviços possam ter procedimentos padronizados, a prestação de serviço nem sempre ocorre da mesma maneira, ou seja, para cada cliente, o serviço pode apresentar algum tipo de variação;
- d) os custos relacionados a serviços, em função da sua intangibilidade, são mais difíceis de serem calculados, principalmente nos momentos em que o serviço está sendo prestado. Além disso, não há uma fórmula única que possa ser utilizada para os mesmos tipos de serviços;
- e) em termos simbólicos, a avaliação dos serviços está relacionada com o desempenho obtido no momento em que o serviço é prestado, e não na posse de um produto (RATHMELL, 1966).

### *2.1.3 Dados econômicos da prestação de serviços*

Ograjensek (2002) justifica a melhoria da qualidade em serviços através do uso de ferramentas estatísticas, pois o setor de serviços em países desenvolvidos representa mais do que 75% do Produto Interno Bruto.

Zeithaml e Bitner (2003), por outro lado, afirmam que o setor de serviços apresenta um crescimento absoluto no número de empregos, bem como as altas taxas de crescimento na informação de empregos estão em empresas prestadoras de serviço. Tanto grandes empresas como diversas empresas de pequeno porte na área da prestação do serviço estão exportando, para outros países, informações, conhecimento, criatividade e tecnologia, o que caracteriza que o setor de serviços está em crescimento no mundo inteiro.

Mello *et al* (1998) sustentam que o Brasil vem se tornando, nas últimas décadas, uma economia onde o setor de serviços já atinge mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB), representando quase dois terços do emprego urbano metropolitano, além do que o país segue a evolução que ocorre em países desenvolvidos.

Esta tendência de crescimento do setor de serviços, segundo os autores, vem acontecendo desde o início do século XX, em função de mudanças importantes no cotidiano das pessoas. Além disso, não só pelo que representa em termos de renda e emprego, mas, principalmente, por fornecer insumos fundamentais ao setor industrial, como seguros, telecomunicações e transportes, o setor de serviços merece uma atenção maior do ponto de vista econômico (MELLO *et al*, 1998).

## **2.2 Qualidade em serviços**

### *2.2.1 Qualidade em serviços*

Para Grönroos (1984), o termo qualidade em serviços, normalmente usado no meio acadêmico e profissional, é frequentemente confundido como uma variável na hora de se avaliar um serviço e não como um conjunto de atividades e recursos da própria prestação do serviço. O autor defende a elaboração de um modelo para ser utilizado na avaliação do serviço prestado, baseado na maneira pela qual os clientes percebem a qualidade em serviços e, também, de que maneira a qualidade é influenciada.

O autor propõe, no modelo, uma comparação do serviço esperado em relação ao que é efetivamente prestado, além de considerar a qualidade técnica, a qualidade funcional e a imagem como dimensões da qualidade em serviços (GRÖNROOS, 1984).

Grönroos (1984) sustenta que a qualidade em serviços resulta da comparação feita pelos consumidores do serviço esperado e o que é realmente percebido por eles, ou seja, os consumidores colocam em análise as suas expectativas com as percepções obtidas por eles durante o momento em que o serviço é prestado.

Essas expectativas, segundo Grönroos (1984), são geradas nos consumidores através das técnicas de marketing normalmente utilizadas pelas empresas, como propaganda, canais de distribuição e políticas de preço. Além disso, a experiência vivenciada anteriormente pelos consumidores de serviços, bem como as recomendações e indicações de outros consumidores, também contribui para a formação de expectativas.

A qualidade técnica é representada pelo o quê os consumidores realmente recebem das empresas no momento em que há uma interação entre as partes na prestação do serviço enquanto que a qualidade funcional é a maneira como os consumidores percebem o serviço prestado. A diferença na forma de avaliação das duas dimensões é que a qualidade técnica é objetiva e na qualidade funcional a avaliação é subjetiva (GRÖNROOS, 1984).

A imagem como dimensão da qualidade em serviços, segundo Grönroos (1984), faz relação com a maneira pela qual os consumidores percebem os serviços prestados pela empresa, ou seja, ela pode utilizar a qualidade técnica e funcional para construir a sua imagem corporativa.

Grönroos (1984) afirma que a qualidade funcional deve ser considerada como a dimensão mais importante da qualidade em serviços. Entretanto, por estarem inter-relacionados, a qualidade técnica é um pré-requisito para que a qualidade funcional possa ser melhor percebida pelos consumidores no momento em que o serviço é prestado.

Além disso, segundo o autor, a importância da imagem corporativa deve ser também considerada pelas empresas prestadoras de serviço.

A figura 3 resume o modelo proposto por Grönroos (1984) da qualidade percebida em serviços:

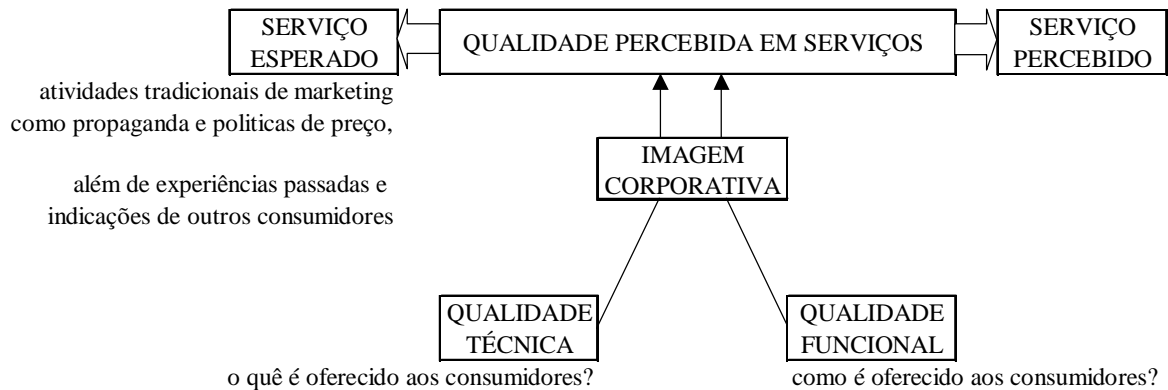


Figura 3 - O modelo da qualidade em serviços.  
Fonte: adaptado de Grönroos (1984)

Sherden (1988) define qualidade em serviços como sendo um relacionamento não apenas entre os consumidores e as empresas, mas sim um relacionamento personalizado entre os consumidores e os funcionários das empresas. Isso significa que as empresas devem ser gerenciadas para que os consumidores recebam o serviço de acordo com as suas expectativas, além de controlar toda a comunicação entre os funcionários e os clientes.

“O que distingue os muitos líderes da qualidade em serviços é que eles conseguem antecipar as expectativas dos clientes e desenvolver serviços que vão exceder essas expectativas” (SHERDEN, 1988, p. 47).

Parasuraman *et al* (1985) sustentam que o conhecimento da qualidade em produtos é insuficiente para o estudo da qualidade em serviços e apontam, como causa para isso, as três principais características dos serviços, ou seja, intangibilidade, heterogeneidade e a inseparabilidade.

Devido à sua intangibilidade, segundo os autores, os serviços não são mensurados, inventariados e nem testados, dificultando a padronização da prestação do serviço pelas empresas e a definição do entendimento de qualidade em serviços.

Uma outra característica dos serviços, a sua heterogeneidade, considera que, a cada momento em que o serviço é prestado, há uma variação decorrente da falta de uniformidade do serviço. Isso decorre em função de que um fornecedor pode prestar um serviço diferentemente em relação a outros fornecedores, do momento em que o serviço é prestado (hora, dia, mês, ano, etc) e também pela diversidade existente entre as necessidades de cada consumidor (PARASURAMAN *et al*, 1985).



Por fim, como a produção do serviço acontece no mesmo momento em que é prestado, a avaliação da qualidade em serviços torna-se mais difícil e ocorre, segundo Lehtinen e Lehtinen<sup>5</sup> (1982 *apud* PARASURAMAN *et al*, 1985), nas interações entre os consumidores e os funcionários das empresas que estão prestando o serviço. Parasuraman *et al* (1985) reforçam essa idéia ao afirmar que as empresas possuem pouco controle sobre a qualidade em serviços onde a participação dos clientes é intensa e afeta o processo da prestação do serviço, como consultas médicas.

Chase (1978) concorda com essa afirmação e acrescenta que, em serviços com grande contato com os consumidores, as empresas sentem mais dificuldade em controlar e racionalizar a prestação do serviço. Isso acontece, segundo o autor, porque os consumidores podem afetar o tempo de atendimento, a natureza do serviço prestado e, por conseqüência, a qualidade percebida.

Parasuraman *et al* (1985) resumem o entendimento da qualidade em serviços em três idéias básicas:

- a) a qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada do que em produtos;
- b) a qualidade em serviços resulta da comparação entre as expectativas dos clientes e o que é realmente oferecido a eles;
- c) a avaliação da qualidade em serviços é conseqüência não apenas do serviço prestado, mas também do processo que envolve essa prestação.

Parasuraman *et al* (1985) apresentam, ainda, os dez fatores determinantes da qualidade em serviços percebida. Esses fatores foram obtidos através de estudos envolvendo pesquisas de grupo e entrevistas desenvolvidas pelos autores e a figura 4 resume todos eles.

Já Lewis e Booms<sup>6</sup> (1981), citados por Parasuraman *et al* (1985, p. 42), definem qualidade em serviços como sendo “a medida de como o serviço prestado combina com as expectativas dos clientes. Prestar serviço com qualidade significa atender em conformidade com as expectativas dos clientes”.

---

<sup>5</sup>LEHTINEN; LEHTINEN. Service Quality: a study of quality dimensions. Unpublished working paper. Helsinki: Service Management Institute, Finland OY, 1982.

<sup>6</sup>LEWIS; BOOMS. Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms. Marketing of Services. J. Donnelly and W. George eds., Chicago: American Marketing, 1981.

Disney (1999) reforça esse conceito ao afirmar que houve uma modificação nos hábitos de consumo das pessoas. As empresas prestadoras de serviços substituíram o tradicional “leve-o ou deixe-o”, primeiro, para determinar quais são as necessidades e expectativas dos consumidores e, segundo, para ir ao encontro dessas expectativas.

O autor também faz uma relação da satisfação com a lealdade dos consumidores. Segundo ele, empresas que usam as reclamações dos consumidores e prestam a eles uma resposta satisfatória, tendem a obter mais sucesso através da lealdade dos consumidores do que as empresas que não incentivam esta prática.

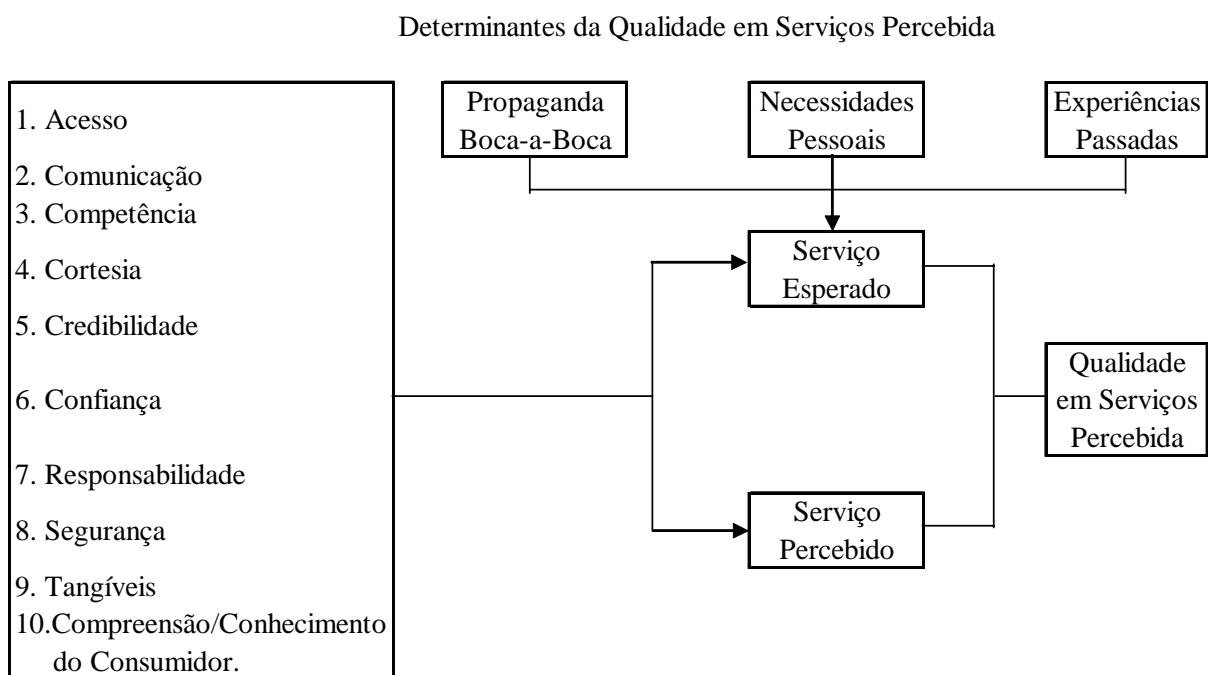


Figura 4 - Determinantes da qualidade em serviços percebida.  
Fonte: adaptado de Parasuraman *et ai* (1985)

Barcellos (2002, p.5) relaciona a qualidade em serviços com a satisfação dos consumidores. Segundo ele, “a qualidade é vista como a percepção atual do cliente de um bem ou serviço, enquanto a satisfação dos clientes é baseada não somente na experiência atual, mas também, em todas as experiências passadas, bem como nas experiências futuras ou antecipadas”.

O autor resume a afirmação acima ao afirmar que a satisfação requer a experiência de consumo; já a qualidade não: ela é implícita.

A diferença entre a qualidade de produtos e de serviços é que a primeira está relacionada às especificações e conformidades do produto, enquanto que, nos serviços, a qualidade está mais presente nos relacionamentos interpessoais (BARCELLOS, 2002).

Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 87), a qualidade em serviços “é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços”. As autoras consideram a qualidade percebida em serviços como sendo um componente da satisfação dos consumidores e defendem satisfação e qualidade não são a mesma coisa.

Takeuchi e Quelch (1983, p. 140) afirmam que “o desempenho de um produto e o serviço prestado aos consumidores estão intrinsecamente ligados a programas de qualidade”, ou seja, quanto maior for a dedicação da empresa à qualidade, mais sucesso elas terão junto aos consumidores. Mesmo na fabricação de produtos, o serviço prestado aos clientes pode ajudar em estudos para resolver os problemas existentes.

Para os autores, a qualidade em serviços em empresas que desenvolvem produtos é tão importante quanto os próprios produtos. Isso não significa, porém, que ela possa substituir o fraco desempenho de um produto. Por outro lado, o contrário pode ocorrer, ou seja, um serviço mal prestado aos consumidores pode ocultar todas as vantagens existentes em um produto, mesmo que este seja superior aos concorrentes (TAKEUCHI; QUELCH, 1983).

Garvin (1987) propõe oito categorias ou dimensões da qualidade. Segundo ele, todas elas podem ser utilizadas para o gerenciamento estratégico da qualidade tanto de empresas de produtos como de serviços. São elas: Desempenho, Características, Confiança, Conformidade, Durabilidade, Habilidade na Prestação do Serviço, Estética e Qualidade Percebida, sendo estas duas últimas mais subjetivas do que as outras.

Nem sempre as empresas buscam obter todas as oito dimensões simultaneamente. Em muitos casos, também pode ocorrer que algumas delas acabam se sobressaindo ou interagindo mais com outras. O autor sugere que as empresas tentem encontrar um nicho de qualidade baseado nas dimensões propostas, onde os concorrentes não possam competir (GARVIN, 1987).

Davidow e Uttal (1989) afirmam que, empresas com um alto nível de prestação de serviço, têm uma estratégia baseada em três fatores:

- a) segmentação de mercado, baseada na premissa que os consumidores nem sempre têm os mesmos desejos e necessidades;
- b) pesquisas para entender o que realmente os consumidores desejam;
- c) estabelecimento e compromisso da empresa em prestar um serviço em alto nível, sem falsas promessas, mas com a preocupação de oferecer um serviço acima do esperado.

### 2.2.2 O modelo “*Servqual*” (*service quality*)

Um dos mais conhecidos sistemas de avaliação da qualidade em serviços é o modelo *ServQual* (*Service Quality*).

Parasuraman *et al* (1988, p. 13) elaboraram vários estudos sobre o tema e contribuíram para o melhor entendimento da nova realidade da economia, ou seja, muito mais focada em serviços. Segundo os autores, “prestar uma qualidade superior em serviços aparece como sendo um pré-requisito para o sucesso”.

O conceito do *ServQual* envolve a qualidade percebida, que vem a ser a avaliação dos consumidores sobre uma entidade prestadora de serviço (ZEITHAML<sup>7</sup>, 1981 *apud* PARASURAMAN *et ai*, 1988). Sendo assim, o modelo é o resultado entre as expectativas dos consumidores em relação à percepção do serviço consumido pelos clientes.

Sobre isso, Parasuraman *et al* (1985) fazem três afirmações:

- a) A qualidade em serviços é muito mais difícil para os consumidores avaliarem do que a qualidade de produtos;
- b) A percepção da qualidade em serviços é resultante da comparação das expectativas do serviço e o seu consumo;

---

<sup>7</sup> ZEITHAML, V. How Consumers Evaluation Processes Differ Between Goods and Services. Marketing of Services. J. Donnelly and W. George eds., Chicago: American Marketing, 1981

- c) A avaliação da qualidade em serviços está ligada não apenas no serviço consumido, mas também aos processos que envolvem a prestação do serviço.

No caso de uma avaliação de produtos, os consumidores analisam vários aspectos, tais como estilo, cor, consistência, marca, etc, todos eles tangíveis. Já em relação a serviços, cuja principal característica é a sua intangibilidade, os consumidores se sentem muito confusos para avaliar um serviço consumido, a ponto de apontar, o preço como o principal fator de avaliação (PARASURAMAN *et al*, 1985).

O *ServQual*, que é uma escala multidimensional para a medição e percepções dos consumidores, utiliza os conceitos da qualidade em serviços, ou seja, a qualidade percebida em relação à qualidade objetiva, a qualidade como atitude dos consumidores em relação ao serviço oferecido, a qualidade em relação à satisfação dos consumidores, envolvendo os conceitos de confirmação e desconfirmação das expectativas nas experiências dos consumidores, nas expectativas comparadas às percepções dos serviços consumidos e, por fim, nas dimensões da qualidade dos serviços (PARASURAMAN *et al*, 1985).

De acordo com os autores, são cinco as dimensões dos serviços: tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia. Todas elas são resultantes da identificação de dez dimensões da qualidade em serviços pesquisadas anteriormente, ou seja, confiabilidade – quando o serviço é entregue com consistência na sua execução; presteza – quando os funcionários demonstram iniciativa para prestar o serviço; competência – quando os funcionários possuem conhecimento e habilidade para a prestação do serviço; acesso – quando existe facilidade de acesso; cortesia – quando há respeito, educação e gentileza no atendimento; comunicação – quando há a preocupação de informar da melhor maneira a todos os clientes; credibilidade – quando existe uma relação de confiança e honestidade; segurança – quando não há nenhuma dúvida ou risco para os consumidores; compreensão – quando envolve um esforço para entender o que os clientes realmente querem; e tangibilidade – quando há evidências físicas do serviço prestado.

O estudo de Parasuraman *et al* (1985) serviu, também, para identificar as cinco diferenças (*gaps*) existentes na qualidade em serviços:

- a) a diferença entre as expectativas dos clientes e o gerenciamento das expectativas dos clientes;

- b) a diferença entre o gerenciamento das expectativas dos clientes e as especificações dos serviços;
- c) a diferença entre as especificações dos serviços e os serviços propriamente prestados;
- d) a diferença entre os serviços propriamente prestados e o que é comunicado sobre os serviços para os clientes;
- e) a diferença entre as expectativas dos consumidores e a maneira como o serviço é percebido pelos clientes.

O *ServQual* pode ser utilizado, entre outras funções, para melhorar a qualidade dos serviços prestados através da compreensão das expectativas e das percepções dos consumidores, mapear tendências da qualidade dos serviços quando usado com outras formas de avaliação dos serviços prestados, obter uma visão geral da qualidade em serviços através dos resultados obtidos nas suas cinco dimensões e determinar como a importância das cinco dimensões da qualidade em serviços pode afetar na percepção geral da qualidade (PARASURAMAN *et al*, 1985).

A figura 5 apresenta as cinco diferenças (*gaps*) da qualidade em serviços:

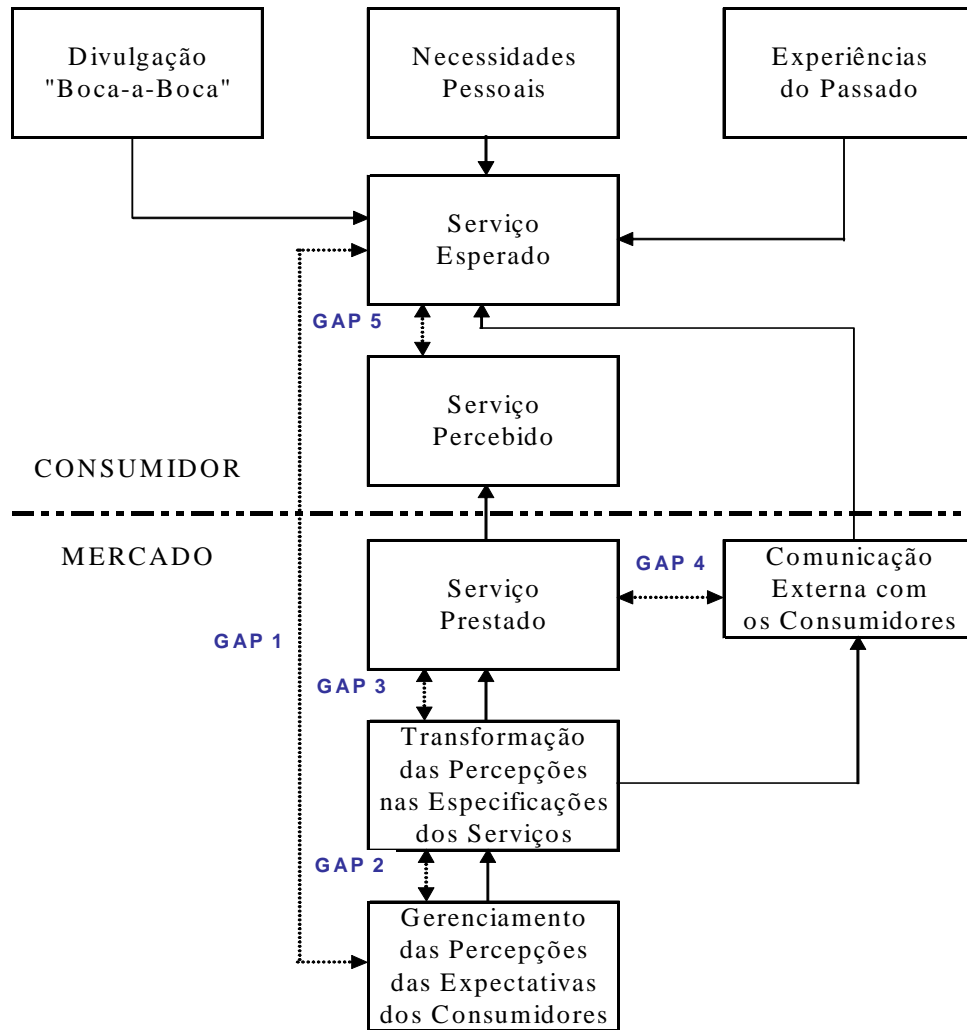


Figura 5 - O modelo da qualidade em serviços - *ServQual*  
 Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al* (1985)

### 2.2.3 O “momento da verdade”

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que o poder dado aos funcionários que trabalham diretamente na prestação do serviço pode beneficiar as empresas para que elas possam melhor atender às necessidades dos clientes. Segundo as autoras (2003, p. 272), o serviço prestado tende a ser mais sincero agindo dessa forma, além de aumentar a chance de recuperar um serviço quando alguma coisa deu errada. “Transferir poder significa dar aos funcionários o desejo, as habilidades, as ferramentas e a autoridade para servir o cliente”.

Entretanto, não basta apenas transferir autoridade para os funcionários, mas sim, oferecer todas as condições necessárias para que possam desempenhar a função atribuída a eles da melhor forma, como treinamento, orientações e ferramentas apropriadas para tomar as decisões (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Carlzon (1994) define este momento como sendo o “momento da verdade”. Segundo ele, o contato das pessoas com as empresas durante a prestação do serviço, por menor que seja, acaba construindo um posicionamento na mente dos consumidores. É uma prova de que a empresa é a melhor alternativa para atender às necessidades dos clientes naquele instante.

Cada cliente tem um contato com pelo menos cinco funcionários em cada viagem, segundo as observações de Carlzon (1994), no período em que foi presidente da *Scandinavian Airlines System* (SAS). Considerando o número de passageiros ao ano na época das suas observações (cinco milhões), a empresa tinha cerca de vinte e cinco milhões de “momentos da verdade”, onde a empresa poderia ou não satisfazer seus clientes.

Carlzon (1994) rompe com a hierarquia tradicional das empresas ao propor que todo o poder de decisão seja dado às pessoas que estão na linha de frente da prestação do serviço, ao passo que a tarefa principal dos gerentes deveria ser ajudar para que os funcionários possam trabalhar da melhor forma.

## 2.2.4 Qualidade de serviços em eventos esportivos

### 2.2.4.1 Histórico

Qualidade em serviços em eventos esportivos é mais discutida hoje, mas não é algo novo (GREENWELL *et al*, 2002). Em 1962, a equipe americana de *Milwaukee Brewers* se preocupava com a aparência e a limpeza dos banheiros do seu estádio (VEECK; LYNN<sup>8</sup>, 1962 *apud* GREENWELL, 2002).

Uma das primeiras publicações que questionava a qualidade dos serviços em estádios de futebol foi o Relatório Taylor (1990), originado a partir da tragédia acontecida na data de 15 de abril de 1989, no estádio *Hillsborough*, antes do jogo *Liverpool* versus *Nottingham*

---

<sup>8</sup> VEECK; LYNN. *Veeck As in Wreck*. New York: Putnam, 1962.



*Forest*, válido pelo Campeonato Inglês, e que vitimou 95 pessoas em função da superlotação do estádio.

O futebol inglês, de acordo com Taylor (1990), sofria com a baixa frequência de público nos estádios, ocasionada por desvios de comportamento de alguns torcedores (*hooligans*), mas também pela falta de condições oferecidas aos torcedores, como a oferta limitada de opções de consumo e a baixa qualidade das mesmas, além da falta de lixeiras nos estádios e que fazia com que o lixo fosse jogado no chão.

Hoje, os estádios oferecem melhores serviços e muito mais segurança. Ir a um jogo de futebol na Inglaterra acabou se tornando um programa de lazer para as famílias, tal e qual Taylor (1990) afirmava em seu relatório que os torcedores são convidados pelos clubes para momentos de entretenimento e satisfação.

As organizações esportivas estão preocupadas em melhorar as condições do serviço oferecido para oferecer uma experiência positiva aos frequentadores dos seus eventos (GREENWELL *et al*, 2002).

Para isso, as equipes têm adotado uma linha mais profissional ao ouvir o que os torcedores e frequentadores esperam do serviço oferecido nos jogos e concentrando os seus esforços na melhor prestação do serviço (VERBUNG<sup>9</sup>, 1998 *apud* GREENWELL *et al*, 2002).

O resultado disso é um ambiente onde os torcedores ficam mais satisfeitos com o serviço prestado e as equipes não ficam na dependência de vitórias e do sucesso para atraí-los (GREENWELL *et al*, 2002).

Mullin *et al* (2002) sustentam que os profissionais ligados à área administrativa de uma equipe têm pouco controle sobre os jogos propriamente ditos, mas total controle sobre as condições e a qualidade dos serviços. Essas três variáveis foram definidas pelos autores como os três objetivos da qualidade.

Todos os processos que envolvem os funcionários de uma entidade esportiva, desde a venda de ingressos nas bilheterias, passando pelo atendimento ao público e pela venda de

---

<sup>9</sup> VERBUNG, P. Ice Guy Finished First. **Canadian Business**, 71, Feb, 1998.

bebidas e lanches, são considerados como essenciais ao produto esportivo, portanto, não podem ser negligenciados ou tidos como óbvios (MULLIN *et al*, 2004).

Langeard, Bateson, Lovelock e Eiglier<sup>10</sup> (1981), *apud* Greenwell *et al* (2002) sugerem que os consumidores avaliam não apenas a qualidade do serviço, mas, também, o ambiente em que foi prestado, além dos benefícios agregados do serviço.

Madrigal (1995), por sua vez, entende que a identificação dos torcedores com alguma equipe esportiva e a conquista de alguma vitória sobre um adversário qualificado, tende a avaliar melhor a experiência de consumo do serviço. Esta afirmação é mais precisa nos torcedores que apresentam maior identificação com uma equipe do que aqueles que apresentam pouca identificação.

Uma experiência satisfatória ao assistir a eventos esportivos resulta numa grande probabilidade dos espectadores voltarem em eventos futuros (MADRIGAL, 1995). O autor reforça que, nos últimos anos, vários são os estudos dedicados a compreender o consumo dito passivo dos consumidores - fãs – de eventos esportivos.

Os estudos de Mano e Oliver<sup>11</sup> (1993), Oliver<sup>12</sup> (1993), Westbrook<sup>13</sup> (1987), Westbrook e Oliver<sup>14</sup> (1991), todos citados por Madrigal (1995), procuram observar a influência das reações afetivas para a experiência de consumo em julgamentos pós-eventos esportivos. A grande descoberta desses estudos é que indivíduos que tiveram uma reação positiva em experiências de consumo estão mais aptos a participar de novas atividades ou consumir novamente o produto ou participar de eventos esportivos.

Wann e Branscombe<sup>15</sup> (1990), citados por Madrigal (1995), sugerem que, através da aplicação dos conceitos do “*Basking In Reflected Glory*” (*BIRG*), os torcedores de times vencedores em eventos esportivos sentem mais satisfação do que os torcedores dos times que

---

<sup>10</sup> LANGEARD *et al*. *Marketing of Services: new insights form consumers and management*. Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute, 1981. Report n.81-104.

<sup>11</sup> MANO ; OLIVER. Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: evaluation, feeling, and satisfaction. **Journal of Consumer Research**, 20, 1993.

<sup>12</sup> OLIVER, R. L. Cognitive, affective, and attribute base of satisfaction response. **Journal of Consumer Research**, 20, 1993.

<sup>13</sup> WESTBROOK, R. A. Product/Consumption-Based Affective Responses and Post Purchase Processes. **Journal of Marketing Research**, 24, 1987.

<sup>14</sup> WESTBROOK ; OLIVER. The Dimensionality of Consumption emotion Patterns and Consumer Satisfaction. **Journal of Consumer Research**, 18, 1991.

<sup>15</sup> WANN ; BRANSCOMBE. Sports Fans: measuring degree of the identification with their team. **International Journal of Sport Psychology**, 24, 1990.

perdem. O “*Cutting Off Reflected Failure*” (*CORF*), ao contrário, passa a ser um mecanismo de defesa dos seres humanos que resulta num desejo de se afastar de alguma coisa relacionada ao fracasso.

Porém, Madrigal (1995) ressalta a idéia de que nem tudo pode ser explicado pelo *BIRG* e coloca a seguinte questão: a satisfação dos torcedores é um resultado do *BIRG* ou eles utilizam o *BIRG* porque eles tiveram satisfação com o evento esportivo?

Shilbury (1994) faz uma adaptação do conceito “*Servuction System Model (SSM)*”, desenvolvido por Langeard, Bateson, Lovelock e Eiglier<sup>16</sup> (1981) e citado por Shilbury (1994), para relacionar e definir a experiência de consumo do serviço. O modelo compreende três componentes.

O primeiro, segundo a adaptação de Shilbury (1994), é dividido em duas partes. A primeira, denominada “invisível”, consiste no planejamento de um evento ou de um jogo. Ou seja, os torcedores não conseguem ver este planejamento. A segunda parte, chamada de “visível”, são as interações que acontecem ao longo de um evento esportivo com os torcedores na hora de comprar um ingresso ou com os vendedores lanches e refrigerantes. A figura 6 ilustra a divisão proposta pelo autor.

Shilbury (1994) relaciona o segundo componente do modelo com os momentos que antecedem os jogos ou eventos, ou seja, os torcedores são preparados para o ambiente do jogo, através de várias formas de entretenimento, como *cheerleaders* (animadoras de torcida em jogos nos EUA), músicas e gritos para os adversários. Esta preparação começa desde o momento em que os torcedores chegam aos locais dos eventos.

Por fim, o terceiro componente do modelo adaptado por Shilbury (1994) tem a ver com o pacote de benefícios e serviços oferecidos junto com os jogos, ou seja, são todas as maneiras de transformar o produto Esporte numa forma de entretenimento aos torcedores.

---

<sup>16</sup> LANGEARD *et al.* Marketing of Services: new insights form consumers and management. Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute, 1981. Report n.81-104.

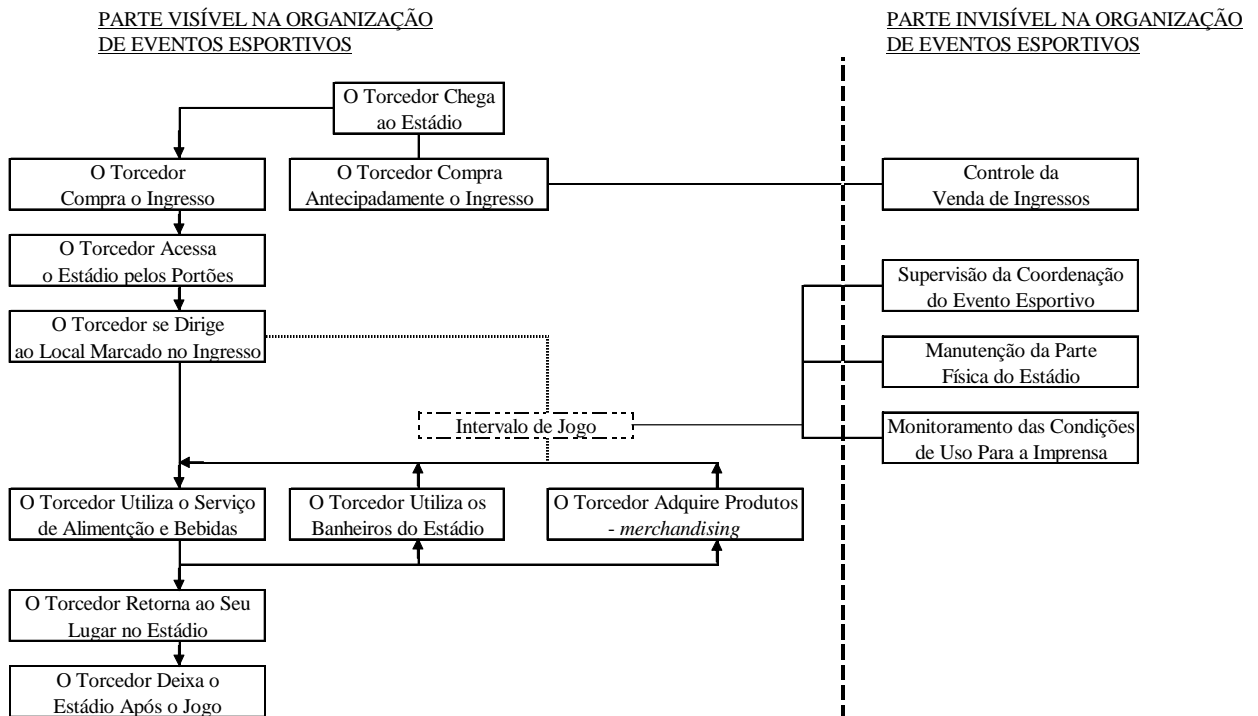


Figura 6 - Reprodução do processo *servuction* (LANGEARD, BATESON, LOVELOCK; EIGLIER<sup>17</sup>, 1981), citado por Shilbury (1994)  
Fonte: adaptado de Shilbury (1994)

O autor sintetiza esse conceito ao afirmar que “o esporte-espetáculo é, conseqüentemente, um pacote de benefícios agregados ao produto (esporte) na forma de entretenimento” (SHILBURY, 1994, p. 31).

Sutton (1992) concorda com esse aspecto e enfatiza que os profissionais de marketing esportivo devem realçar os fatores relacionados com os jogos ou eventos esportivos com os quais eles podem ser usados como apelo para os consumidores e transformar o evento ou o jogo como uma experiência completa de entretenimento.

Tomlinson *et al* (1995) citam Lovelock<sup>18</sup>(1992) ao fazerem uma adaptação da sua classificação do serviço aos consumidores para os serviços oferecidos em eventos esportivos, ou seja, os fatores de “frente”, os fatores da “parte de trás” e os fatores circunstanciais, todos eles com alguma relação à frequência dos torcedores em eventos esportivos.

<sup>17</sup> LANGEARD *et al*. Marketing of Services: new insights form consumers and management. Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute, 1981. Report n.81-104.

<sup>18</sup> LOVELOCK, C.H. Managing Services: marketing, operations and human resources. 2ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

Dessa forma, os fatores de “frente” são chamados assim porque podem influenciar a satisfação dos torcedores no momento em que os serviços são prestados (TOMLINSON *et al*, 1995). Estes fatores são considerados pelos autores como sendo a disponibilidade de comidas e bebidas, a limpeza do estádio, a “atmosfera criada” para o jogo, as formas de entretenimento colocadas à disposição do público antes dos eventos ou fora do campo e a disponibilidade dos assentos.

Tomlinson *et al* (1995) utilizam os fatores da “parte de trás” para exemplificar os fatores que podem ser influenciados através de uma sugestão e que não são considerados como fatores de “frente”. Como exemplo, os autores citam o preço dos ingressos, o acesso ao estádio, a disponibilidade de estacionamento, o horário do jogo, as facilidades colocadas para as crianças nos estádios e o fato do jogo acontecer no final de semana ou não.

Por fim, os fatores considerados “circunstanciais”, são exemplificados por Tomlinson *et al* (1995) como sendo os fatores incontroláveis, mas que também afetam a frequência dos torcedores em eventos esportivos. Entre esses fatores estão a chance do time vencer ou não uma partida, a posição na tabela de classificação, outros eventos esportivos que podem estar sendo transmitidos nos canais de televisão, a qualidade do adversário, a campanha dos times na temporada e como os times atuaram nas últimas partidas.

Tomlinson *et al* (1995) sustentam, também, que os fatores podem variar de acordo com o sexo, a idade e o grau de instrução das pessoas, influenciando na frequência de eventos esportivos. Dessa forma, mulheres com mais de vinte e cinco anos podem esperar por facilidades destinadas às crianças enquanto que os homens com mais de vinte e cinco anos podem se preocupar mais com os fatores da “parte de trás”, como disponibilidade de estacionamento e a presença de jogadores de grande talento.

Numa outra afirmação dos autores, pessoas com mais de trinta anos podem querer um nível de entretenimento maior durante os eventos esportivos. Já as pessoas com renda familiar mais baixa e com pouco grau de instrução podem se decidir pelos fatores relacionados à performance das equipes (TOMLINSON *et al*, 1995).

Todos estes fatores, segundo os autores, são decisivos para a escolha das estratégias para atrair ou reter mais torcedores nos eventos esportivos, mas os fatores relacionados à “parte da frente” são os mais significativos no que se refere à motivação dos torcedores.

Motsinger *et al* (1997) fazem uma comparação das concessões para a venda de bebidas e alimentação em três estádios diferentes e apresentam algumas conclusões que podem influenciar a qualidade do serviço prestado em eventos esportivos.

No caso de estádios que possuem o gerenciamento próprio da venda de bebidas e alimentos, as vantagens estão atreladas à flexibilidade para alterar cardápio oferecido e à rapidez com que as mudanças podem ser colocadas em prática já no próximo evento (MOTSINGER *et al*, 1997).

Para os estádios que terceirizam a concessão para a venda de bebidas e alimentos nos estádios, De Leone<sup>19</sup> (1992 *apud* MOTSINGER *et al*, 1997) ressalta que existe uma rotatividade maior de pessoal quando os estádios prestam o serviço, decorrente do uso de voluntários e de pessoal não-qualificado. Além disso, o cardápio oferecido tende a ser pobre em opções, o que resulta em vendas fracas e uma receita pequena.

Berg<sup>20</sup> (1984 *apud* MOTSINGER *et al*, 1997) reforça que somente a profissionalização garante o procedimento correto do serviço relacionado à venda de alimentos e bebidas nos estádio, além de maximizar o seu lucro.

Waldo e Murray<sup>21</sup> (1996 *apud* MOTSINGER *et al*, 1997), porém, ressaltam que, em muitos casos, os atendentes não apresentam comprometimento com a qualidade do serviço, pois possuem pouca experiência ou trabalham somente em alguns eventos ou jogos, e não na sua totalidade.

A preocupação com qualidade do serviço de alimentação e venda de bebidas em estádios e eventos esportivos vem ganhando, segundo Motsinger *et al* (1997), cada vez mais importância, na medida em que os novos estádios são projetados e construídos com áreas próprias para este serviço.

Em alguns casos, o uso de estandes móveis adaptados para a venda de comida e bebidas vem aumentando. Dessa forma, os estádios mais antigos conseguem atender a públicos maiores sem prejuízo do serviço e da receita (MOTSINGER *et al*, 1997).

---

<sup>19</sup> DE LEONE, citado em FINGERSH, J. Going in-house pays off for New Haven Coliseum. **Amusement Business**, 104 (26), 1992.

<sup>20</sup> BERG, R. How to make your concessions pay dividends. **Athletic Business**, 8 (9), 1984.

<sup>21</sup> WALDO; MURRAY. Hungry. **Athletic Business**, 20, (10), 1996.

Em termos de opções de consumo, os autores sustentam que “os torcedores não estão mais satisfeitos com a opção básica de refrigerante, cachorro-quente e cerveja nos estádios” (MOTSINGER *et al*, 1997, p. 46). Segundo eles, os espectadores estão ficando mais sofisticados e novas opções vêm sendo disponibilizadas, desde saladas e carnes, passando por pizzas e frango assado.

Marcas conhecidas de *fast-food*, como *Pizza Hut*, também começam a abrir operações em vários estádios e eventos esportivos, aumentando o leque de opções para os espectadores e melhorando a qualidade do serviço (MOTSINGER, *et al*, 1997).

Por fim, os autores identificam uma outra tendência dos estádios, em oferecer mais de uma marca de cerveja ou refrigerante, dando opções aos espectadores.

GreenWell *et al* (2002) sugerem, ainda, que as mulheres tendem a avaliar muito mais a qualidade dos serviços prestados em eventos esportivos do que o jogo em si, razão pela qual os profissionais de marketing esportivo devem observar esse fato se desejam atrair um número maior de mulheres nos eventos.

Em função disso, Zhang *et al* (1995) sugerem que, além de considerar que as mulheres representam um mercado significativo, as atividades promocionais também devem ser dirigidas a elas, porque elas acabam atraindo os seus maridos, namorados e colegas de trabalho para eventos esportivos.

Mullin *et al* (2004) sugerem que os funcionários devem ter algumas atitudes desenvolvidas pela Walt Disney nos seus parques temáticos para garantir a qualidade do serviço prestado em eventos esportivos, como enfatizar a cortesia e agradecer sempre que possível, oferecer ajuda antes que mesmo que ela seja solicitada pelos clientes e incentivar o recebimento de sugestões e reclamações dos clientes para descobrir a melhor forma de satisfazê-los.

Neste sentido, Magrath (1986) afirma que um atendente mal-humorado ou uma promoção capenga não podem jamais ser reparados, pois os espectadores não podem “devolver” a experiência já vivenciada.

Esta característica da qualidade em serviços em eventos esportivos reforça-se na opinião de Martin<sup>22</sup> (1990 *apud* MULLIN *et al*, 2004) ao afirmar que todos os esportes são de “contato”, ou seja, o encontro dos espectadores com o serviço prestado. Theodorakis *et al* (2001) citam o interesse de alguns autores em avaliar a qualidade em serviços e a satisfação dos consumidores ambos relacionados ao esporte em estudos a partir de 1995, entre os quais, a ferramenta *TeamQual* (MCDONALD *et al*, 1995), o instrumento *QU ESQ* (KIM; KIM<sup>23</sup>, 1995 *apud* THEODORAKIS *et al*, 2001) e o questionário *CERM CSQ* (HOWAT *et al*, 1996).

Os modelos de avaliação da qualidade em serviços ligados ao esporte, porém, podem ser divididos em dois aspectos: o primeiro avalia a satisfação dos consumidores como participantes de centro esportivos, como academias de ginástica; já o segundo aspecto, refere-se em mensurar a satisfação dos consumidores como espectadores de eventos esportivos (THEODORAKIS *et al*, 2001).

Dessa forma, os modelos *QU ESQ* (KIM; KIM<sup>24</sup>, 1995 *apud* THEODORAKIS, 2001) e *CERM CSQ* (HOWAT *et al*, 1996) são aplicados junto aos participantes de academias de ginástica e clubes para avaliar o serviço prestado (THEODORAKIS *et al*, 2001).

Howat *et al* (1996) sugerem que os resultados obtidos na aplicação do *CERM CSQ* permitem identificar a diferença existente entre as expectativas dos serviços oferecidos aos participantes de centros esportivos e a percepção da qualidade do serviço prestado, além de ser uma ferramenta que pode ser usada em outros setores da indústria de lazer.

Por outro lado, para avaliar a qualidade em serviços oferecidos em eventos esportivos para os torcedores, Theodorakis *et al* (2001) sugerem a utilização das ferramentas *TeamQual*. (MCDONALD *et al*, 1995) e *SportServ* (THEODORAKIS; KAMBITIS<sup>25</sup>, 1998 *apud* THEODORAKIS *et al*, 2001).

---

<sup>22</sup> MARTIN. C. L. The employee-customer interface: An empirical investigation of employee behaviors and customer perceptions. **Journal of Sport Management**, 4, January, 1990.

<sup>23</sup> KIM; KIM. QU ESQ: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea, **Journal of Sport Management**, Vol. 9, 1995.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> THEODORAKIS; KAMBITIS. The effect of service quality on sport consumers' behavioral intentions. CONGRESS OF THE EUROPEAN ASSOCIATION FOR SPORT MANAGEMENT, 6, 1988, Madeira. Proceedings.



### 2.2.4.2 TeamQual

O *TeamQual* é uma das primeiras ferramentas desenvolvidas para avaliar a qualidade em serviços de eventos esportivos. O artigo, escrito por Mark McDonald, William Sutton e George Milne (1995), tomou por base um levantamento feito por um outro autor (KASKI<sup>26</sup>, 1994 *apud* MCDONALD *et al*, 1995) na Liga de Futebol Americana (NFL), na Associação Norte-Americana de Basquete (NBA) e na Liga Norte-Americana de Beisebol (MLB), e que constatou que as sete prioridades observadas tinham alguma relação com os serviços dirigidos aos consumidores.

Trata-se de uma adaptação do modelo *ServQual*, desenvolvido por Parasuraman *et al* (1988), porém focado em eventos esportivos. O modelo do esporte também considera as cinco diferenças das expectativas dos consumidores em relação ao que realmente é percebido por eles. A figura 7, a seguir, ilustra a adaptação feita pelos autores.

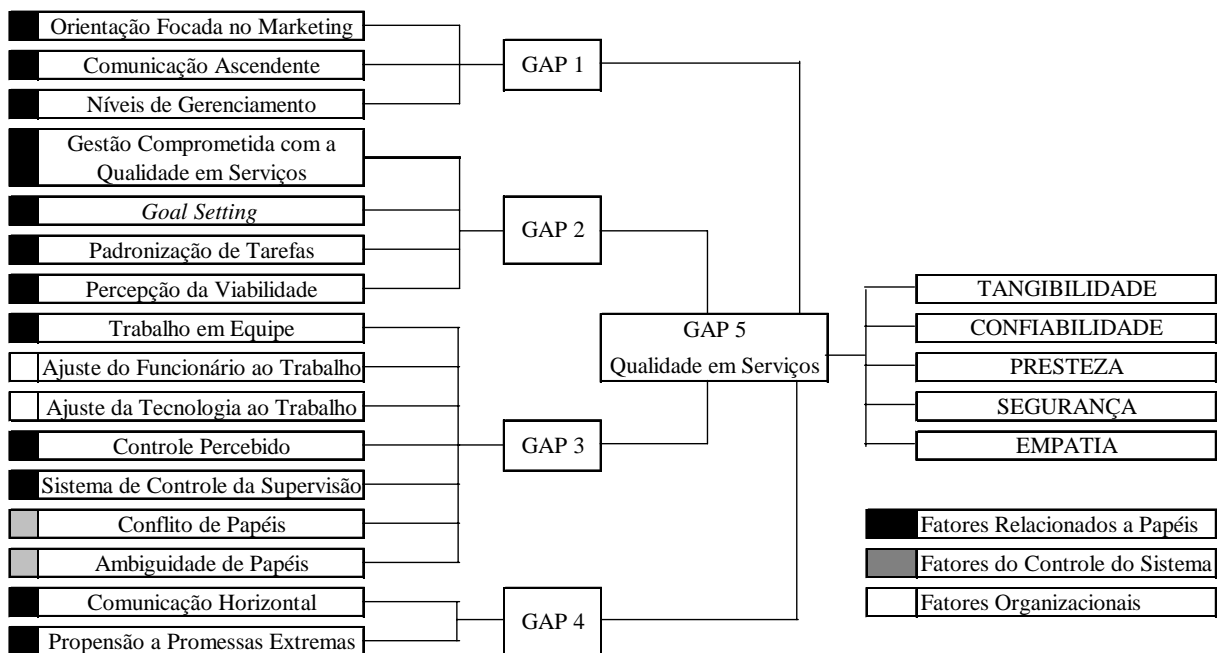


Figura 7 - Modelo da qualidade em serviços aplicado à indústria do esporte  
 Fonte: adaptado de McDonald *et al* (1995) adaptado de Parasuraman *et al* (1985)

McDonald *et al* (1995) sustentam que, em relação ao modelo *ServQual* (PARASURAMAN *et al*, 1988), foram avaliados somente um encontro com a qualidade em

<sup>26</sup> KASKI, J. The best buy for fans. *Money Magazine*, Oct, 1994.

serviços por visita, algo equivalente à prestação de serviço de um único processo. Já em eventos esportivos, a qualidade em serviços é avaliada inúmeras vezes.

McDonald *et al* (1995), ao desenvolverem o *TeamQual*, perceberam que as duas dimensões da qualidade em serviços relacionadas a eventos esportivos foram a tangibilidade e a confiabilidade. Parasuraman *et al* (1988) já haviam detectado que a confiabilidade é considerada muito importante em estudos feitos em empresas prestadoras de serviço.

O *TeamQual*, em resumo, é um modelo prático de avaliação da qualidade em serviços de eventos esportivos. McDonald *et al* (1995, p.14) afirmam que “a expansão do relacionamento das equipes com os seus torcedores só pode acontecer se eles estiverem satisfeitos no relacionamento inicial com os clubes”.

#### 2.2.4.3 *SportServ*

O *SportServ* é uma ferramenta criada por Theodorakis e Kambitsis, (1998), citados por Theodorakis *et al* (2001), para avaliar a qualidade do serviço em eventos esportivos baseada em cinco dimensões e vinte e dois itens.

As dimensões são: Acesso, compreendendo quatro itens de avaliação, entre eles, a disponibilidade de estacionamento fora do estádio; Confiança, com outros quatro itens avaliados, como a prestação do serviço feita como prometido; Receptividade, com seis itens de avaliação, como, por exemplo, os organizadores do evento providenciando o serviço de forma pontual; Tangíveis, envolvendo também seis itens de avaliação, como o apelo visual do estádio ou do local do evento; e Segurança, com dois itens avaliados, entre eles, o sentimento de se sentir seguro dentro do estádio (THEODORAKIS *et al*, 2001).

Os autores sustentam que a ferramenta é uma adaptação do *ServQual* (PARASURAMAN *et al*, 1988), porém não utiliza a avaliação da expectativa da qualidade do serviço oferecido, mas sim, uma avaliação direta do serviço prestado.

## 2.3 Marketing

### 2.3.1 Definição de marketing

O conceito de marketing varia conforme o autor.

Kotler (1993, p.32) define marketing como sendo “o processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”.

O autor baseia-se nos conceitos de necessidades, desejos e demanda, produtos, utilidade, valor e satisfação, trocas, transações e relacionamentos e mercados para explicar a definição de marketing, ou seja:

- a) necessidades, desejos e demanda: necessidade é o estado de privação de alguma satisfação básica; desejo é uma satisfação específica de uma necessidade mais profunda; e demanda é o desejo específico de um produto apoiado na vontade de adquiri-lo;
- b) produto é qualquer coisa que possa ser oferecida para alguém para satisfazer um desejo ou vontade;
- c) utilidade, valor e satisfação: a relação das três palavras pode ser entendida como sendo a estimativa da utilidade de cada produto em satisfazer as suas necessidades, a partir de um conjunto de necessidades;
- d) trocas, transações e relacionamentos: troca é o ato de conseguir um produto de outra pessoa, oferecendo alguma coisa em troca, respeitando-se os princípios de compra e venda de um produto, ou seja, deve haver pelo menos duas partes envolvidas, oferecer algo de valor para a outra parte, podendo rejeitar a oferta ou aceitá-la; transação é o momento em que a troca de valores entre as partes é aceita; e relacionamento consiste em criar um clima favorável de longo prazo entre clientes, fornecedores, distribuidores e vendedores;

- e) por fim, mercado é “composto por clientes potenciais que partilham de uma mesma necessidade ou desejo e estão aptos a engajar-se num processo de troca para satisfazer aquela necessidade ou desejo” (KOTLER, 1993, p. 38).

Cundif *et al* (1979, p. 19) definem marketing como sendo “o processo administrativo pelo qual os produtos são lançados adequadamente ao mercado e através do qual são efetuadas transferências de propriedade”, ou seja, que ocorrem do produtor para o comprador de forma repetida.

Os autores utilizam este conceito ao invés do conceito criado pela *American Marketing Association* (AMA), que define marketing como sendo “o desempenho de atividades de negócios que dirigem o fluxo de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor” (AMA, 1960, p. 15).

A entidade, por sua vez, elaborou em 1985, um novo conceito de marketing como sendo “o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas e satisfazer necessidades individuais e objetivos das empresas” (*MARKETING NEWS*,<sup>27</sup> 1985 *apud* GRÖNROOS, 1999, p. 54).

Kotler (1993) ainda apresenta outras definições de marketing utilizadas usualmente, entre as quais:

- a) o processo de relacionamento criativo, produtivo e lucrativo de uma empresa com o mercado;
- b) a arte de criar e satisfazer clientes com lucro;
- c) é o processo de oferecer os produtos e serviços certos às pessoas certas, nos momentos certos, nos lugares certos, com os preços certos e a comunicação e promoção correta.

Kotler (1999) enfatiza que marketing não é simplesmente vender alguma coisa a alguém, e muito menos se constitui como a tarefa de um único departamento, mas sim, o esforço de todos os departamentos orientados para o cliente.

---

<sup>27</sup> *MARKETING NEWS*. AMA Board approves new marketing definition. *Marketing News*, n. 5, 1 Mar, 1985.

“Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas”. (KOTLER, 1999, p. 54). Como reforço dessa visão, o autor apresenta, ainda, o marketing de resposta (com o objetivo de descobrir e satisfazer necessidades), o marketing de previsão (com a função de prever necessidades futuras ou emergentes) e o marketing de criação de necessidades (quando uma empresa lança um produto ou serviço até então inexistente) como exemplo de empresas que mudam conceitos de mercado e criam desejos nos consumidores.

Por fim, Pitts e Stotlar (2002, p. 89) também sustentam uma visão mais ampla do conceito de marketing e sugerem que “o marketing deve representar o esforço da empresa toda” e é parte essencial de todos os departamentos.

Segundo Cravens e Woodruff<sup>28</sup> (1986 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002), o conceito de marketing deve seguir três requisitos básicos: a) análise das necessidades e desejos das pessoas como fatores decisivos para o negócio das empresas; b) escolher e desenvolver a melhor forma de atender às necessidades dos consumidores; e c) atingir os objetivos de desempenho das empresas ao mesmo tempo em que atende as necessidades dos consumidores de forma satisfatória.

Peppers e Rogers<sup>29</sup> (1997 *apud* ZEITHAML; BITNER, 2003) citam que o foco do marketing hoje está centrado na administração dos clientes, ou seja, através da compreensão dos mesmos e da satisfação individual das suas necessidades.

### 2.3.2 Marketing de serviços

Zeithaml e Bitner (2003) salientam a necessidade do desenvolvimento de uma teoria de marketing de serviços baseada em cinco fatores:

- a) uma nova economia focada em serviços;
- b) a diversificação de empresas prestadoras de serviços nas indústrias de transformação e tecnologia;

<sup>28</sup> CRAVENS. WOODRUFF. *Marketing*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

<sup>29</sup> PEPPERS; ROGERS. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: Currency Doubleday, 1997.

- c) a desregulamentação de vários setores onde os governos detinham o gerenciamento e poder das decisões para um ambiente de maior competição;
- d) a ampliação dos conceitos de serviços decorrente das novas tecnologias;
- e) a visão de que há diferenças entre as indústrias fabricantes de bens e as empresas prestadoras de serviço e, portanto, uma nova teoria de marketing de serviços deveria ser elaborada.

De acordo com as autoras, estas diferenças são decorrentes em função das características dos serviços, tais como intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e perecibilidade (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A intangibilidade, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), traz conseqüências ao marketing de serviços uma vez que esta característica não permite que os serviços sejam estocados de acordo com a demanda, além do que os serviços podem ser copiados pelos concorrentes e os custos dos serviços apresentam uma dificuldade maior de serem determinados.

Ao contrário do setor de bens e produtos, o mercado do setor de serviços é heterogêneo, ou seja, ele varia de cliente para cliente, cada qual com expectativas diferentes. Em função disso, a prestação de um serviço nunca é a mesma para dois clientes, pois envolve a real compreensão da necessidade dos clientes, a forma como as pessoas estão dispostas em atender a essa necessidade e o nível de demanda do serviço. Isso acarreta no marketing de serviços, segundo Zeithaml e Bitner (2003), uma preocupação com a qualidade do serviço prestado.

Como o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, as empresas prestadoras de serviço não podem utilizar os mesmos conceitos das empresas fabricantes de produtos, como economia de escala e produção em massa. Como conseqüência, o marketing de serviços implica que as operações relacionadas à prestação do serviço sejam mais descentralizadas, além do que, não raro, os próprios clientes estão envolvidos na produção do serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Por fim, como os serviços não podem ser estocados, revendidos ou devolvidos, o que os caracteriza como sendo perecíveis, é preciso considerar a demanda do serviço e a utilização da estrutura existente para a prestação do serviço. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), isso

implica na elaboração de estratégias de marketing para que os serviços sejam bem feitos na primeira vez e também em estratégias de recuperação do serviço quando isso não acontece.

Já Grönroos (1982) sustenta a existência de três características básicas do marketing de serviços diferentes do marketing de bens e produtos, duas em concordância com Zeithaml e Bitner (2003): a intangibilidade do serviço, o consumo do serviço acontece ao mesmo em que é produzido e o serviço é uma atividade e não uma “coisa”.

Por consequência, empresas de bens e serviços apresentam diferenças no que se refere à função do marketing. Empresas prestadoras de serviço têm duas funções de marketing, as quais são diferentes em relação à natureza de cada uma, ou seja, a função tradicional de marketing e a função interativa de marketing, enquanto que as empresas fabricantes de bens e produtos têm apenas a função total de marketing (GRÖNROOS, 1982). A figura 8 ilustra as diferenças existentes na função do marketing em empresas de bens e serviços.

Grönroos (1982) defende o posicionamento que, se as empresas que prestam serviço não souberem lidar com os seus clientes durante o momento em que o serviço está sendo consumido, elas correm o risco de perderem estes clientes para os concorrentes. Além dessa perda, as empresas concorrentes ficariam com a imagem corporativa mais fortalecida em função de terem consumidores mais satisfeitos.

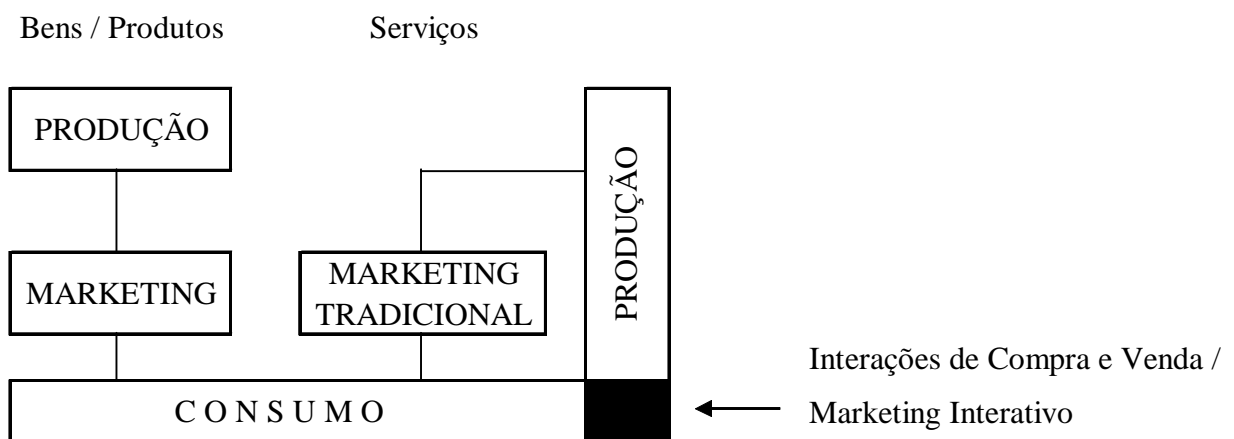


Figura 8 - O relacionamento entre produção, marketing e consumo.

Fonte: Adaptado de Grönroos (1982)

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam o composto de marketing expandido para serviços, utilizando os quatro P's (produto, preço, promoção e distribuição – do inglês, *place*),

tradicionais da teoria de marketing (MCCARTHY<sup>30</sup>, 1981 *apud* KOTLER, 1993), acrescentando outros três P's: pessoas, evidências físicas (do inglês, *physical facilities*) e processos.

Segundo elas, essas variáveis contemplam as características dos serviços, ou seja, as pessoas interagem com os clientes no momento em que o serviço é produzido e consumido, os clientes acabam procurando alguma evidência física que possa ajudá-los a melhor entender a experiência de consumo do serviço e os processos são as formas e procedimentos de prestar um serviço (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Sendo assim, o composto de marketing expandido para serviços é, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 41):

- a) produto: características físicas, nível de qualidade, acessórios, embalagens, garantias, linhas de produto e marca;
- b) distribuição: tipo de canal, exposição, intermediários, espaços em pontos, transporte, estocagem e administração de canais;
- c) promoção: composto de comunicação, pessoal de vendas (quantidade, seleção, treinamento, incentivos), propaganda (público-alvo, mídia, conteúdo veiculado, imagens), promoção de vendas, assessoria de imprensa e relações públicas;
- d) preço: flexibilidade, faixa de preço, diferenciação, descontos, margens e venda;
- e) pessoas: funcionários (recrutamento, treinamento, motivação, recompensas, trabalho em equipe), clientes (educação e treinamento);
- f) evidências Físicas: projeto das instalações, equipamento, sinalização, roupas dos funcionários, outros tangíveis (relatórios, cartões de visita, declarações, garantias);
- g) processo: roteiro de atividades (padronização, customização), número de passos (simples, complexo) e envolvimento de clientes.

Bitner (1995) apresenta o triângulo do marketing de serviços, formado nas pontas pela empresa, pelos clientes e pelos executores do serviço. Em cada lado do triângulo, estão dispostos os três tipos de marketing necessários para que um serviço seja bem feito.

A figura 9 representa o triângulo do marketing de serviços:

---

<sup>30</sup> MCCARTHY, E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. 9ª ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1981.



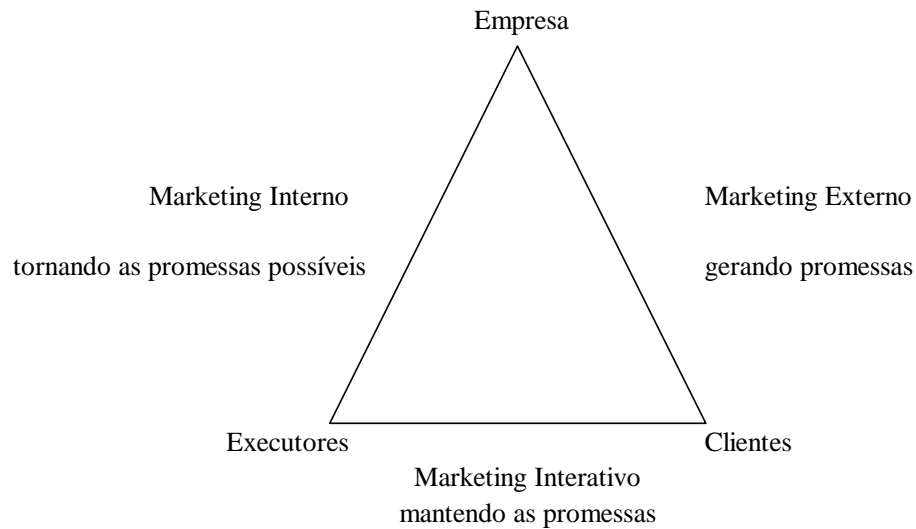


Figura 9 - O Triângulo do marketing de serviços.  
 Fonte: Adaptado de Bitner (1995)

A principal função do marketing externo é gerar uma promessa aos clientes de como as suas expectativas serão atendidas pela empresa. Entre as ferramentas do marketing externo estão a publicidade, as forças de vendas, a promoção e o preço, além dos funcionários, do conjunto de evidências físicas utilizado e da garantia do serviço prestado (ZEITHAML; BITNER, 2003).

O marketing interativo, segundo os autores, tem como função principal manter as promessas feitas pelo marketing externo a cada momento em que há uma interação entre clientes e funcionários, ou seja, o desempenho de cada funcionário envolvido na prestação do serviço torna-se peça fundamental para a eficiência do marketing interativo.

Já o marketing interno, de acordo com Zeithaml e Bitner (2003), ressalta a importância da capacidade da empresa de cumprir o que fora prometido, através das habilidades, competências e motivação dos funcionários, bem como das ferramentas colocadas à disposição de empresa para que eles possam prestar o serviço da melhor forma.

Zeithaml *et al* (1985) afirmam, ainda, que não apenas existem diferenças entre as empresas fabricantes de produtos e de serviços, mas, também, entre empresas de serviços. Eles fazem esta afirmação ao classificar as empresas prestadoras de serviços em quatro tipos: grupos de consumidores primários, distribuição geográfica, duração de benefícios aos consumidores e necessidade da presença dos consumidores na prestação do serviço. Para cada tipo de empresa de serviços, as empresas utilizam práticas e estratégias diferentes.

Zeithaml *et al* (1985) também apresentam os oito problemas do marketing de serviços. Estes problemas, relacionados às características dos serviços, são: a) os serviços não podem ser estocados; b) os serviços não podem ser transportados; c) os serviços não podem ser produzidos em massa; d) a patente dos serviços não pode ser requerida (e, por consequência, os concorrentes podem copiar o serviço oferecido); e) a qualidade em serviços é difícil de ser controlada; f) os custos dos serviços são difíceis de serem calculados; g) a demanda pelos serviços pode variar e h) os consumidores podem estar envolvidos com a produção do serviço.

### 2.3.3 *Marketing esportivo*

#### 2.3.3.1 Conceito de marketing esportivo

O conceito de Marketing Esportivo é, na realidade, uma adaptação dos conceitos de marketing voltada ao esporte.

Sendo assim, Pitts e Stotlar (2002, p. 90) conceituam Marketing Esportivo como sendo “o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa”.

Já Afif (2000, p. 17) define Marketing Esportivo como “uma das estratégias, dentro de um planejamento, que utilizam o esporte para atingir as suas metas”. O autor estende o seu conceito e define como agentes de Marketing Esportivo, ou seja, empresas envolvidas com o esporte, as que investem no esporte em busca de algum retorno, as empresas promocionais de eventos esportivos e de Marketing Esportivo, os clubes, as Federações e Confederações esportivas e os atletas.

Pozzi (1998) ressalta que, em muitos casos, a expressão é usada somente para definir as atividades de patrocínio utilizadas por grandes empresas como comunicação corporativa ou para associar um produto específico ao esporte. Tal definição, porém, não contempla todas as possibilidades que envolvem o Marketing Esportivo e quais benefícios podem ser explorados da melhor forma.

Segundo Pozzi (1998), a expressão teve origem em um artigo da revista *Advertising Age*, publicado em 1960.

Melo Neto (1995, p. 34) afirma que o marketing esportivo se diferencia do marketing tradicional por dois aspectos básicos: a) “faz do consumidor não apenas um objeto a ser buscado, mas sim lhes dá a chance de participar ativamente deste mercado”, e b) “(a mensagem) chega ao consumidor de forma muito rápida e mais direta, possibilitando ótima resposta ao nível de imagem e de vendas”.

O autor ainda apresenta o tripé do Marketing Esportivo (figura 10) de acordo com a natureza das características apresentadas, ou seja, esporte como mídia, comunicação alternativa e imagem, e define Marketing Esportivo como sendo um tipo de marketing promocional.

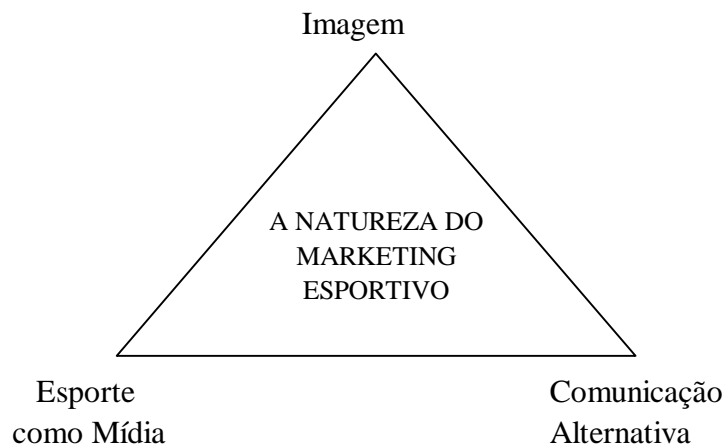


Figura 10 - O tripé do marketing esportivo.  
Fonte: Melo Neto (1995)

Para Mullin *et al* (2004, p. 18), Marketing Esportivo “consiste em todas as atividades designadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores esportivos através dos processos de troca”, através de dois eixos: um voltado ao marketing de produtos e serviços esportivos diretamente para os consumidores, e o outro voltado para a promoção esportiva de outros produtos e serviços.

Os autores também fazem uma relação dos chamados “consumidores esportivos” e “consumo esportivo” com todas as atividades relacionadas ao esporte, ou seja, jogar ou praticar algum esporte, arbitrar, colecionar, assistir eventos esportivos ao vivo ou pela televisão, acompanhar competições esportivas pelo rádio, ler o noticiário esportivo em jornais

e *sites* e consumir produtos esportivos ou que utilizam o esporte como meio de comunicação (MULLIN *et al*, 2004).

De acordo com Gonçalves *et al* (1994, p. 17), a principal diferença do conceito de marketing esportivo para o conceito de marketing é que as empresas podem obter, além do retorno de vendas de uma campanha promocional, um alto retorno institucional. “O marketing esportivo é uma poderosíssima arma para a fixação da marca, o que o torna de especial interesse para o marketing institucional”.

Mullin *et al* (2004), por outro lado, relacionam a miopia de marketing de Levitt (1960) com o marketing esportivo. Entre as causas, os autores apresentam o foco na produção e venda de bens e serviços esportivos ao invés de procurar entender as necessidades e desejos dos consumidores, a confusão existente nos conceitos de marketing e de promoção em vez de entender que a promoção faz parte do composto de marketing e que o marketing representa o todo, o entendimento de que as vitórias obtidas em eventos esportivos podem induzir os profissionais de marketing esportivo de que as coisas vão bem e a preocupação no curto prazo em detrimento do investimento de longo prazo, através da pesquisa e do marketing de relacionamento.

A miopia de marketing trouxe, como consequência, o atraso no desenvolvimento das pessoas que trabalham com o marketing esportivo. Isso se deve pela falta de conhecimento formal das pessoas que trabalham nos departamentos de marketing de equipes esportivas e ainda na preocupação com as vendas e promoções (MULLIN *et al*, 2004).

#### 2.3.3.2 Apresentação do composto de marketing esportivo

Mullin *et al* (2004) fazem uma distinção dos quatro P's do marketing e sugerem a utilização de um quinto P específico para as Relações Públicas (do inglês, *public relations*) para o desenvolvimento da teoria de marketing esportivo.

Dessa forma, o composto de marketing, de acordo com a visão de Mullin *et al* (2004), é formado pelo Produto Esportivo, Preço, Promoção, Distribuição e Relações Públicas.

O Produto Esportivo, segundo Mullin *et al* (2004, p. 94), é “uma combinação complexa do tangível e do intangível”. Isso significa que o produto esportivo apresenta algumas características distintas como ser diferente a cada vez que é consumido e o jogo está inserido num ambiente maior de entretenimento, além do profissional de marketing esportivo ter pouco controle sobre o jogo como produto, devendo ele se preocupar com os seus subprodutos, tais como ingressos, programação do evento em si, informações e promoção do evento, etc. A figura 11 exemplifica os subprodutos do esporte.

Pitts e Stotlar (2002, p. 160) definem produto esportivo como sendo “qualquer produto que preencha as necessidades ou desejos de um consumidor quanto a esporte, ginástica ou recreação”. Esta definição abrange todos os bens, serviços, pessoas, lugares e idéias, com atributos tangíveis ou não, que satisfaçam as pessoas nos seus desejos e necessidades quanto a esporte e recreação.

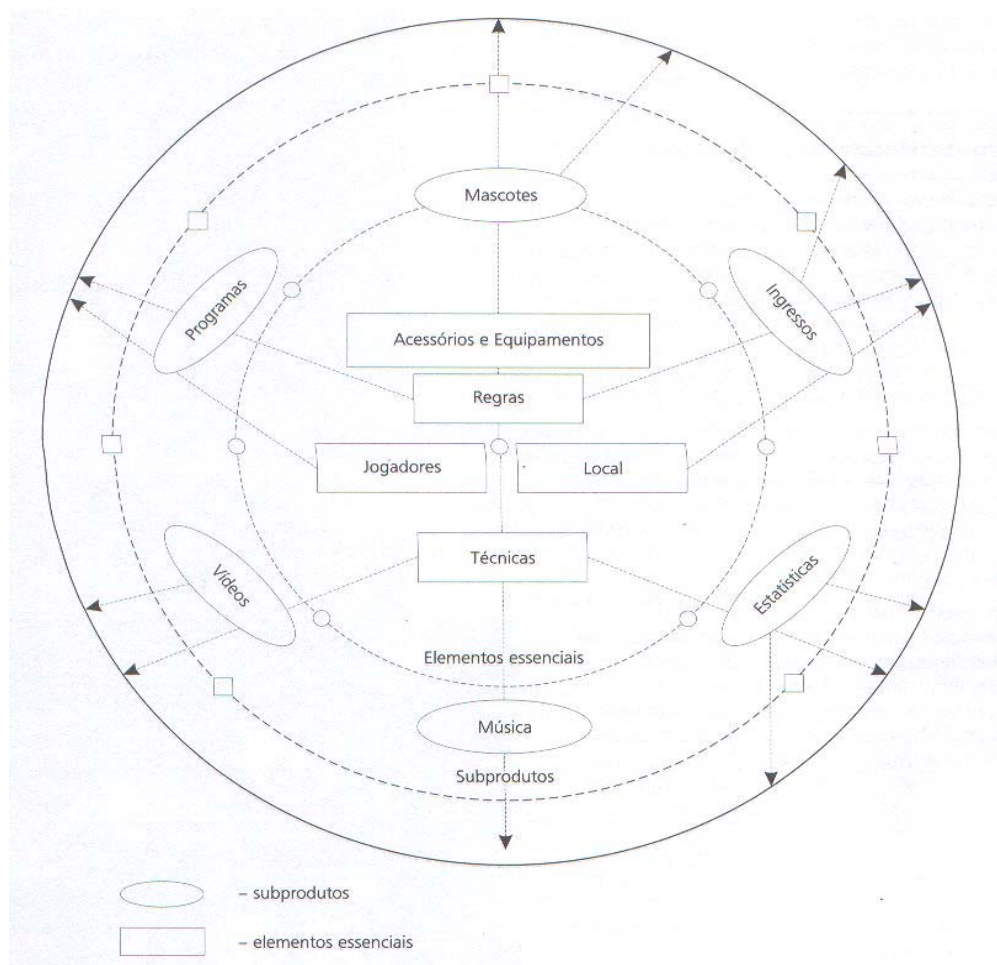


Figura 11 - Os elementos essenciais dos produtos esportivos e uma amostra de subprodutos.  
Fonte: Mullin *et al* (2004 p. 95)

Pozzi (2000) afirma que o esporte como Produto apresenta uma série de características únicas e totalmente imprevisíveis, que podem dificultar o trabalho dos profissionais de marketing esportivo.

Para o autor, “trata-se de um Produto intangível, experimental e subjetivo, em que predomina a paixão, e todos os nele envolvidos se consideram *experts* dada a forte identificação pessoal com o Produto”.

O Preço, na teoria de marketing esportivo, de acordo com Mullin *et al* (2004), é um elemento crítico, pois pode ser alterado de forma contínua, principalmente porque pode sofrer com uma demanda maior ou menor, e é bastante visível para o consumidor quando ocorre alguma alteração de valor.

As variáveis que compõem o preço estão relacionadas à localização do produto esportivo (ingressos ou mensalidades em estádios), o momento em que vive a equipe (em finais e jogos decisivos, os valores acabam sendo reajustados) e pela imagem que a equipe acaba passando para os consumidores (MULLIN *et al*, 2004).

Pitts e Stlotar (2002) sustentam que algumas palavras diferentes de Preço são mais agradáveis aos consumidores. Esse entendimento é útil para exemplificar as formas existentes de Preço na teoria de marketing esportivo, tais como valores de licenciamento, aluguéis, ingressos, salários, direitos de transmissão dos jogos, etc.

Esses exemplos ilustram, respectivamente, os valores pagos às equipes para o licenciamento de produtos, os valores de locação de espaços físicos de estádios como os camarotes, o valor pago pelos torcedores e espectadores de eventos esportivos, os valores pagos aos atletas e funcionários das equipes e os valores pagos pelos veículos de comunicação às equipes para que possam transmitir os jogos e eventos esportivos (PITTS; STOTLAR, 2002).

Para a determinação de Preço, Pitts e Stotlar (2002) sugerem a utilização do modelo baseado nos 4 (quatro) C's, isto é, na análise dos Consumidores, da Concorrência, das Companhias que afetam a determinação do Preço e do Clima.

Pozzi (1998) alerta, porém, que os profissionais de marketing esportivo devem lembrar que o esporte concorre com outras formas de entretenimento na hora de estabelecer o Preço e sugere a utilização de pesquisas junto aos consumidores e dados demográficos.

A Promoção, segundo Mullin *et al* (2004), são todas as atividades relacionadas à propaganda e à publicidade de um evento esportivo ou equipe esportiva com o objetivo de aumentar a consciência dos torcedores, atrair o interesse dos mesmos, estimular os seus desejos e que resulte no comparecimento dos torcedores aos jogos.

Os autores observam que a principal função da Promoção é informar os torcedores e espectadores de eventos esportivos sobre o produto esportivo, o local do evento e o preço dos eventos esportivos e jogos. “A Promoção é um mecanismo crítico para posicionar o produto e a sua imagem na mente do consumidor” (MULLIN *et al*, 2004, p. 142).

Pitts e Stotlar (2002, p. 231), por sua vez, definem Promoção Esportiva com sendo “a função de informar ou influenciar pessoas sobre os produtos, envolvimento com a sociedade ou a imagem da empresa esportiva”.

Mullin *et al* (2004) definem a Distribuição como sendo o “local” onde acontecem os jogos e eventos esportivos. Segundo os autores, todas as decisões relacionadas ao “local” são de longo prazo ou mais difíceis de mudar, diferentemente do que ocorre com as decisões de Produto, Preço, Promoção e Relações Públicas.

Para as decisões relacionadas ao “local”, Mullin *et al* (2004) sugerem que sejam considerados os elementos que envolvem o próprio evento, os ingressos, a transmissão das imagens dos eventos, os jogadores e comissão técnica e as lojas de mercadorias e artigos esportivos do evento.

A instalação onde o evento esportivo acontece é o principal fator relacionado à Distribuição de um produto esportivo. Os profissionais de marketing esportivo devem se preocupar com a acessibilidade ao local do evento, estacionamento, arredores e área abrangente do evento, o *design* da instalação, a comodidade das instalações do local do evento, as pessoas que estarão prestando os serviços esperados pelos torcedores e a segurança no local do evento (MULLIN *et al*, 2004).

Pitts e Stotlar (2002) sustentam que, como os eventos esportivos têm uma duração finita, os profissionais de marketing esportivo aproveitam o momento para oferecer a maior quantidade de atrações possíveis, como espetáculos, serviços, sorteios e venda de *merchandise*, com o objetivo de incrementar a receita gerada a partir dos eventos esportivos.

O evento esportivo (ou o jogo) é consumido no mesmo instante em que é “produzido”, ou seja, caso ele não seja consumido neste período de tempo, ele não será “produzido” novamente (PITTS; STOTLAR, 2002).

Por fim, Mullin *et al* (2004) apresentam o trabalho de Relações Públicas como sendo o quinto P do composto de marketing esportivo. Isso se sustenta na medida em que o poder de relações públicas positivas pode ampliar um bom plano de comunicação de marketing, sendo que este poder jamais deve ser subestimado.

Relações Públicas “é uma função gerencial porque reflete as políticas e programas desenvolvidos pelos níveis mais altos de gestão” (MULLIN *et al*, 2004, p. 236).

Para o esporte, o trabalho de Relações Públicas tem sido confundido com publicidade ou relações com a mídia. Para Mullin *et al* (2004), esta é apenas uma função do trabalho de Relações Públicas, pois, a médio e longo prazo, ele tem a função de criar relações positivas com a comunidade que podem repercutir em vendas e num relacionamento de longo prazo com a instituição esportiva.

Pozzi (1998, p. 142) faz uma comparação do trabalho de Relações Públicas com a propaganda, na medida em que “ambos oferecem capacidades semelhantes de desenvolvimento de imagem corporativa”. O autor sugere a associação de programas de patrocínio com atividades de Relações Públicas.

#### 2.3.3.3 O impacto cruzado do composto de marketing esportivo

Mullin *et al* (2004) apresentam a matriz do impacto cruzado entre os cinco P’s que compõem o composto de marketing esportivo. Através dela, é possível observar a interação existente entre o produto esportivo, o preço, o local onde acontece o produto esportivo, a promoção utilizada no evento e a função relações públicas.

O impacto do produto e do preço faz uma relação do impacto que o preço tem sobre o produto esportivo, pois ele acaba influenciando o valor e a imagem percebida de um evento esportivo. Segundo Mullin *et al* (2004), isso acontece porque o preço é a parte mais visível do composto de marketing esportivo.



A relação existente no impacto do produto e do local onde acontecem os eventos esportivos é a associação que os espectadores fazem das instalações e das imagens percebidas nos locais. Segundo Mullin *et al* (2004), isso acontece porque os consumidores optam por locais com mais recursos como forma de entretenimento.

O impacto da promoção e do produto é a associação, no composto promocional, das formas utilizadas para promover o produto esportivo. Isso acaba refletindo nas imagens usadas e no posicionamento que se quer dar ao evento esportivo (MULLIN *et al*, 2004).

As funções especiais das relações públicas como promotora dos eventos esportivos e o impacto sobre o produto esportivo, de acordo com os autores, acabam repercutindo na sua imagem e no seu posicionamento. Ao contrário de campanhas publicitárias, porém, os esforços de relações públicas dependem principalmente da aceitação e da boa-vontade da mídia.

Mullin *et al* (2004) dividem o impacto do preço e do local onde acontece o evento esportivo em duas partes. Na primeira, prevalece a idéia de que os espectadores aceitam pagar preços maiores por instalações melhores como camarotes, cadeiras e locais especiais. Já na segunda parte, os benefícios são considerados e percebidos pelos consumidores, isto é, na facilidade de adquirir os ingressos em locais alternativos às bilheterias do estádio ou a compra de ingressos via telefone, mesmo que isso represente um valor a mais. Em ambos os casos, os consumidores desejam pagar mais por benefícios e recursos que possam ser oferecidos a eles.

|                   | PRODUTO | PREÇO         | LOCAL                | PROMOÇÃO                     | RELAÇÕES PÚBLICAS                    |
|-------------------|---------|---------------|----------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| PRODUTO           |         | preço = valor | imagens<br>interagem | posicionamento<br>do produto | receptividade<br>do consumidor       |
| PREÇO             |         |               | imagens<br>interagem | escolha<br>da mídia          | sinceridade das<br>relações públicas |
| LOCAL             |         |               |                      | imagens<br>interagem         | imagens<br>interagem                 |
| PROMOÇÃO          |         |               |                      |                              | totalmente<br>inter-dependentes      |
| RELAÇÕES PÚBLICAS |         |               |                      |                              |                                      |

Figura 12 - A matriz de impacto cruzado para os cinco P's do marketing esportivo  
Fonte: Mullin *et al* (2004 p. 254)

O impacto do preço e da promoção faz uma associação do valor investido na mídia para promover o evento, considerando o total de recursos para isso e o público que se deseja atingir. Essa definição define a importância do preço sobre a promoção (MULLIN *et al*, 2004).

A relação entre o preço e os esforços de relações públicas no marketing esportivo é determinante na hora dos profissionais de marketing elaborarem as estratégias. Isso se deve porque os consumidores tomam uma decisão baseada em valores e as estratégias definidas podem melhorar ou piorar essa relação (MULLIN *et al*, 2004).

O impacto entre o local do evento esportivo e das promoções, segundo os autores, está associado com a forma de promover o jogo a partir das instalações onde acontece o evento. Esse impacto acaba sendo refletido na forma como os espectadores percebem o conjunto de recursos físicos do local.

Os esforços de relações públicas no marketing esportivo acabam gerando um impacto no local onde acontece o evento esportivo na medida em que os atletas e jogadores podem participar de atividades antes, durante e depois das partidas. Essa participação pode aumentar a frequência de público em eventos esportivos e também melhorar a imagem de determinado atleta ou da própria equipe (MULLIN *et al*, 2004).

Por fim, os autores citam, ainda, o impacto do conjunto dos quatro elementos da promoção, isto é, publicidade, propaganda, vendas pessoais e promoção de vendas, que podem ganhar reforço substantivo através dos esforços de relações públicas e dos resultados que estes esforços podem produzir. Isso acaba se refletindo nos benefícios que as equipes esportivas podem obter em iniciativas de promoção.

#### 2.3.3.4 A função do marketing no esporte

Evans *et al* (1996) sustentam que os conceitos de marketing podem ser estendidos para a indústria do esporte, assim como foi feito para o marketing de serviços e o marketing de entidades sem fins lucrativos. Os autores ressaltam que alguns trabalhos acabam destacando a

visão de que marketing esportivo é usado, basicamente, como ferramenta promocional de empresas de produtos industriais e prestadoras de serviços.

Entretanto, o marketing também pode ser usado para produtos esportivos, serviços ligados ao esporte e eventos voltados aos consumidores do esporte e, para isso, Evans *et al* (1996) apresentam três objetivos principais para o marketing de entidades esportivas: a) a definição de marketing orientado; b) a divulgação das práticas adotadas pelas entidades esportivas; e c) a identificação das características de associação de torcedores das entidades esportivas.

Já Shilbury (1994) observa que a função do marketing em eventos esportivos apresenta muitos contatos com os espectadores, o que favorece aos “momentos da verdade”, definidos por Carlzon (1994).

Isso se reforça na medida em que o departamento de marketing é responsável pelas atividades voltadas ao público de eventos esportivos, como a propaganda institucional, o programa do jogo e tudo que acontece nele e as atividades de relações públicas (SHILBURY, 1994).

Cabe aos profissionais de marketing de marketing esportivo cuidarem para que tudo o que foi planejado seja efetivamente colocado em prática. Shilbury (1994) define este momento como sendo o momento de intersecção da função de marketing com a função da experiência do serviço.

Por outro lado, o autor destaca que todas as pessoas envolvidas na prestação do serviço devem ser motivadas e treinadas para a cultura da qualidade em serviços, recebendo retorno das suas atividades e conquistas obtidas.

Mullin<sup>31</sup> (1985 *apud* SUTTON *et al*, 1992) observa que os eventos esportivos apresentam características únicas que devem ser exploradas pelas práticas de marketing. Dessa forma, é preciso que a) haja pelos menos duas equipes em disputa, b) que não seja possível prever o resultado final da competição ou de um jogo e c) que exista um subjetivismo atrelado ao evento esportivo traduzido em benefícios que podem satisfazer as expectativas dos torcedores.

---

<sup>31</sup> MULLIN, B. Characteristics of sport marketing. G. Lewis & H. Appenzeller (Eds), Successful sport management . Charlottesville, VA: Michie Co, 1985.

Sutton *et al* (1992) salienta que os profissionais de marketing esportivo devem considerar inúmeros fatores relacionados a eventos esportivos que podem transformar clientes potenciais em espectadores. Entre esses fatores, o autor cita a incerteza do resultado em competições esportivas, a venda de *merchandise* nos locais dos eventos e descontos no valor dos ingressos e o ambiente de entretenimento em que o esporte está inserido e a satisfação dos espectadores.

Já McDonald *et al* (2002) fazem uma distinção entre o comportamento de praticantes de esportes e de espectadores de eventos esportivos a partir de alguns fatores, tais como estética do esporte, redução do nível de estresse, filiação a grupos sociais e o desenvolvimento do talento. Esses fatores, segundo os autores, devem ser entendidos pelos profissionais de marketing para usá-las como ferramenta de segmentação de mercado.

Afif (2000, p. 21) também sustenta que os profissionais de marketing devem analisar o mercado, os consumidores e os fatores econômicos que podem interferir no plano de marketing e nas estratégias traçadas. O autor defende que, dessa forma, “empresas e instituições esportivas poderão descobrir um diferencial que possa cativar os torcedores”.

Mullin *et al* (2004) afirmam que o marketing (no esporte) não é serviço para poucas pessoas. Isso significa que é preciso uma coordenação dos esforços em todas os setores, ou seja, desde o nível técnico (jogadores e treinadores) até as pessoas encarregadas pela prestação de serviço em eventos esportivos.

Tomlinson *et al* (1995) afirmam que eventos esportivos e equipes esportivas podem ser promovidos e relacionados com os conceitos de marketing como se fosse um outro produto qualquer.

Melo Neto (1995, p. 31) afirma que a segmentação é a maior vantagem do marketing esportivo, restando aos seus profissionais levantar as informações, através de pesquisas, quais os produtos que melhor se adequam aos segmentos identificados. “O marketing esportivo ganha maior eficácia quando o evento ou o produto esportivo está diretamente relacionado com o segmento identificado”.

Mullin *et al* (2004) sustentam que definir o que é segmentação de mercado é fundamental para que os profissionais de marketing esportivo elaborem as estratégias de atuação e promoção, pois é ela que constrói o elo de ligação entre a análise e a ação gerencial.

Isso se deve em função das características do mercado esportivo, ou seja, a competitividade existente no mercado e a intangibilidade da maioria dos seus produtos. Os torcedores identificados com alguma equipe esportiva têm necessidades diferentes dos torcedores que eventualmente freqüentam eventos esportivos e estádios e cabe aos profissionais de marketing definirem os planos de ação para atingirem os diferentes tipos de consumidores (MULLIN *et al*, 2004).

Pozzi (1998) afirma que a segmentação de marketing esportivo é útil o suficiente para as empresas identificarem as características do público-alvo que mais apresentam relação com os seus produtos. Isso se deve pela quantidade de segmentos presentes no mercado esportivo.

Pitts e Stotlar (2002) sustentam que o principal objetivo da segmentação é a especialização. A empresa esportiva desenvolve o composto de marketing de acordo com a análise dos segmentos identificados, concentrando os esforços para atender as necessidades de cada um e utilizando os recursos disponíveis da melhor forma.

#### 2.3.3.5 O conceito de hospitalidade – *hospitality*

A hospitalidade, segundo Mullin *et al* (2004, p. 204), tornou-se parte essencial na obtenção de patrocínios esportivos, sejam em nível universitário ou em nível profissional. As empresas, segundo os autores, “utilizam os benefícios da hospitalidade para recompensar o seu próprio pessoal ou para induzir os seus próprios clientes a aumentarem a utilização ou o consumo do produto e assinarem ou renovarem contratos antigos”.

Entre os benefícios, os autores citam a distribuição de ingressos, alimentação e bebidas oferecidas aos convidados, garçons para o melhor atendimento, viagens de convidados para os jogos mais importantes, etc. Esses benefícios da hospitalidade oferecidos são únicos e não são encontrados no mercado.

Lainson <sup>32</sup>(1997), citado por Mullin *et al* (2004, p. 204), afirma que “as pessoas estão mais abertas a mensagens quando estão se divertindo do que quando estão trabalhando”.

---

<sup>32</sup> LAINSON, S. Client entertainment, sports news you can use, 1997.

Schlossberg<sup>33</sup> (1990a), citado por Burnett *et al* (1993), reforça esta idéia ao afirmar que as pessoas envolvidas no esporte, direta ou indiretamente, tendem a ser mais receptivas para as mensagens publicitárias.

Mullin *et al* (2004) afirmam que o sucesso de um programa de hospitalidade é assegurar que ela não esteja disponível, mas sim, que seja componente de um programa de patrocínio ou de licenciamento promocional.

Já Ford e Heaton (2001) sustentam que a qualidade no serviço é a chave principal de programas de hospitalidade bem sucedidos ou mal sucedidos. Para isso, as empresas, sejam elas clubes ou não, precisam estar atentas ao serviço oferecido como produto, ao conjunto de variáveis que compõem o serviço e à maneira como o serviço é prestado.

Os autores identificam três palavras-chave para o sucesso de programas de hospitalidade:

- a) toda decisão deve ser pensada tendo o consumidor em mente;
- b) as empresas devem construir uma forte cultura focada na qualidade em serviços;
- c) as empresas devem gerenciar os “momentos da verdade” (CARLZON, 1994) na prestação de serviço.

Ford e Heaton (2001) citam o exemplo da *Walt Disney Company*, da *Marriot International Inc.* e da *Southwest Airlines Co.* como exemplos de empresas que possuem bons programas de hospitalidade. Todas elas têm o cliente em mente nas decisões tomadas, possuem uma cultura focada na qualidade em serviços e administram cada “momento da verdade” (CARLZON, 1994) de forma correta.

Os autores sugerem ainda que as empresas envolvidas em oferecer hospitalidade devem se preocupar em dar aos clientes o que eles realmente querem, senão os concorrentes vão fazer isso. “Os consumidores satisfeitos retornarão mais e mais aos eventos e vão gastar dinheiro com as empresas e não com os seus concorrentes” (FORD; HEATON, 2001, p. 46).

---

<sup>33</sup> SCHLOSSBERG, H. Experts Fear Consumer Backlash. **Marketing News**, Apr 2, 1990.

Weinzetl, em Mullin *et al* (2004), afirma que o marketing esportivo é um negócio que depende basicamente de relacionamentos e que a hospitalidade pode iniciar, ampliar, reparar e fortalecer os relacionamentos que têm impacto sobre o sucesso no marketing esportivo.

As empresas que utilizam a hospitalidade como fortalecimento das suas relações com clientes e fornecedores, podem oferecer uma experiência memorável a eles, além de propiciar a interação pessoal, sustenta Weinzetl, em Mullin *et al* (2004).

Para que a hospitalidade se transforme numa experiência agradável a todos, porém, alguns cuidados devem ser observados, segundo Weinzetl, em Mullin *et al* (2004). Entre eles, a garantia de que haja comida e bebida em quantidade suficiente para todos os convidados, a certeza de que o ambiente onde acontece o evento de hospitalidade seja organizado, sem filas e de fácil acesso, e que a criatividade no momento de organizar o evento possa assegurar a presença de jogadores ou esportistas para autografarem camisetas e tirarem fotografias.

#### 2.3.3.6 O esporte como evento de entretenimento

Macpherson *et al* (2000) sugerem que o esporte pode representar uma forma de diversão para a rotina diária das pessoas. Isso acontece na medida em que o esporte contém um *valor de entretenimento* e consegue providenciar estímulos aos que apreciam eventos esportivos.

O *valor de entretenimento* é definido como sendo a combinação do jogo em si e todas as atividades de entretenimento envolvidas antes e no intervalo dos jogos, utilizadas para atrair mais espectadores aos eventos e que acabam criando o “ambiente” do evento (MACPHERSON *et al*, 2000).

Segundo Macpherson *et al* (2000), esse “ambiente” criado pode ser usado para promover o evento esportivo, bem como justificar aumentos nos valores dos ingressos.

Já Meir (2000) apresenta o exemplo do *Leeds Rhinos*, equipe inglesa de *rúgbi*, para ilustrar o desenvolvimento de uma estratégia baseada no “pacote de entretenimento em dias de jogos”, agregando atrações focadas principalmente na família, o sistema de som do estádio, a presença de *cheerleaders* para motivar os torcedores, o uso de locutores de rádio, as músicas

executadas antes das partidas, as músicas executadas durante as partidas, a utilização da mascote do clube, shows com artistas de rua, queima de fogos antes dos jogos e locutores dentro do gramado.

No entanto, o autor alerta que pessoas de faixas etárias mais altas podem não se motivar a comparecer aos eventos, mesmo com a utilização do “pacote de entretenimento”. Para essas pessoas, o jogo em si ainda é o atrativo mais importante.

Tomlinson *et al* (1995) apresentam outro exemplo relacionado ao esporte como forma de entretenimento, dessa vez com a equipe de beisebol do *Oakland A's*, nos Estados Unidos. O time introduziu, segundo os autores, o conceito “*baseball-land*”, numa associação direta com a *Disneyland*, como principal estratégia adotada para atrair os torcedores. Com este conceito, o time de beisebol entende que, para os espectadores, a ida ao estádio está muito voltada para o entretenimento do que para o jogo em si.

Vários recursos foram colocados para garantir a satisfação dos torcedores para que eles pudessem voltar nos jogos seguintes. Entre as medidas adotadas para atrair público estão a parceria com empresas de fraldas descartáveis colocadas nos banheiros infantis, a utilização de aparelhos de TV nos bares e lanchonetes do estádio para que os torcedores não perdessem nenhum momento do jogo e a limpeza dos banheiros e do estádio durante os jogos (TOMLINSON *et al*, 1995).

Pozzi (1998) reforça a idéia do esporte como negócio relacionado ao entretenimento e sugere que ele deva ser tratado como tal pelos profissionais de marketing esportivo. O autor sustenta essa afirmação ao utilizar o exemplo de empresas de mídia que participam do segmento esportivo e do aumento do patrocínio esportivo.

Kotler (1973) sugere que os consumidores, tanto de produtos como de serviços, acabam adquirindo o “produto total”, e não simplesmente a parte física do produto. Isso inclui os serviços, garantias, formas de pagamento e publicidade. O local de consumo de um produto, por essa razão, passa a ser uma das principais características do produto total, definido pelo autor como sendo a “atmosfera” de consumo de um produto.

Esta “atmosfera” é definida por Kotler (1973) como sendo o esforço de criar ambientes de consumo para produzir efeitos emocionais específicos nos consumidores com o objetivo de reforçar a probabilidade de compra, através dos cinco sentidos, isto é, olfato,



visão, audição, tato e paladar. Com exceção do paladar, uma “atmosfera” de consumo pode ser, respectivamente, cheirada, vista, ouvida e tocada.

Por outro lado, Bitner (1992) salienta que poucos estudos têm sido feitos para analisar a “atmosfera” de consumo e a sua real influência nos consumidores. Além disso, a autora sugere que os serviços estão muito mais relacionados ao ambiente de consumo, pois o serviço é prestado no mesmo local onde é produzido. “O local onde o serviço é produzido não pode ser escondido e pode ter um forte impacto na percepção dos consumidores na experiência do serviço prestado” (BITNER, 1992, p. 57).

O *ServiceScape* é referido pela autora como sendo o “ambiente construído”, ou seja, todo o ambiente que o homem acaba transformando para alterar um ambiente natural ou social. Nessa alteração, são considerados o desenho do local e a sua funcionalidade e a beleza estética.

A beleza estética considera todos os aspectos que envolvem o ambiente onde os eventos estão sendo realizados e que os espectadores podem ver e avaliar, como a sinalização usada, a limpeza do conjunto de recursos colocados em uso e o desenho arquitetônico do local. Esses fatores são importantes porque influenciam o ambiente onde acontece o evento (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994).

Já o desenho, os autores, refere-se ao modo como são distribuídos assentos, fileiras, corredores, banheiros, área de alimentação e os portões de acesso e saída de eventos esportivos e de lazer.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 232) definem o *ServiceScape* como sendo o “o ambiente onde o serviço é executado e onde a empresa interage com o cliente, ou seja, qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço”.

Segundo as autoras, o *ServiceScape* é importante para que os clientes possam avaliar a qualidade em serviços antes, durante e depois do serviço prestado. Planejar de forma eficaz o conjunto de evidências físicas tende a aumentar o nível de satisfação dos clientes, principalmente no momento em que o serviço é prestado.

Wakefield e Blodgett (1994) sustentam que, enquanto o consumo de alguns tipos de serviços é feito por razões funcionais, como no caso de bancos e lavanderias, em serviços

relacionados a atividades de lazer a razão tende a ser muito mais emotiva do que funcional, como, por exemplo, restaurantes e eventos esportivos.

“Os consumidores que acabam utilizando o serviço de uma lavanderia, por exemplo, não desejam ter nenhum tipo de emoção ou excitação no momento em que o serviço é prestado” (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994, p. 66), ao contrário dos frequentadores de eventos esportivos ou de outras formas de lazer, como espetáculos de música ou teatro.

O estudo, conduzido por Wakefield e Blodgett (1994), estabelece uma relação do *ServiceScape* com a satisfação dos consumidores e de que forma ela pode reforçar ou suprimir as emoções contidas em eventos esportivos ou de lazer. Segundo os autores, entender essa relação está associada com a intenção ou não de participar novamente de eventos esportivos e de lazer.

A importância do *ServiceScape*, segundo eles, tem profunda relação com o tempo dispendido em eventos esportivos e de lazer. Isso porque, quanto mais tempo os consumidores utilizarem um serviço, maior o período de observação e avaliação dos recursos disponíveis, como no caso de temporadas de uma semana em *resorts* ou pacotes de viagens.

Em eventos esportivos, onde os eventos esportivos acontecem por um período de horas, os frequentadores avaliam de forma moderada a importância do *ServiceScape*. A figura 13 faz uma comparação do período de tempo gasto na utilização de um serviço com a importância do *ServiceScape*.

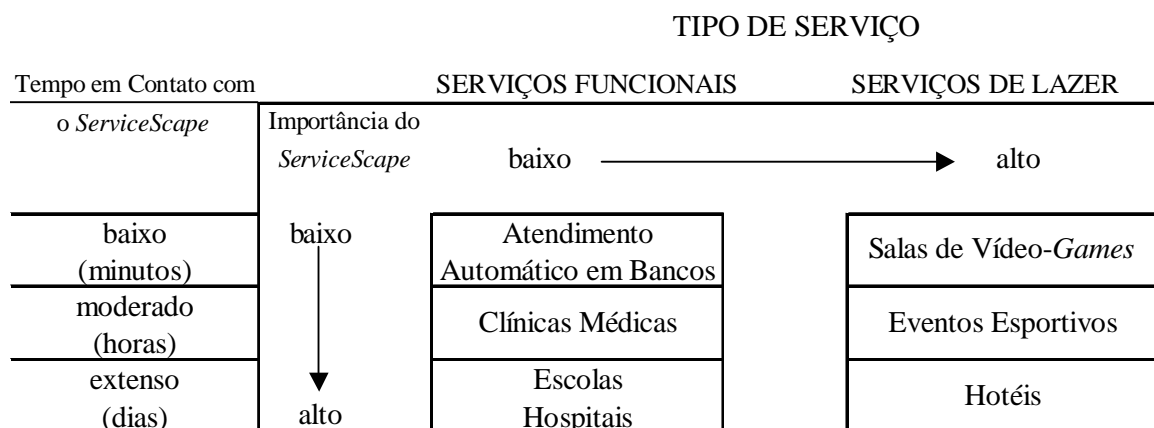


Figura 13 - Importância do *servicescape* relacionada ao tipo de serviço e ao tempo de contato.

Fonte: adaptado de Wakefield e Blodgett (1994)

Wakefield e Blodgett (1994) fazem, ainda, uma relação de como a excitação proporcionada por participar de um evento esportivo, o número de pessoas presentes aos

eventos e o envolvimento dos torcedores de uma equipe esportiva, podem interferir na avaliação do *ServiceScape* e na intenção de retornar em eventos futuros.

A excitação proporcionada pela experiência de consumo em eventos esportivos tende a ser mais favorável na avaliação dos torcedores sobre o *ServiceScape*, pois está relacionada às formas de entretenimento oferecidas aos torcedores durante os jogos (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994).

Já em relação à quantidade de pessoas presentes aos jogos, Wakefield e Blodgett (1994) sustentam que o sentimento de aperto, provocado por assentos estreitos colocados muito próximos uns dos outros ou pelo conjunto de recursos disponíveis em estádios e eventos esportivos e insuficientes para o público presente, pode gerar uma avaliação negativa do *ServiceScape*, refletindo na intenção de comparecer novamente a eventos e jogos futuros.

Por fim, o envolvimento dos torcedores com algum evento esportivo ou equipe esportiva, tende a avaliar positivamente o *ServiceScape*, proporcionando índices de satisfação maiores em relação à experiência de consumo e à qualidade do entretenimento (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994).

Em resumo, os profissionais de marketing esportivo devem se preocupar com todos os aspectos do *ServiceScape* para atrair o maior número de pessoas aos eventos esportivos e fazer com que elas retornem nos eventos seguintes (WAKEFIELD; BLODGETT, 1994).

### 2.3.4 Pesquisa de marketing

#### 2.3.4.1 Conceito de pesquisa de marketing

“Pesquisa de marketing é a coleta, análise e comunicação sistemáticas de dados e descobertas relevantes para uma condição específica de marketing, relacionada à empresa” (KOTLER, 1993, p. 140).

Já Cundiff *et al* (1979, p. 161) definem pesquisa de marketing como sendo “a sistematizada reunião, registro e análise de dados sobre o mercado, de forma a facilitar a tomada de decisões”. Ainda segundo os autores, as pesquisas de marketing utilizam fontes

externas e estudam o relacionamento entre as empresas, os ambientes em que atuam e os mercados reais e potenciais existentes.

As pesquisas de marketing, de acordo com os objetivos, podem ser classificadas em quatro categorias, ou seja, para o estudo de mensuração de mercado, para o estudo sobre as influências dos fatores controláveis, como aqueles relacionados ao composto de marketing, para a análise da concorrência e para o estudo sobre as influências dos fatores incontroláveis, como as pesquisas relacionadas ao comportamento psicológico e motivacional (CUNDIFF *et al.*, 1979).

Uma pesquisa de marketing envolve, de acordo com Kotler (1993) cinco passos: definir o problema e os objetivos da pesquisa, desenvolver o plano de pesquisa, coletar as informações, análise das informações e apresentação das informações. A figura 14 ilustra estas cinco etapas.

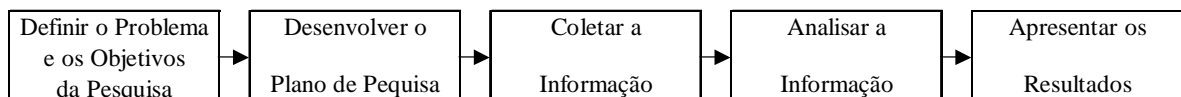


Figura 14 - O processo de pesquisa de marketing.  
Fonte: Kotler (1993, p. 143)

Zeithaml e Bitner (2003) consideram a etapa da definição do problema e dos objetivos da pesquisa como sendo o ponto fundamental para o planejamento da pesquisa. Os profissionais de marketing devem apresentar as questões que deseja obter através das respostas dos clientes. Cada uma dessas questões repercute na adoção de uma estratégia específica.

Os objetivos são as questões da pesquisa traduzidas por ações, ou seja, dessa forma é possível compreender o que os clientes desejam, as suas insatisfações e as suas expectativas.

Kotler (1993) alerta, porém, que o custo da pesquisa tende a ser mais alto se a definição do problema e dos objetivos não for bem feita.

A segunda etapa da pesquisa de marketing, isto é, o desenvolvimento do plano de pesquisa, envolve a definição dos dados a serem pesquisados, a forma de abordagem da pesquisa, os instrumentos que farão a coleta dos dados, o tamanho da amostra pesquisada e a forma de contato com a amostra pesquisada (KOTLER, 1993).

A coleta das informações, segundo o autor, é a fase da pesquisa de marketing com o custo mais elevado e que está mais sujeita a erro. Isso acontece porque alguns entrevistados recusam-se a participar da pesquisa, outros podem fornecer informações tendenciosas, e, por fim, alguns não são encontrados e precisam ser contatados novamente ou substituídos por outros.

Kotler (1993), por outro lado, reforça a idéia de que novas formas de coletar os dados através da tecnologia e das telecomunicações, têm proporcionado resultados melhores para as empresas, não só pelas informações que podem ser obtidas, mas também pelo custo de aplicação da pesquisa.

A fase de análise das informações em pesquisas de marketing é aquela onde as empresas extraem os resultados, obtidos através dos dados pesquisados o autor sugere que, nesta fase, sejam utilizadas técnicas avançadas de estatística com o objetivo de descobrir novos fatos.

No momento da apresentação dos resultados, o mesmo autor sustenta que os profissionais de marketing devem compreender as respostas obtidas de acordo com o que foi inicialmente estipulado, ou seja, de acordo com a definição do problema e dos objetivos da pesquisa. Dados adicionais apenas servirão para gerar confusão no momento de compreender o problema.

Como características de uma pesquisa de marketing eficiente, Kotler (1993, p. 15) apresenta cinco itens, entre os quais, a) a utilização de um método científico, com observações cuidadosas, formulação de hipóteses e teste; b) o uso da criatividade ao elaborar a pesquisa; c) a utilização do conceito de metodologia múltipla através da adaptação do método ao problema e não o inverso; d) a interdependência de modelos utilizados e os dados obtidos; e f) a preocupação com o custo/benefício da pesquisa de marketing. “Os custos de pesquisa são basicamente fáceis de quantificar, enquanto o valor é difícil de antecipar”.

Por fim, Kotler (1993) alerta ao fato de que muitos profissionais ligados à administração das empresas são resistentes às pesquisas de marketing. Isso se deve pela falta de conhecimento dos executivos do que é uma pesquisa de marketing e quais os benefícios que elas podem proporcionar, e pelo tempo gasto em demasia no planejamento da pesquisa, na coleta e análise dos dados e na interpretação e apresentação dos resultados, entre outros fatores.

Zeithaml e Bitner (2003) sustentam, porém, que um melhor entendimento do uso da pesquisa é o caminho-chave para compreender a lacuna existente entre as expectativas dos clientes e as percepções dos executivos relacionadas a estas expectativas. Dessa forma, as informações obtidas devem ser transformadas em ações dos executivos visando à satisfação dos clientes. Empresas que fazem pesquisa de mercado sem o objetivo de satisfazer aos seus clientes podem ter dificuldades em compreender as reais necessidades do mercado.

#### 2.3.4.2 Pesquisa de marketing esportivo

Pesquisa de marketing esportivo, segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 107), é definida como sendo “o processo de planejar e organizar atividades com o fim de obter informações”. Essas informações, segundo os autores, são necessárias para o processo de tomada de decisão de empresas esportivas, pois relacionam-se às funções e operações que elas exercem, como finanças, desenvolvimento de promoções, estratégias de preços, o planejamento dos jogos em si, etc.

Os autores identificam forte relação do conceito de pesquisa de mercado da *American Marketing Association* (AMA) com os objetivos da pesquisa de marketing esportivo. Segundo a entidade,

a pesquisa de mercado liga consumidor, cliente e público ao profissional de marketing por meio de informações, usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gera, refina e avalia ações de marketing; monitora o desempenho de marketing; e aprimora o entendimento do marketing como processo (*NEW MARKETING*<sup>34</sup>, 1987 *apud* PITTS; STOTLAR, 2002, p. 108).

Sendo assim, alguns objetivos da pesquisa de marketing esportivo podem ser destacados a partir desta definição, como, por exemplo, estabelecer um relacionamento entre os consumidores do esporte com o produto e as empresas esportivas, definir e identificar pontos positivos e negativos, além de problemas e oportunidades de marketing, desenvolver e monitorar ações de marketing esportivo e ajudar a compreender a empresa esportiva e o mercado onde ela atua (PITTS; STOTLAR, 2002).

---

<sup>34</sup> NEW MARKETING. New marketing research definition approved. *Marketing News*, Jan. 2, 1987.

A pesquisa, segundo os autores, será elaborada de acordo com as informações que os profissionais de marketing esportivo desejam obter. Estas informações, por sua vez, podem ser divididas em quatro categorias: consumidores, concorrentes, empresas e o ambiente onde estão inseridas todas as categorias.

Os tipos de pesquisa de marketing esportivo, de acordo com estas categorias são:

- a) procura de informações;
- b) avaliações;
- c) entrevistas;
- d) pesquisas científicas, envolvendo a definição de amostragem, observações e análise de tendências.

A pesquisa de marketing esportivo concentra-se nas informações necessárias ao planejamento do futuro, à descoberta de um problema ou da raiz de um problema, ao desenvolvimento de soluções e à tomada de decisões acerca do desenvolvimento ou melhoria do produto, formação de preços e estratégias promocionais (PITTS; STOTLAR, 2002, p. 112).

Mullin *et al* (2004) propõem uma mudança na forma como são conduzidas as pesquisas de marketing esportivo e sugerem que, ao invés de simples levantamentos de questões superficiais ou com métodos que apresentam falhas, as pesquisas devem conter avaliações qualitativas e investigações mais profundas.

## **2.4 Considerações sobre a revisão bibliográfica**

A revisão bibliográfica apresentada neste capítulo pode ser dividida em duas partes.

A primeira considera os aspectos característicos de uma nova economia em serviços e o que a satisfação dos clientes nos chamados “momentos da verdade” pode afetar o resultado das empresas.

A segunda parte, mais identificada com os aspectos esportivos, não só apresenta o esporte como forma de entretenimento e de lazer das pessoas, mas, também, apresenta a qualidade em serviços como fator fundamental para que as pessoas freqüentem eventos esportivos, ou seja, em diversos momentos, vários autores presentes na revisão reforçam a importância da qualidade nos serviços prestados nesses eventos como forma de garantir a participação dos torcedores.

Por outro lado, é preciso destacar que a grande maioria das referências utilizadas neste trabalho, principalmente no que se refere aos artigos, procede de fora do país, pois não há muito material nacional abordando a qualidade dos serviços em eventos esportivos. Espera-se que esta dissertação de mestrado possa ser utilizada para referenciar trabalhos futuros sobre o tema abordado.

Também é importante ressaltar que, de acordo com a revisão bibliográfica, os eventos esportivos devem proporcionar um nível de satisfação que atenda às expectativas dos seus espectadores para evitar que eles deixem de freqüentar os estádios, optando por outras formas de lazer e entretenimento.



*"[...]segue tua senda de vitórias,  
Colorado das glórias,  
Orgulho do Brasil!"*.

Trecho do hino do Sport Club Internacional  
composto por Néelson Silva

## **3 ESTUDO DE CASO**

### **3.1 Apresentação do Sport Club Internacional**

O SPORT CLUB INTERNACIONAL, fundado em 04 de abril de 1909, de acordo com o seu estatuto (SCI, 2004<sub>a</sub>), “é uma sociedade civil sem fins lucrativos, com prazo indeterminado de duração e tem por finalidade atividades desportivas, sociais e culturais”.

O estatuto do Clube (SCI, 2004<sub>a</sub>) estabelece que as cores do Clube são vermelho e branco.

Ao longo da história, o Clube conquistou vários títulos, o que levou ao crescimento da sua torcida e, também, ao reconhecimento por parte da mídia e da imprensa especializada. Ao todo, são 36 campeonatos regionais; 3 (três) títulos de Campeão Brasileiro nos anos de 1975, 1976 e 1979, sendo, neste ano, de forma invicta, feito até hoje nunca obtido por um outro time no país; 1 título da Copa do Brasil, em 1992; além de várias conquistas locais, regionais, nacionais e internacionais, como a conquista do II Pan-Americano, disputado no México, em 1956, e da Medalha de Prata, nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, ambas as competições disputadas tendo o time base do Internacional (SCI, 2004<sub>b</sub>).

O Internacional também tem uma tradição em relação ao trabalho desenvolvido nas categorias de base, ou seja, com jogadores em fase de formação e aprendizado. Diversos jogadores de expressão mundial foram revelados pelo Clube, entre eles, Dunga, Falcão, Taffarel, Paulo César Carpegiani, Lúcio, Daniel Carvalho, Nilmar, entre outros (SCI, 2004<sub>b</sub>).

Hoje, a entidade possui um estádio próprio com capacidade para 58 mil pessoas, denominado Gigante da Beira-Rio, inaugurado em 06 de abril de 1969. Na inauguração, Édson Arantes do Nascimento, o *Pelé*, posteriormente considerado como o atleta do século XX esteve presente como convidado de honra, assim como diversas autoridades e pessoas do

meio futebolístico. O jogo inaugural foi 2 x 1 para o Internacional contra o Benfica de Portugal, então considerada como uma grande equipe europeia (SCI, 2004<sub>b</sub>).

O Sport Club Internacional segue um regime presidencialista, eleito a cada dois anos para um novo mandato. Isso significa dizer que o Clube não tem um dono, mas sim, um presidente que segue uma linha administrativa própria. Ele é eleito pelo voto dos conselheiros num primeiro momento e, depois, pelo voto do associado, ou seja, a eleição é feita em dois turnos. O mandato do presidente é de dois anos, podendo ser reeleito por mais um período de gestão (SCI, 2004<sub>a</sub>).

De acordo com o estatuto do Clube, o presidente deve ser sócio por, no mínimo, cinco anos e ser conselheiro por pelo menos dois anos. Não há nenhum artigo no estatuto que estabeleça que o presidente deva ser oriundo de áreas administrativas ou ligadas à gestão de empresas ou de negócios (SCI, 2004<sub>a</sub>).

O estatuto do Clube prevê que sejam nomeados dez vice-presidentes a fim de compor a diretoria do Sport Club Internacional: vice-presidente de futebol, vice-presidente de esportes amadores, vice-presidente de finanças, vice-presidente de administração, vice-presidente de serviços especializados, vice-presidente de serviços jurídicos, vice-presidente do Parque Gigante, vice-presidente de marketing, vice-presidente de comunicação social e vice-presidente de patrimônio (SCI, 2004<sub>a</sub>).

Os serviços prestados nos dias de jogos no estádio Beira-Rio são de responsabilidade da vice-presidência de marketing e da vice-presidência de administração (SCI, 2004<sub>c</sub>).

O Conselho Deliberativo, considerado um dos órgãos do Sport Club Internacional, é formado por conselheiros que são sócios do Clube e que foram eleitos para que se tornassem representantes dos torcedores. A cada dois anos, metade do Conselho é eleita, sendo que um mandato de conselheiro chega a quatro anos. Os conselheiros podem chegar a presidente do Clube, desde que preencham os requisitos para isso (SCI, 2004<sub>a</sub>).

### **3.2 Avaliação do patrimônio de fãs do Sport Club Internacional**

Em 2001, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), de São Paulo, o Sport Club Internacional desenvolveu uma pesquisa de mercado para avaliar e identificar o perfil do torcedor do Clube. Esse trabalho, coordenado pelo professor Antônio Carlos Kfoury Aidar, utilizou uma metodologia baseada em pesquisa de grupos focados e permitiu identificar uma série de razões pelas quais os torcedores deixavam de comparecer aos jogos. Algumas dessas razões já indicavam uma relação com a qualidade em serviços prestados em dias de jogos no estádio Beira-Rio.

Reclamações relacionadas à qualidade em serviços foram apresentadas por torcedores dos grupos entrevistados. Entre os itens estavam a falta de resposta aos contatos feitos com o Clube, dificuldades com as formas de pagamento das mensalidades, queixas sobre o tratamento dado por funcionários, sugestões e deficiências relacionadas aos banheiros e às opções de alimentação, a sugestão para que fosse criado o cargo de *ombudsman* para receber e encaminhar reclamações e sugestões e deficiências relacionadas aos banheiros (AIDAR, 2001).

### **3.3 Estatuto de defesa do torcedor**

Em 15 de maio de 2003, foi assinada pelo Presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, a Lei Nº 10.671, considerada como a primeira tentativa de regularizar o esporte no país no que tange aos direitos do torcedor. Em 45 artigos, o Estatuto de Defesa do Torcedor “estabelece normas de proteção e defesa do torcedor”, como consta no seu artigo 1º.

Ao longo do Estatuto, vários são os pontos relacionados aos serviços oferecidos em eventos esportivos, principalmente no que se refere ao futebol brasileiro, como segurança antes, durante e após a realização das partidas, quantidade de sanitários em condições de uso compatível com a capacidade de público, qualidade das instalações físicas e condições de higiene dos produtos alimentícios vendidos no local e a implantação de um serviço de Ouvidoria para que os torcedores possam encaminhar reclamações e sugestões.

Os clubes tiveram um prazo de seis meses para se adaptarem à lei a partir da data da sua publicação, ou seja, o prazo encerrou-se no dia 15 de novembro de 2003, mas nem todos os clubes brasileiros conseguiram cumprir a tempo o prazo exigido. O Sport Club Internacional teve o seu estádio aprovado e liberado pelo Ministério Público e demais órgãos competentes no dia 27 de novembro de 2003 (SCI, 2004<sub>c</sub>). O não-cumprimento do Estatuto prevê uma série de punições para os clubes responsáveis pela organização dos jogos, entre elas, a destituição dos dirigentes dos clubes, suspensão de repasses e verbas públicas, multas, perda de mando de campo e prisão e afastamento do futebol de torcedores que promoverem desordem em estádios de futebol.

### **3.4 Apresentação dos sócios do Sport Club Internacional e da “social”**

Os sócios são torcedores com um vínculo maior em relação ao Clube, pois, ao se associarem, pagam uma mensalidade de R\$ 30,00 (trinta reais), o que lhes dá direito a ingresso gratuito e um local reservado no estádio, além da possibilidade do sócio se tornar conselheiro e, até mesmo, presidente do Sport Club Internacional (SCI, 2004<sub>c</sub>).

A chamada “Social”, área destinada aos sócios, tem 10.806 lugares, todos eles com assento individual. Possui dois portões de acesso no estádio (portão 02 e portão 08), quatro bares para a venda de refrigerantes, cervejas e água mineral, quatro quiosques de alimentação, onde são oferecidos pastéis, pães de queijo, sanduíches, e oito banheiros. É neste local que está concentrado o público pesquisado neste trabalho (SCI, 2004<sub>c</sub>).

O quadro social, composto pelos sócios do Clube, possui 21.716 nomes cadastrados entre titulares e dependentes, sendo que somente 9.544 estavam com as suas mensalidades em dia no mês de setembro, o que representa 43% do total do cadastro (SCI, 2004<sub>c</sub>).

### **3.5 A estrutura utilizada pelo clube em dias de jogos**

A cada jogo, acontecem muitos “momentos da verdade” (CARLZON, 1994), ou seja, o exato momento onde o serviço oferecido é consumido. Nesta hora, nada pode falhar ou

deixar de atender à expectativa de quem o consome. Para isso, em torno de duzentas pessoas são recrutadas para fazer o trabalho acontecer da melhor forma, independente da grandeza do espetáculo, isto é, seja um jogo de maior expressão ou de menor expressão.

Bilheteiros, fiscais de portões, porteiros, seguranças e sanitaristas fazem parte do grupo de profissionais que trabalham em dias de jogos no estádio Beira-Rio. Todos estes profissionais não têm vínculo empregatício com o Clube e recebem uma “tarefa” pela função que exercem, o que lhes dá o nome de “tarefeiros” (SCI, 2004<sub>c</sub>).

Em jogos considerados maiores, o público presente é muito próximo do limite do estádio, hoje estimado em 58 mil pessoas (SCI, 2004<sub>c</sub>), o que aumenta as chances de haver alguma falha na prestação do serviço. Porém, nem sempre essa tendência pode ser observada. Em muitos casos, podem acontecer problemas em jogos de menor expressão e nenhum problema em jogos de maior público.

### **3.6 Apresentação do “paixão colorada”**

O presente estudo faz a avaliação dos serviços prestados no estádio Beira-Rio em dias de jogos utilizando o cadastro denominado “Paixão Colorada”, gerado pelos torcedores que se dispuseram a preencher o cadastro de forma espontânea no site oficial do Clube. O objetivo do “Paixão Colorada” era, quando da sua elaboração, criar um cadastro de torcedores e oferecer a estes conteúdo exclusivo, além da possibilidade de participarem de promoções diferenciadas. Para dar mais credibilidade ao cadastro e evitar um duplo credenciamento, informações pessoais dos torcedores como RG e CPF foram solicitadas no preenchimento. O total de cadastrados, no dia 25 de junho de 2004, era de 19.964 nomes, incluindo-se os torcedores de todo o país e do exterior.

Neste trabalho, porém, serão utilizados somente aqueles torcedores pertencentes à chamada Região Metropolitana de Porto Alegre. A utilização desse critério deve-se ao fato de que os torcedores desta Região apresentam melhores condições de avaliação dos serviços prestados no estádio, de acordo com os itens do questionário proposto, pois, por estarem mais perto da cidade de Porto Alegre, eles têm maior probabilidade de freqüentarem o estádio Beira-Rio. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

(METROPLAN, 2004), a distância média dos municípios da Região Metropolitana em relação à Porto Alegre é de 42,9 km, sendo que Viamão e Eldorado do Sul são as cidades mais próximas da capital gaúcha, a 10 km de distância, e Parobé, a cidade mais longe de Porto Alegre, com 79 km de distância.

Segundo Metroplan (2004), a Região Metropolitana compreende, no total, 31 municípios: Alvorada, Araricá, Arroio dos Ratos, Cachoeirinha, Campo Bom, Canoas, Capela de Santana, Charqueadas, Dois Irmãos, Eldorado do Sul, Estância Velha, Esteio, Glorinha, Gravataí, Guaíba, Ivoti, Montenegro, Nova Hartz, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Parobé, Portão, Porto Alegre, Santo Antônio da Patrulha, São Jerônimo, São Leopoldo, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Triunfo e Viamão.

### **3.7 Definição do grupo a ser pesquisado**

A opção escolhida no presente estudo é de que somente os sócios possam avaliar a qualidade dos serviços em dias de jogos no estádio Beira-Rio. Isso se deve porque o associado tem um compromisso maior com o Clube através do pagamento da mensalidade, além de ter uma relação mais próxima e direta com a instituição, bem como pela importância política que os associados apresentam a ponto, inclusive, de terem a opção de se candidatarem a presidente do Clube. Como não há um cadastro único de associados e de torcedores cadastrados no programa “Paixão Colorada”, foi implantado um filtro na pesquisa durante a fase de coleta de dados, baseado nos seguintes critérios:

- a) os torcedores que participassem da pesquisa deveriam dizer se eram sócios do Clube ou não;
- b) os associados deveriam informar a frequência de jogos assistidos no estádio Beira-Rio, ou seja, os sócios que assistem de um a três jogos no período de um mês encontravam-se aptos a continuar respondendo à pesquisa, ao contrário daqueles associados que costumam frequentar o estádio somente em jogos de maior importância ou que acabam não indo aos jogos no estádio por algum motivo;

- c) os associados aptos deveriam informar quais os jogos que acabaram assistindo no estádio Beira-Rio, confirmando a frequência solicitada no item anterior, ou seja, entre os jogos colocados na pesquisa, pelo menos um jogo deveria aparecer como confirmação da resposta ao item 2. Os adversários do Clube relacionados na pesquisa foram Coritiba, Figueirense, São Paulo, Juventude, Atlético-PR, Grêmio, Criciúma, Vasco da Gama e Atlético-MG.
- d) por fim, os associados respondentes obrigatoriamente deveriam ter frequentado o estádio em dias de jogos exatamente no setor destinado a eles, chamado de “Social”. Isso porque alguns sócios podem ter acesso a outros setores como os camarotes e as cadeiras.

Com isso, chega-se ao perfil desejado do respondente da pesquisa, ou seja, o torcedor cadastrado no “Paixão Colorada” deveria ser sócio do Clube, ter uma frequência de um a três jogos por mês no estádio, ter assistido aos últimos jogos disputados pela equipe e ter ido ao estádio na “Social”.

### **3.8 Definição de estudo de caso**

Yin (2001, p. 32) define estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O autor apresenta as três características principais de um estudo de caso, ou seja, a) ele apresenta questões do tipo *como e por quê*; b) um estudo de caso não exige controle sobre eventos comportamentais; além de c) focalizar acontecimentos contemporâneos.

Sendo assim, o presente trabalho apresenta-se como sendo um estudo de caso, pois avalia a qualidade de serviços nos dias de jogos do Sport Club Internacional no ano de 2004, além de relacionar os principais serviços avaliados com possibilidades de melhoria.

Uma outra característica que aponta para a definição deste trabalho como sendo um estudo de caso é que, durante a fase de preparação da pesquisa, o trabalho permite fazer proposições sobre o tema abordado (YIN, 2001). Isso se reforça na medida em que as



questões propostas no instrumento de pesquisa fazem relação com a qualidade dos serviços prestados no estádio em dias de jogos, ou seja, o estudo de caso propõe avaliar a satisfação dos associados a partir de proposições relacionadas à revisão bibliográfica feita no capítulo 2.

### **3.9 Aplicação da pesquisa**

#### *3.9.1 Apresentação da pesquisa para os torcedores*

Foi solicitado à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) para que fosse utilizado um *email* da própria universidade para a comunicação com os torcedores cadastrados no *site* do Clube. O objetivo era dar mais credibilidade à pesquisa e também possibilitar que, através desse endereço eletrônico, os torcedores pudessem se manifestar para dúvidas, opiniões e sugestões sobre o tema proposto. A solicitação foi atendida pela Secretaria e foi criado o *email* pesquisa@producao.ufrgs.br para ser utilizado na pesquisa.

O cronograma de atividades relacionadas à coleta de dados estabeleceu, inicialmente, o período de 13 a 31 de agosto de 2004 como período de avaliação, ou seja, neste intervalo dois jogos do Clube aconteceriam no estádio Beira-Rio, nos dias 14 e 22. Os torcedores poderiam aproveitar esse período para fazerem as suas observações e depois responderem à pesquisa.

Como primeira etapa, foi enviada por *email* uma carta de apresentação assinada pelo Vice-Presidente de Administração do Clube, Giovanni Luigi, a todos os 8.942 torcedores cadastrados e pertencentes à Região Metropolitana de Porto Alegre, no dia 13 de agosto de 2004, véspera do jogo contra o Figueirense, válido pela 24ª rodada do Campeonato Brasileiro de 2004. O modelo dessa carta encontra-se no apêndice A.

Do total enviado, 715 *emails* acabaram retornando ao endereço utilizado como erro, o que representa em torno de 8% dos *emails* cadastrados. Entre os motivos desse percentual, podem ser citadas as ferramentas anti-*spam* colocadas pelos torcedores para que não recebam *emails* indesejados e devido aos erros de digitação nos endereços cadastrados.

Somente cinco torcedores se manifestaram contrários à pesquisa. Entre as manifestações desses torcedores, a instabilidade que o time vivia na tabela de classificação foi apontada como motivo para não desejarem participar da pesquisa. Os endereços eletrônicos desses torcedores foram retirados do cadastro e o *email* com o *link* para acessar a página da pesquisa na internet não foi enviado a eles.

### 3.9.2 Envio do link da pesquisa para os torcedores

A segunda etapa da pesquisa aconteceu no dia 16 de agosto, três dias após o envio da carta de apresentação. Dessa vez, foi enviado um *email*, assinado novamente pelo Vice-Presidente de Administração do Clube, Giovanni Luigi, solicitando a participação dos torcedores na pesquisa, além de conter o *link* de acesso para a mesma, isto é, [www.topp.com.br/internacional](http://www.topp.com.br/internacional). O objetivo era captar as observações dos torcedores feitas no jogo realizado dia 14 de agosto, cujo resultado foi Internacional 4 x 0 Figueirense.

Toda a parte técnica da coleta eletrônica de dados foi desenvolvida pela empresa Topp Empresarial Ltda. Além da ferramenta desenvolvida para o envio dos *emails*, a empresa preparou a página na internet e a planilha para receber os dados no momento em que os torcedores respondessem à pesquisa. O questionário pode ser encontrado no apêndice B.

Como o objetivo da pesquisa era incentivar a participação de um número maior de associados, não foi preciso que eles se identificassem ao clicar no *link* da pesquisa. Como consequência, isso poderia fazer com que os torcedores acessassem o endereço da página na internet mais de uma vez para responder a pesquisa, além de possibilitar a participação de outros torcedores que não faziam parte do cadastro.

Dependendo do volume de acessos e respostas dos torcedores, seria enviado um novo *email* na data de 20 de agosto, solicitando mais uma vez a colaboração dos torcedores. Porém, devido ao nível de resposta obtido nos primeiros dias, esta etapa acabou não acontecendo.

A data-limite para obter as respostas dos torcedores foi antecipada para a meia-noite do dia 23 de agosto, ao contrário do prazo inicial estabelecido que era no dia 31 de agosto de 2004, devido ao nível de resposta obtido nos primeiros dias da pesquisa e porque muitos

torcedores dispõem de tempo para acessar a internet somente no final de semana. Além disso, a equipe não jogaria mais no estádio Beira-Rio até o final do mês. O resultado do jogo foi Internacional 1 x 1 Coritiba e representou a chance de comparar as avaliações feitas em dois momentos da equipe: um, de pleno êxito e vitória no jogo contra o Figueirense, e outro, contra o Coritiba, com um resultado que não foi o melhor para a equipe.

O número de sócios presentes no estádio nestes dois jogos, de acordo com os dados do Clube (SCI, 2004<sub>c</sub>), foi 4.046 na partida contra o Figueirense e 3.276 contra o Coritiba.

*"Não existe um método único, padronizado e correto de conduzir uma pesquisa. Para iniciar a sua pesquisa, não aguarde até encontrar o método adequado porque há muitos modos de se tratar um problema – alguns bons, alguns ruins, mas, provavelmente, vários bons. Não existe um único projeto perfeito. Um método de pesquisa para um dado problema não é como a solução de problema em álgebra. É mais parecido com uma receita de strogonoff; não existe a melhor receita".*  
Simon, in Churchill, 1987, p. 71-72

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Análise estatística

As variáveis relacionadas com o perfil dos sócios-colorados foram descritas através de frequências absolutas e relativas e relacionadas com os itens do questionário de satisfação, através de média e desvio padrão.

Para comparar o nível de satisfação dos itens abordados no questionário em relação ao sexo do sócio-colorado e a cidade onde reside, foi utilizado o Teste t para amostras independentes. Quando comparados esses itens de acordo com a faixa etária, renda e escolaridade do sócio-colorado, o teste aplicado foi a Análise de Variância (ANOVA), complementado pelo Teste da Diferença Mínima Significativa -*Least Significance Difference*, (LSD), que localizou as diferenças encontradas pela ANOVA.

A Análise Fatorial é um método multivariado que estuda os inter-relacionamentos entre um grande número de variáveis, agrupando as mesmas em dimensões denominadas de fatores. Em cada um desses fatores, é calculado um escore, denominado de Carga Fatorial, que determina a contribuição de cada variável na composição do fator (HAIR *et al*, 1998). Desta forma, esta técnica foi utilizada para determinar a importância de cada item dentro de sua dimensão.

O nível de significância adotado no estudo é de 5% e as análises estatísticas foram realizadas no programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 8.0.

## 4.2 Participação dos associados do clube

Entre os 1.691 torcedores que responderam a pesquisa, era preciso identificar aqueles que atendessem aos critérios estabelecidos no ponto 3.7. deste trabalho. De acordo com esses critérios, foram selecionados 330 torcedores, o que representa, em termos percentuais, uma participação de 19,52% de associados do Clube que responderam a pesquisa.

Desse total, 93,58% dos sócios que responderam a pesquisa se identificaram como sendo do sexo masculino, totalizando 307 associados. Já em relação ao sexo feminino, 21 pessoas responderam o questionário, o que representa 6,42% do total de associados na pesquisa, totalizando 327 torcedores. Somente duas pessoas não identificaram o sexo ao qual pertencem.

Em relação à faixa etária, do total de associados que responderam a pesquisa, 5 torcedores encontram-se na faixa dos 10 aos 15 anos, 26 estão na faixa dos 16 aos 20 anos, 129 associados possuem entre 21 e 30 anos, 104 estão na faixa dos 31 aos 40 anos, 48 encontram-se entre 41 e 50 anos, 14 possuem entre 51 e 60 anos e somente 2 sócios possuem idade acima dos 60 anos. Com isso, o total chega a 328 pessoas que se identificaram em relação à idade. Outros 2 torcedores não preencheram os dados relacionados com a faixa etária.

No total, 313 associados identificaram o nível de renda ao qual fazem parte. Dessa forma, 76 recebem até 5 Salários-Mínimos (SM), 87 encontram-se na faixa de 6 a 10 SM, 69 recebem de 11 a 15 SM, 36 entre 16 e 20 SM, 28 estão na faixa dos 21 a 30 SM e 17 recebem acima de 30 SM. Não se identificaram 17 torcedores em relação à renda.

Já em relação ao nível de escolaridade, 328 associados se identificaram na pesquisa, sendo que 7 torcedores possuem o 1º grau incompleto, 52 apresentam o 2º grau incompleto, 126 têm o 3º incompleto, 94 possuem um curso superior completo e 49 estão em nível de pós-graduação. Somente 2 associados não identificaram o nível de escolaridade que possuem.

Por fim, em relação às cidades onde moram, os 330 torcedores se identificaram na pesquisa como sendo um de Alvorada, um de Araricá, quatro de Cachoeirinha, um de Campo Bom, vinte e quatro de Canoas, dois de Eldorado do Sul, quatro de Esteio, três de Gravataí, dois de Guaíba, um de Montenegro, quatro de Novo Hamburgo, dois de Portão, duzentos e

cinquenta e três de Porto Alegre, um de Santo Antônio da Patrulha, um de São Jerônimo, oito de São Leopoldo, um de Sapiranga, três de Sapucaia do Sul, três de Taquara, dois de Triunfo e sete torcedores de Viamão.

Com exceção de Porto Alegre, todas as demais cidades foram agrupadas num único item denominado “Outras Cidades”. A razão para fosse feito isso é que muitos municípios não apresentaram uma quantidade suficiente de associados para que fossem analisados isoladamente.

A tabela 1 apresenta a caracterização da amostra pesquisada:

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

| <b>Característica</b>        | <b>n</b> | <b>%</b> |
|------------------------------|----------|----------|
| <b>SEXO</b>                  |          |          |
| Masculino                    | 307      | 93,6     |
| Feminino                     | 21       | 6,4      |
| <b>FAIXA ETÁRIA</b>          |          |          |
| 10-15 anos                   | 5        | 1,5      |
| 16-20 anos                   | 26       | 7,9      |
| 21-30 anos                   | 129      | 39,3     |
| 31-40 anos                   | 104      | 31,7     |
| 41-50 anos                   | 48       | 14,6     |
| 51-60 anos                   | 14       | 4,3      |
| Acima de 60 anos             | 2        | 0,6      |
| <b>RENDA</b>                 |          |          |
| até 5 SM                     | 76       | 24,3     |
| de 6 a 10 SM                 | 87       | 27,8     |
| de 11 a 15 SM                | 69       | 22,0     |
| de 16 a 20 SM                | 36       | 11,5     |
| de 21 a 30 SM                | 28       | 8,9      |
| acima de 30 SM               | 17       | 5,4      |
| <b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b> |          |          |
| Primeiro grau incompleto     | 7        | 2,1      |
| Segundo grau incompleto      | 52       | 15,8     |
| Terceiro grau incompleto     | 126      | 38,4     |
| Terceiro grau completo       | 94       | 28,7     |
| Pós-graduando                | 49       | 14,9     |
| <b>CIDADE</b>                |          |          |
| Porto Alegre                 | 253      | 76,7     |
| Outras cidades               | 77       | 23,3     |

### **4.3 Perfil do sócio na pesquisa**

De acordo com os dados apresentados no item 4.2., o perfil dos associados que participaram da pesquisa que avalia a qualidade dos serviços no estádio Beira-Rio é do sexo masculino, com idades entre 21 e 40 anos, que recebe de 6 e 15 Salários-Mínimos (SM), possui curso superior incompleto e completo e mora em Porto Alegre.

### **4.4 Serviços avaliados no trabalho**

Os seguintes serviços estão sendo avaliados neste trabalho:

- a) bares: local de venda de refrigerantes, cervejas e água mineral, o estudo levanta informações junto aos sócios do Clube para saber se os bares existem em quantidade ideal, verifica as condições de limpeza dos mesmos, se estão bem identificados visualmente, se as suas localizações estão adequadas e se as marcas vendidas, a temperatura e os preços praticados vão ao encontro das expectativas dos torcedores;
- b) banheiros: o estudo revela as informações referentes à quantidade e acesso aos banheiros, condições apresentadas de limpeza, a manutenção das condições de uso, a identificação visual, além de avaliar a disponibilidade de papel-toalha e papel higiênico em dias de jogos;
- c) estacionamento: os valores de uso do estacionamento são R\$ 6,00 (seis reais) e R\$ 10,00 (dez reais), dependendo do local de acesso e o serviço é terceirizado pela empresa Estapar. O trabalho colabora, somente com aqueles torcedores que utilizam este serviço, na avaliação do estacionamento em relação ao número de vagas disponíveis e à sinalização existente, além do atendimento prestado pelos funcionários da empresa, os preços praticados, o acesso e a saída dos automóveis e a segurança no local;
- d) portões de Acesso: o estudo avalia a facilidade de acesso para os portões destinados aos Sócios do Clube, se o número de catracas é o suficiente para dar



vazão aos torcedores que chegam ao estádio e também a identificação visual dos portões e a inexistência de filas em dias de jogos. As catracas são de propriedade da empresa BWA, responsável também pela confecção dos ingressos e carteiras de sócios;

- e) central de Atendimento ao Sócio-Colorado (CAS): o trabalho avalia as questões referentes ao horário de atendimento e ao número de atendentes, bem como as instalações para o atendimento aos associados, o tempo de espera para ser atendido e a localização da Secretaria;
- f) mensalidades: neste item, são avaliados os benefícios que os sócios do Clube dispõem ao assumir o compromisso do pagamento mensal, bem como os valores pagos, as opções de pagamento existentes e o pagamento das mensalidades em dias de jogos;
- g) assentos: neste item, é avaliada a satisfação com os assentos colocados na Social, se eles são ou não confortáveis, se não causam algum tipo de incômodo, se a quantidade disponível é a ideal, se eles são do tamanho mais apropriado e se os sócios do Clube enfrentam algum problema de visibilidade do jogo;
- h) quiosques: nestes locais, são vendidos pastéis, cachorros-quentes e outras opções de alimentação. O trabalho avalia a identificação dos quiosques, a quantidade existente, as condições de limpeza, a localização dos quiosques, as opções de lanches oferecidas aos associados do Clube, os preços praticados, além do cuidado no preparo dos lanches, o atendimento dos funcionários e o tempo de espera para o atendimento. Este serviço é prestado pela empresa Trevisan e Filhos Ltda;
- i) ambulantes: além dos quiosques de alimentação, ambulantes oficializados e regulamentados circulam pelo interior do estádio oferecendo outras opções de alimentação como amendoins, salgados embalados, sorvetes, cafezinhos e sucos. Estes ambulantes não são funcionários do Clube, mas sim das empresas J.C.Sampaio, Nestlé e Krabbe & Krabbe. O trabalho avalia as opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes, o atendimento prestado, os preços praticados por eles, a identificação de cada ambulante com o tipo de alimento oferecido e a maneira como eles circulam entre os torcedores.

Além disso, por se tratar de uma realidade tipicamente brasileira, o questionário de avaliação vai abordar os temas relacionados à Ouvidoria do Clube, instituída a partir da publicação da lei que rege o Estatuto dos Direitos do Torcedor, com a função de receber as reclamações, críticas e sugestões dos torcedores, considerando-se somente os aspectos administrativos do Clube. Neste item, estão sendo avaliadas a localização da Ouvidoria, o atendimento prestado pelos funcionários do setor, o tempo de atendimento, as formas de contato com a Ouvidoria, o retorno de reclamações feitas e a utilização do *site* como forma de contato. Como nem todos os torcedores sabem da existência da Ouvidoria ou fizeram uso da mesma, foi colocado um filtro para identificar aqueles torcedores que fizeram o uso desta forma de comunicação com o Clube.

De acordo com a revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2, os itens avaliados praticamente são os mesmos apresentados em trabalhos semelhantes no mundo inteiro, abordados de forma variada em diferentes artigos e publicações.

#### 4.5 Escala *Likert* utilizada na pesquisa

As variáveis foram avaliadas neste trabalho através de uma escala *Likert* de 5 (cinco) pontos, onde **1** representa que o associado do Clube está muito insatisfeito com o serviço avaliado, **2** significa que o existe uma insatisfação do associado, **3** representa pouca satisfação em relação ao item avaliado, **4** quando o sócio do Clube encontra-se satisfeito com o serviço prestado e **5** quando há muita satisfação do associado em relação ao item avaliado. A opção **0** foi utilizada também para o caso do sócio do Clube não saber avaliar o serviço prestado. A figura 15 resume a escala *Likert* utilizada na pesquisa:

|                      |                                |                          |                              |                        |                              |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>0</b><br>Não sabe | <b>1</b><br>Muito Insatisfeito | <b>2</b><br>Insatisfeito | <b>3</b><br>Pouco Satisfeito | <b>4</b><br>Satisfeito | <b>5</b><br>Muito Satisfeito |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|

Figura 15 - Escala *Likert* da pesquisa.

#### 4.6 Avaliação pelos sócios do clube da qualidade dos serviços prestados no Estádio Beira-Rio

**Tabela 2 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos bares da social do Beira-Rio**

| <b>Item</b>                          | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|--------------------------------------|----------|-------------------|
| Quantidade de bares                  | 320      | 3,47 ± 0,83       |
| Acesso aos bares                     | 323      | 3,33 ± 0,92       |
| Sinalização da localização dos bares | 319      | 3,36 ± 0,92       |
| Limpeza                              | 322      | 2,89 ± 1,08       |
| Atendimento                          | 321      | 3,05 ± 1,03       |
| Opção de bebidas                     | 319      | 2,84 ± 1,19       |
| Marcas das bebidas                   | 317      | 2,72 ± 1,30       |
| Temperatura das bebidas              | 317      | 3,01 ± 1,13       |
| Preços praticados                    | 320      | 2,79 ± 1,09       |

O item que apresentou maior média de satisfação foi a quantidade de bares. Já o pior item avaliado foi em relação às marcas de bebidas vendidas nos bares.

**Tabela 3 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos banheiros da social do Beira-Rio**

| <b>Item</b>                               | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|---|----------|-------------------|
| Quantidade de banheiros                   | 315      | 3,03 ± 1,10       |
| Acesso aos banheiros                      | 319      | 3,09 ± 1,04       |
| Sinalização da localização dos banheiros  | 314      | 3,22 ± 1,01       |
| Limpeza                                   | 318      | 2,38 ± 1,23       |
| Disponibilidade de papel higiênico        | 261      | 1,97 ± 1,07       |
| Disponibilidade de papel toalha           | 287      | 1,86 ± 1,02       |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos | 304      | 2,31 ± 1,13       |

O item que apresentou maior média de satisfação entre os associados foi a sinalização da localização dos banheiros enquanto a disponibilidade de papel toalha e a disponibilidade de papel higiênico foram os piores itens avaliados.

**Tabela 4 - Satisfação relacionada aos itens referentes ao estacionamento do estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>   | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|---|----------|-------------------|
| Acesso ao estacionamento  | 158      | 3,38 ± 1,05       |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 156      | 3,02 ± 1,17       |
| Quantidade de vagas existentes  | 158      | 3,51 ± 0,98       |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 153      | 3,27 ± 1,11       |
| Segurança no estacionamento   | 151      | 3,56 ± 0,99       |
| Preço do estacionamento   | 152      | 2,50 ± 1,19       |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 155      | 2,02 ± 1,10       |

A segurança no estacionamento do estádio foi o item que apresentou a melhor média de satisfação. Por outro lado, a saída do estacionamento após o término das partidas foi o pior item avaliado pelos associados.

**Tabela 5 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos portões de acesso da social**

| <b>Item</b>                              | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|--|----------|-------------------|
| Identificação dos portões de acesso      | 320      | 4,01 ± 0,74       |
| Quantidade de portões                    | 320      | 3,92 ± 0,74       |
| Inexistência de filas nos portões        | 318      | 3,89 ± 0,79       |
| Quantidade de catracas nos portões       | 321      | 3,95 ± 0,72       |
| Atendimento dos funcionários nos portões | 320      | 3,88 ± 0,83       |

O item que apresentou a melhor média de avaliação em relação aos portões de acesso foi a identificação dos portões enquanto que a pior média de avaliação foi o atendimento dos funcionários nos portões, ainda assim, o dobro da avaliação feita para a disponibilidade de papel toalha e higiênico nos banheiros.

**Tabela 6 - Satisfação relacionada aos itens referentes à central de atendimento ao sócio-colorado (secretaria)**

| <b>Item</b>                                       | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|---|----------|-------------------|
| Identificação da localização da Secretaria        | 318      | 3,92 ± 0,73       |
| Número de atendentes                              | 314      | 3,76 ± 0,82       |
| Instalações                                       | 314      | 4,01 ± 0,69       |
| Atendimento dos funcionários                      | 313      | 4,04 ± 0,76       |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos | 266      | 3,09 ± 1,15       |
| Horário de atendimento em dias de jogos           | 264      | 3,71 ± 0,94       |

O item que obteve a melhor média de avaliação entre os associados foi o atendimento dos funcionários, o dobro da avaliação obtida para a saída do estacionamento, ao passo que o pior item avaliado relaciona-se com o tempo de atendimento em dias de jogos.

**Tabela 7 - Satisfação relacionada aos itens referentes às mensalidades dos associados**

| <b>Item</b>   | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|---|----------|-------------------|
| Preço das mensalidades  | 321      | 3,59 ± 0,98       |
| Opções de pagamento das mensalidades                                  | 319      | 3,89 ± 0,91       |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube | 313      | 3,34 ± 1,03       |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos                           | 196      | 3,44 ± 1,01       |

As opções de pagamentos das mensalidades foi o item que apresentou a melhor média de avaliação pelos associados. Já o pior item avaliado relaciona-se com os valores pagos em relação aos benefícios como sócio do Clube. Junto com a avaliação dos itens relacionados aos portões de acesso da Social e aqueles referentes à Secretaria, todos os itens apresentaram médias acima de 3,0.

**Tabela 8 - Satisfação relacionada aos itens referentes às acomodações da social do estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>             | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|-------------------------|----------|-------------------|
| Acesso aos assentos     | 325      | 3,66 ± 0,89       |
| Quantidade de assentos  | 322      | 3,80 ± 0,84       |
| Limpeza dos assentos    | 325      | 2,85 ± 1,08       |
| Tamanho dos assentos    | 326      | 3,14 ± 1,18       |
| Conforto dos assentos   | 325      | 2,80 ± 1,13       |
| Manutenção dos assentos | 322      | 3,24 ± 1,04       |
| Visibilidade do jogo    | 324      | 3,83 ± 0,90       |

O item que apresentou a melhor média de avaliação entre os associados foi a visibilidade do jogo enquanto que o pior item avaliado relaciona-se com o conforto dos assentos, com média muito próximas das avaliações dos três piores itens referentes aos bares da Social.

**Tabela 9 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos quiosques de alimentação da social do estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>                      | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|----------------------------------|----------|-------------------|
| Identificação dos quiosques      | 289      | 3,27 ± 0,98       |
| Quantidade de quiosques          | 282      | 3,02 ± 0,99       |
| Limpeza                          | 281      | 3,30 ± 0,98       |
| Opções de alimentação oferecidas | 283      | 2,98 ± 1,06       |
| Tempo de atendimento             | 282      | 2,97 ± 0,96       |
| Cuidado no preparo dos alimentos | 258      | 3,19 ± 1,04       |
| Atendimento dos funcionários     | 281      | 3,55 ± 0,88       |
| Preços praticados                | 282      | 2,95 ± 1,05       |

O item que obteve a melhor média de avaliação em relação aos quiosques foi o atendimento dos funcionários. Por outro lado, o item que obteve a pior avaliação foi os preços praticados, valor muito próximo da avaliação do tempo de atendimento e das opções de alimentação oferecidas.

**Tabela 10 - Satisfação relacionada aos itens referentes aos ambulantes da social do estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>   | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|---|----------|-------------------|
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes             | 314      | 3,22 ± 1,04       |
| Atendimento dos ambulantes                                    | 316      | 3,29 ± 1,05       |
| Preços praticados   | 316      | 2,50 ± 1,09       |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento | 309      | 3,23 ± 1,04       |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                 | 318      | 2,56 ± 1,19       |

O item que obteve a melhor média de avaliação foi o atendimento dos ambulantes. Já o pior item avaliado foi relativo aos preços praticados, seguido da circulação dos ambulantes.

**Tabela 11- Satisfação relacionada aos itens referentes à ouvidoria do Sport Club Internacional**

| <b>Item</b>  | <b>n</b> | <b>Média ± DP</b> |
|--|----------|-------------------|
| Localização da Ouvidoria no estádio  | 59       | 3,34 ± 1,04       |
| Atendimentos dos funcionários  | 63       | 3,44 ± 1,03       |
| Tempo de atendimento   | 66       | 3,30 ± 1,02       |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | 82       | 3,54 ± 1,00       |
| Retorno das reclamações feitas   | 82       | 2,84 ± 1,38       |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | 87       | 3,40 ± 1,33       |

O melhor item avaliado pela média relaciona-se com as formas de contato com a Ouvidoria, enquanto que o retorno das reclamações feitas foi considerado o pior item, o mesmo valor da terceira pior avaliação dos bares, ou seja, o item relacionado às opções de bebidas.

#### 4.7 Identificação da ordem de influência

**Tabela 12 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos bares da social do Beira-Rio**

| <b>Item</b>                          | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Quantidade de bares                  | 0,666                 | 5                          |
| Acesso aos bares                     | 0,694                 | 2                          |
| Sinalização da localização dos bares | 0,577                 | 8                          |
| Limpeza                              | 0,683                 | 4                          |
| Atendimento                          | 0,692                 | 3                          |
| Opção de bebidas                     | 0,727                 | 1                          |
| Marcas das bebidas                   | 0,640                 | 6                          |
| Temperatura das bebidas              | 0,607                 | 7                          |
| Preços praticados                    | 0,482                 | 9                          |

De acordo com a carga fatorial, o item que apresentou a maior influência entre os associados do Clube foi a opção de bebidas vendidas nos bares da Social do estádio, seguido do acesso aos bares e do atendimento.

No entanto, o item opção de bebidas apareceu como uma das médias mais baixas em relação à satisfação dos sócios com 2,84, ao mesmo tempo que o item apresentou como o segundo desvio-padrão mais alto entre todos os itens avaliados nos bares, o que demonstra uma certa variabilidade entre as respostas obtidas.



**Tabela 13 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos banheiros da social do Beira-Rio**

| <b>Item</b>                               | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Quantidade de banheiros                   | 0,737                 | 5                          |
| Acesso aos banheiros                      | 0,668                 | 7                          |
| Sinalização da localização dos banheiros  | 0,671                 | 6                          |
| Limpeza                                   | 0,874                 | 1                          |
| Disponibilidade de papel higiênico        | 0,846                 | 2                          |
| Disponibilidade de papel toalha           | 0,815                 | 4                          |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos | 0,832                 | 3                          |

Em relação aos banheiros da Social do estádio, o item que apresentou maior influência entre os associados do Clube foi a limpeza, seguido pela disponibilidade de papel higiênico, pela manutenção e pela disponibilidade de papel toalha, ou seja, percebe-se pelos números a preocupação dos sócios de que o banheiro deve estar em condições de uso, quando for necessária a sua utilização. Por outro lado, esses quatro itens apresentaram as piores médias de avaliação entre os associados, o que demonstra ainda mais a sua importância e os identifica como prioridades de melhoria.

**Tabela 14 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes ao estacionamento do Estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>   | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Acesso ao estacionamento  | 0,786                 | 3                          |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 0,824                 | 2                          |
| Quantidade de vagas existentes  | 0,622                 | 5                          |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 0,846                 | 1                          |
| Segurança no estacionamento   | 0,755                 | 4                          |
| Preço do estacionamento   | 0,374                 | 7                          |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 0,531                 | 6                          |

O item que apresentou a maior influência entre os associados do Clube foi o atendimento dentro do estacionamento, seguido pela sinalização e pelo acesso ao local. No entanto, o preço cobrado pelo serviço e a saída do estacionamento foram considerados como o último e o penúltimo, respectivamente, itens de maior influência entre os torcedores, ao mesmo tempo em que receberam as piores médias de avaliação entre os associados, sinalizando que tratam-se de oportunidades para melhorias.

**Tabela 15 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos portões de acesso da social**

| <b>Item</b>                              | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|--|-----------------------|----------------------------|
| Identificação dos portões de acesso      | 0,769                 | 4                          |
| Quantidade de portões                    | 0,800                 | 2                          |
| Inexistência de filas nos portões        | 0,797                 | 3                          |
| Quantidade de catracas nos portões       | 0,847                 | 1                          |
| Atendimento dos funcionários nos portões | 0,729                 | 5                          |

A quantidade de catracas nos portões de acesso à Social do estádio foi considerado o item de maior influência entre os associados, seguido pela quantidade de portões e pela inexistência de filas, o que significa que os sócios desejam ter um acesso fácil no estádio. Comparando-se com as médias obtidas na avaliação, todos os itens receberam uma pontuação acima de 3,88, o que indica que os associados encontram-se satisfeitos com os itens avaliados.

**Tabela 16 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes a central de atendimento ao sócio-colorado (secretaria)**

| <b>Item</b>                                       | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Identificação da localização da Secretaria        | 0,645                 | 6                          |
| Número de atendentes                              | 0,847                 | 1                          |
| Instalações                                       | 0,767                 | 3                          |
| Atendimento dos funcionários                      | 0,747                 | 5                          |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos | 0,774                 | 2                          |
| Horário de atendimento em dias de jogos           | 0,752                 | 4                          |

De acordo com a tabela acima, o item que apresentou maior influência entre os sócios do Clube foi o número de atendentes em dias de jogos, seguido pelo tempo de espera para ser atendido e pelas instalações, o que indica que o associado espera ser atendido o mais rápido possível. No entanto, o tempo de espera para ser atendido recebeu a segunda pior média de avaliação pelos associados com 2,66, atrás somente do horário de atendimento em dias de jogos, com 2,64. Trata-se, portanto, de outra oportunidade de melhoria.

**Tabela 17- Ordem de influência relacionada aos itens referentes às mensalidades dos associados**

| <b>Item</b>   | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Preço das mensalidades  | 0,785                 | 2                          |
| Opções de pagamento das mensalidades                                  | 0,677                 | 3                          |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube | 0,800                 | 1                          |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos                           | 0,625                 | 4                          |

O item que apresentou maior influência entre os associados do Clube está relacionado aos valores pagos nas mensalidades aos benefícios recebidos como sócio. Esse item acabou obtendo a pior média de avaliação com 3,34, o que indica que existe pouca satisfação entre os associados.

**Tabela 18 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes às acomodações na social do Estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>             | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|-------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Acesso aos assentos     | 0,748                 | 5                          |
| Quantidade de assentos  | 0,760                 | 3                          |
| Limpeza dos assentos    | 0,708                 | 6                          |
| Tamanho dos assentos    | 0,835                 | 1                          |
| Conforto dos assentos   | 0,818                 | 2                          |
| Manutenção dos assentos | 0,752                 | 4                          |
| Visibilidade do jogo    | 0,435                 | 7                          |

Em relação às acomodações proporcionadas aos sócios do Clube, o item que apresentou maior influência na avaliação foi o tamanho dos assentos, seguido pelo conforto e pela quantidade.

O conforto recebeu a pior média de avaliação entre os associados, enquanto que a quantidade recebeu a segunda melhor média de avaliação, ou seja, em relação ao conforto, trata-se de uma oportunidade de melhoria.

**Tabela 19 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos quiosques de alimentação na social do estádio**

| <b>Item</b>                      | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Identificação dos quiosques      | 0,771                 | 5                          |
| Quantidade de quiosques          | 0,722                 | 7                          |
| Limpeza                          | 0,845                 | 1                          |
| Opções de alimentação oferecidas | 0,836                 | 2                          |
| Tempo de atendimento             | 0,796                 | 4                          |
| Cuidado no preparo dos alimentos | 0,824                 | 3                          |
| Atendimento dos funcionários     | 0,744                 | 6                          |
| Preços praticados                | 0,708                 | 8                          |

A limpeza, seguida pelas opções de alimentação oferecidas e pelo cuidado no preparo dos alimentos, foram os itens de maior influência entre associados do Clube. As opções de alimentação oferecidas foi o terceiro pior item avaliado pelos sócios, com 2,98. Os preços praticados nos quiosques, mesmo que sejam considerados pelos associados como a pior média de avaliação (2,95), acabou ficando na última posição na ordem de influência.

**Tabela 20 - Ordem de influência relacionada aos itens referentes aos ambulantes na social do Estádio Beira-Rio**

| <b>Item</b>   | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|---|-----------------------|----------------------------|
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes             | 0,768                 | 4                          |
| Atendimento dos ambulantes                                    | 0,829                 | 1                          |
| Preços praticados   | 0,723                 | 5                          |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento | 0,780                 | 2                          |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                 | 0,769                 | 3                          |

O atendimento dos ambulantes foi o item de maior influência entre aqueles que avaliaram os ambulantes da Social do estádio. A média de avaliação desse item foi 3,29, sugerindo que existe uma coerência entre a influência desse item e a avaliação feita pelos associados. Por outro lado, ainda que preços praticados seja o item de menor influência, a média de avaliação entre os associados foi a pior entre os ambulantes, com 2,50.

**Tabela 21- Ordem de influência relacionada aos itens referentes à ouvidoria do Sport Club Internacional**

| <b>Item</b>  | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Ordem de influência</b> |
|--|-----------------------|----------------------------|
| Localização da Ouvidoria no estádio  | 0,922                 | 1                          |
| Atendimentos dos funcionários  | 0,912                 | 2                          |
| Tempo de atendimento   | 0,908                 | 3                          |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | 0,799                 | 4                          |
| Retorno das reclamações feitas   | 0,719                 | 5                          |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | 0,690                 | 6                          |

O item de maior influência entre aqueles relacionados à Ouvidoria foi a sua localização. No entanto, ele acabou recebendo a quarta maior média de avaliação entre os sócios do Clube, com 3,34. Por outro lado, o item de menor avaliação (retorno das

reclamações feitas = 2,84), foi apontado somente como o quinto item, em seis, de maior influência.

#### 4.8 Comparação dos Itens Avaliados Conforme o Sexo do Sócio-Colorado

Tabela 22 - Comparação dos itens avaliados conforme o sexo do sócio-colorado (Continua)

| ITENS   | SEXO        |             | P     |
|---|-------------|-------------|-------|
|   | MASCULINO   | FEMININO    |       |
|   | (n = 307)   | (n = 21)    |       |
|   | MÉDIA ± DP  | MÉDIA ± DP  |       |
| <b>BARES</b>  |             |             |       |
| Quantidade de bares   | 3,44 ± 0,83 | 3,86 ± 0,65 | 0,011 |
| Acesso aos bares  | 3,30 ± 0,93 | 3,71 ± 0,64 | 0,011 |
| Sinalização da localização dos bares                                      | 3,34 ± 0,93 | 3,75 ± 0,72 | 0,022 |
| Limpeza   | 2,84 ± 1,07 | 3,62 ± 0,92 | 0,001 |
| Atendimento   | 3,01 ± 1,04 | 3,62 ± 0,80 | 0,009 |
| Opção de bebidas  | 2,79 ± 1,19 | 3,45 ± 1,05 | 0,017 |
| Marcas das bebidas  | 2,67 ± 1,30 | 3,33 ± 1,15 | 0,024 |
| Temperatura das bebidas   | 2,99 ± 1,12 | 3,20 ± 1,20 | 0,414 |
| Preços praticados   | 2,76 ± 1,09 | 3,20 ± 0,95 | 0,059 |
| <b>BANHEIROS</b>  |             |             |       |
| Quantidade de banheiros   | 3,00 ± 1,11 | 3,43 ± 1,03 | 0,089 |
| Acesso aos banheiros  | 3,05 ± 1,05 | 3,62 ± 0,86 | 0,015 |
| Sinalização da localização dos banheiros                                  | 3,19 ± 1,02 | 3,62 ± 0,74 | 0,060 |
| Limpeza   | 2,33 ± 1,20 | 3,14 ± 1,39 | 0,003 |
| Disponibilidade de papel higiênico  | 1,88 ± 1,02 | 2,90 ± 1,14 | 0,000 |
| Disponibilidade de papel toalha   | 1,80 ± 0,98 | 2,65 ± 1,18 | 0,000 |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos                                 | 2,26 ± 1,10 | 2,95 ± 1,32 | 0,006 |
| <b>ESTACIONAMENTO</b>   |             |             |       |
| Acesso ao estacionamento  | 3,35 ± 1,07 | 3,82 ± 0,60 | 0,034 |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 2,99 ± 1,18 | 3,36 ± 1,12 | 0,314 |
| Quantidade de vagas existentes  | 3,48 ± 1,00 | 3,82 ± 0,40 | 0,034 |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 3,25 ± 1,12 | 3,60 ± 1,07 | 0,341 |
| Segurança no estacionamento   | 3,55 ± 0,99 | 3,64 ± 1,03 | 0,782 |
| Preço do estacionamento   | 2,45 ± 1,19 | 3,09 ± 1,14 | 0,087 |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 2,00 ± 1,08 | 2,27 ± 1,35 | 0,431 |
| <b>PORTÕES DE ACESSO</b>  |             |             |       |
| Identificação dos portões de acesso                                       | 4,01 ± 0,75 | 3,95 ± 0,60 | 0,726 |
| Quantidade de portões   | 3,92 ± 0,75 | 3,95 ± 0,69 | 0,843 |
| Inexistência de filas nos portões   | 3,87 ± 0,80 | 4,15 ± 0,49 | 0,122 |
| Quantidade de catracas nos portões  | 3,95 ± 0,72 | 3,90 ± 0,85 | 0,767 |
| Atendimento dos funcionários nos portões                                  | 3,88 ± 0,84 | 3,85 ± 0,67 | 0,865 |
| <b>SECRETARIA</b>   |             |             |       |
| Identificação da localização da Secretaria                                | 3,91 ± 0,75 | 4,11 ± 0,32 | 0,026 |
| Número de atendentes  | 3,76 ± 0,84 | 3,89 ± 0,46 | 0,248 |
| Instalações   | 4,00 ± 0,71 | 4,11 ± 0,32 | 0,520 |
| Atendimento dos funcionários  | 4,06 ± 0,75 | 3,79 ± 0,92 | 0,137 |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos                         | 3,06 ± 1,17 | 3,39 ± 0,78 | 0,249 |
| Horário de atendimento em dias de jogos                                   | 3,70 ± 0,96 | 3,89 ± 0,58 | 0,214 |

Tabela 22 - Comparação dos itens avaliados por sexo do sócio-colorado (Conclusão)

| ITENS  | SEXO        |             | P     |
|--|-------------|-------------|-------|
|  | MASCULINO   | FEMININO    |       |
|  | (n = 307)   | (n = 21)    |       |
|  | MÉDIA ± DP  | MÉDIA ± DP  |       |
| <b>MENSALIDADES</b>  |             |             |       |
| Preço das mensalidades   | 3,56 ± 0,99 | 3,95 ± 0,83 | 0,088 |
| Opções de pagamento das mensalidades   | 3,89 ± 0,91 | 3,90 ± 0,91 | 0,959 |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube              | 3,30 ± 1,03 | 3,75 ± 1,02 | 0,063 |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos  | 3,42 ± 1,02 | 3,71 ± 0,91 | 0,295 |
| <b>ACOMODAÇÕES</b>   |             |             |       |
| Acesso aos assentos  | 3,65 ± 0,90 | 3,67 ± 0,80 | 0,944 |
| Quantidade de assentos   | 3,79 ± 0,86 | 4,00 ± 0,32 | 0,019 |
| Limpeza dos assentos   | 2,85 ± 1,08 | 2,86 ± 1,15 | 0,980 |
| Tamanho dos assentos   | 3,13 ± 1,18 | 3,33 ± 1,06 | 0,440 |
| Conforto dos assentos  | 2,79 ± 1,12 | 3,05 ± 1,12 | 0,307 |
| Manutenção dos assentos  | 3,22 ± 1,04 | 3,52 ± 0,98 | 0,201 |
| Visibilidade do jogo   | 3,83 ± 0,91 | 3,86 ± 0,85 | 0,884 |
| <b>QUIOSQUES DE ALIMENTAÇÃO</b>  |             |             |       |
| Identificação dos quiosques  | 3,23 ± 0,99 | 3,85 ± 0,67 | 0,001 |
| Quantidade de quiosques  | 2,97 ± 0,99 | 3,70 ± 0,73 | 0,001 |
| Limpeza  | 3,26 ± 1,00 | 3,80 ± 0,62 | 0,001 |
| Opções de alimentação oferecidas   | 2,93 ± 1,05 | 3,60 ± 0,94 | 0,006 |
| Tempo de atendimento   | 2,93 ± 0,96 | 3,55 ± 0,83 | 0,005 |
| Cuidado no preparo dos alimentos   | 3,15 ± 1,05 | 3,75 ± 0,72 | 0,002 |
| Atendimento dos funcionários   | 3,53 ± 0,89 | 3,85 ± 0,59 | 0,031 |
| Preços praticados  | 2,89 ± 1,05 | 3,65 ± 0,81 | 0,002 |
| <b>AMBULANTES</b>  |             |             |       |
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes                                  | 3,20 ± 1,03 | 3,45 ± 1,15 | 0,290 |
| Atendimento dos ambulantes   | 3,26 ± 1,05 | 3,80 ± 0,89 | 0,016 |
| Preços praticados  | 2,46 ± 1,08 | 3,00 ± 1,12 | 0,032 |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento                      | 3,20 ± 1,04 | 3,65 ± 0,93 | 0,063 |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                                      | 2,52 ± 1,17 | 3,15 ± 1,35 | 0,022 |
| <b>OUVIDORIA</b>   |             |             |       |
| Localização da Ouvidoria no estádio  | 3,27 ± 1,09 | 3,86 ± 0,38 | 0,009 |
| Atendimentos dos funcionários  | 3,39 ± 1,07 | 3,86 ± 0,38 | 0,032 |
| Tempo de atendimento   | 3,24 ± 1,06 | 3,86 ± 0,38 | 0,005 |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | 3,49 ± 1,03 | 4,00 ± 0,00 | 0,000 |
| Retorno das reclamações feitas   | 2,85 ± 1,38 | 2,71 ± 1,50 | 0,801 |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | 3,36 ± 1,33 | 3,86 ± 1,35 | 0,350 |

Em relação a sexo, os itens que apresentaram diferença significativa ( $P < 0,05$ ) na comparação entre homens e mulheres da satisfação avaliada nos Bares foram quantidade de bares (0,011), acesso aos bares (0,011), sinalização da localização dos bares (0,022), limpeza (0,001), atendimento (0,009), opção de bebidas (0,017) e marcas de bebidas ( $P=0,024$ ). A diferença encontrada nos números acima pode ser explicada pelo maior número de pessoas do sexo masculino nos jogos do que do sexo feminino. As mulheres podem não ter os mesmos hábitos de consumo dos homens e talvez não frequentem os bares da Social com a mesma intensidade do que os homens. Isso se reflete em relação à quantidade, ao acesso e à sinalização dos bares da Social. Até mesmo em relação à limpeza, esta interpretação encontra força suficiente para torná-la coerente. Mesmo quando casais comparecem juntos aos jogos, é bem provável, por estes números, que os homens sejam os responsáveis pelos hábitos de consumo nos bares da Social do estádio.

Essa maior frequência de homens nos jogos também pode estar atrelada à quantidade de bebidas vendidas em dias de jogos. Em relação às marcas e às opções de bebidas vendidas nos bares da Social, as mulheres encontram-se muito mais satisfeitas do que os homens, o que demonstra que as suas expectativas de consumo estão sendo atendidas. Já os homens, por consumirem mais cerveja do que as mulheres em jogos de futebol (os jogadores de futebol costumam participar de várias campanhas de publicidade de cerveja exatamente por isso), encontram-se mais insatisfeitos talvez pela marca de cerveja vendida atualmente nos bares. Alguns comentários feitos pelos associados durante a fase de coleta de dados podem ter algum tipo de influência neste item: “eu detesto Kaiser”; “cerveja Kaiser não dá pra agüentar!”; “apenas uma marca”; “a cerveja Kaiser é a pior que poderia ser oferecida” e “mas Kaiser é pra matar!”, ou seja, parece que há uma certa rejeição em relação à marca de cerveja vendida nos bares da Social.

No item Banheiros, houve maior diferença em relação à satisfação de homens e mulheres que frequentam a Social do estádio no acesso aos banheiros ( $P=0,015$ ), limpeza ( $P=0,003$ ), disponibilidade de papel higiênico ( $P=0,001$ ), disponibilidade de papel toalha ( $P=0,001$ ) e manutenção dos banheiros durante os jogos ( $P=0,006$ ).

Uma explicação que pode ser dada a estes números encontrados está na diferença dos hábitos de higiene de homens e mulheres, fazendo com que elas necessitem de papel higiênico quando vão ao banheiro. Apesar disso, a tabela mostra que os homens encontram-se mais insatisfeitos que as mulheres no que se refere a este item. Em relação à disponibilidade de



papel toalha, essa insatisfação se mantém e, nesse caso, também pode estar relacionada pelo número maior de homens do que de mulheres no estádio, o que significa que existe uma demanda maior de papel toalha e higiênico nos banheiros masculinos.

Por fim, exatamente pela maior utilização, é bem provável que haja uma necessidade maior de manutenção dos banheiros masculinos da Social do estádio. Isso significa que o sistema de tubulações dos banheiros pode não estar comportando a necessidade dos associados em dias de jogos, tendo em vista que o estádio tem trinta e cinco anos de fundação.

Já em relação ao Estacionamento, os itens que apresentaram diferença na satisfação de associados do sexo masculino e feminino foram o acesso ao estacionamento ( $P=0,034$ ) e na quantidade de vagas existentes ( $P=0,034$ ).

Uma explicação para essa diferença entre homens e mulheres é que talvez sejam os homens que acabam dirigindo os automóveis que utilizam o estacionamento do estádio. Nem sempre as mulheres puderam freqüentar o estádio de forma tranqüila e isso vem mudando nos últimos tempos de forma mais intensa, em parte porque elas passaram a acompanhar mais os seus companheiros (namorados, noivos, maridos) e amigos, além do que o futebol tornou-se também um programa para a família. Chegar ao estádio dirigindo o automóvel, porém, continua sendo feito pelo homem e isso acaba se refletindo numa maior insatisfação dos homens em relação à utilização do estacionamento do estádio do que das mulheres.

Na avaliação da Central de Atendimento ao Sócio-Colorado (Secretaria) pelos associados do Clube, o único item que apresentou uma diferença significativa no que se refere a sexo foi a identificação da localização da Secretaria com  $P=0,026$ .

Os homens encontram-se mais insatisfeitos nesse item do que as mulheres, talvez porque sejam eles que acabem providenciando o acesso e o pagamento das mensalidades, interagindo mais com a Secretaria do que as mulheres. Uma outra explicação para essa diferença significativa entre os dois sexos é que existe uma distância entre os portões de acesso da Social do estádio, ou seja, quando existe a necessidade de contato do associado com a Secretaria em dias de jogos é porque existe algum problema junto ao sistema de controle utilizado pelo Clube (falta de pagamento de mensalidade, erro de leitura das carteiras de acesso, perda do sinal magnético das mesmas, etc). Ao tentar entrar no estádio e não ter êxito, a distância pode ter uma influência na avaliação da identificação da localização da Secretaria.

Em relação às Acomodações (Assentos), a quantidade de assentos foi o único item apontado com diferença significativa entre os sócios do sexo masculino e do sexo feminino, com  $P=0,019$ .

Nesse item, as mulheres encontram-se mais satisfeitas do que os homens e isso pode ter relação com o fato de que não existe um lugar marcado destinado a cada sócio do Clube, ao contrário do que acontece, por exemplo, com o setor de Cadeiras. Ocupa um assento na “Social” aquele associado que chegar primeiro ao estádio. É provável que exista uma procura maior pelos assentos mais centrais no estádio dependendo da importância dos jogos ou se ele for uma final de campeonato, onde estes assentos acabam sendo ocupados em primeiro lugar, diminuindo as opções para aqueles que chegam mais tarde e influenciando na satisfação dos associados. Um comentário obtido durante a fase de coleta de dados ilustra esta explicação, ao propor que “os bancos de madeira colocados abaixo das cabines de imprensa fossem trocados por novos assentos”.

A avaliação do item Quiosques de Alimentação apresentou todos os itens com diferença significativa entre homens e mulheres, ou seja, a identificação dos quiosques ( $P=0,001$ ), a quantidade de quiosques ( $P=0,001$ ), a limpeza ( $P=0,001$ ), as opções de alimentação oferecidas ( $P=0,006$ ), o tempo de atendimento ( $P=0,005$ ), o cuidado no preparo dos alimentos ( $P=0,002$ ), o atendimento dos funcionários ( $P=0,031$ ) e os preços praticados ( $P=0,002$ ). Em todos eles, as mulheres encontram-se mais satisfeitas do que os homens em relação aos quiosques de alimentação.

Da mesma forma que acontece com os itens avaliados pelos associados nos bares da Social do estádio, é bem provável que os homens acabem tendo um contato maior com os quiosques do que as mulheres. Isso acontece, não apenas quando eles costumam ir aos jogos sozinhos, mas também quando vão com as esposas e com a família. Alguns comentários obtidos durante a fase de coleta de dados ilustram a diferença existente na satisfação de homens e mulheres e os principais itens abordados foram opções, preços e qualidade dos alimentos. Em relação aos preços praticados, os comentários foram “acho que os preços dos alimentos dentro do estádio devem ser mais baixos e também serem preparados com mais consistência”; “diminuem os preços dos alimentos e bebidas”; “pôxa, a diferença que se paga no interior do estádio chega a ser o dobro praticado em torno do estádio, é desumano”; “higiene deplorável e pouca opção de alimentação, com exceção dos quiosques de pastéis que são bastante aceitáveis”. Nota-se nos comentários anteriores uma insatisfação marcante com

relação aos preços cobrados dentro do estádio e esse item avaliado obteve a pior média, entre os homens, em relação à satisfação dos quiosques de alimentação com 2,89. Um outro item avaliado e que também apresentou alguns comentários dos associados durante a fase de coleta dos dados, relaciona-se com as opções de alimentos oferecidos nos quiosques. Esse item obteve 2,93 de média e, junto com o item tempo de atendimento, foi considerado como o segundo pior item avaliado pelos homens nos quiosques de alimentação.

Na avaliação dos Ambulantes da Social do estádio, os itens que apresentaram diferença significativa entre homens e mulheres foram o atendimento dos ambulantes ( $P=0,016$ ), os preços praticados ( $P=0,032$ ) e a circulação dos ambulantes entre os torcedores ( $P=0,022$ ).

Mais uma vez, a explicação para que exista esta diferença entre homens e mulheres em relação ao item avaliado talvez resida no fato de que a presença de homens é maior na Social do estádio em dias de jogos do que o número de mulheres, além da função que eles exercem mesmo quando estão acompanhados, ou seja, é bem provável que sejam os homens que tenham um contato maior com os ambulantes. Existe também uma insatisfação dos homens em relação aos preços praticados pelos ambulantes, o que demonstra que, provavelmente, são os homens que acabam pagando pelos produtos vendidos pelos ambulantes, mesmo quando eles estão acompanhados pelas mulheres. Um outro item que apresenta uma insatisfação maior de homens do que de mulheres é a circulação dos ambulantes entre os associados, talvez porque o homem acompanhe os jogos mais concentrados do que as mulheres, sem desejarem serem interrompidos por nenhum motivo que possa atrapalhar essa concentração.

Em relação à avaliação da Ouvidoria, os itens que apresentaram diferença significativa no que se refere ao sexo dos associados foram a localização da Ouvidoria no estádio ( $P=0,009$ ), o atendimento dos funcionários ( $P=0,032$ ), o tempo de atendimento ( $P=0,005$ ) e as formas de contato com a Ouvidoria ( $P=0,000$ ).

Para a avaliação da Ouvidoria do Clube, foi preciso elaborar um filtro entre a amostra pesquisada, ou seja, só estariam aptos a responderem à pesquisa somente aqueles associados que conheciam a Ouvidoria e que já haviam utilizado a mesma. Sendo assim, somente 87 associados foram classificados como aptos para avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Ouvidoria. Desse total, oitenta são do sexo masculino e somente sete do sexo feminino.

Ou seja, praticamente somente associados masculinos (92%) participaram da avaliação dos itens relacionados à Ouvidoria e isso talvez explique uma insatisfação maior dos homens em relação às mulheres. No que se refere às formas de contato com a Ouvidoria, por exemplo, praticamente não houve variabilidade entre as mulheres (desvio-padrão=0,00), provavelmente em função de que somente sete mulheres estavam aptas a participar da pesquisa. Em relação à localização da Ouvidoria no estádio, ao atendimento dos funcionários e ao tempo de atendimento, a razão pela qual os homens apresentam uma insatisfação maior do que as mulheres (mesmo que essa comparação possa estar prejudicada) é que o acesso à Ouvidoria é feito através da Central de Atendimento ao Sócio-Colorado (Secretaria) e em dias de jogos é natural que exista um aumento de trabalho nesses momentos. Mesmo que não apresente uma diferença significativa, o item retorno das reclamações feitas tanto por homens como por mulheres, apresentou duas médias bastante baixas (homens=2,85 ; mulheres=2,71). A média geral obtida nesse item foi de 2,84, considerada a sétima pior média entre todos os itens avaliados. Alguns comentários obtidos durante a fase de coleta dos dados ilustram um pouco deste descontentamento: “...até hoje, passados mais de quarenta dias, nenhuma resposta”; “duas vezes tive contato com a Ouvidoria e não tive retorno”; “mandei um e-mail para a Ouvidoria e não obtive resposta” e “mandei um e-mail cinco dias atrás para [ouvidoria@internacional.com.br](mailto:ouvidoria@internacional.com.br) e até hoje não me responderam”.

Essa explicação torna-se necessária na medida em que, nos itens onde houve uma diferença significativa entre homens e mulheres, é preciso considerar os resultados obtidos na coleta dos dados. Por exemplo: no que se refere às formas de contato com a Ouvidoria, praticamente não houve variabilidade entre todas as mulheres que participaram da pesquisa (DP=0,00)

Somente o item Mensalidades não apresentou nenhuma diferença significativa em relação ao sexo dos associados do Clube.

Por outro lado, em linhas gerais, em todos os itens que apresentaram diferença significativa em relação ao sexo dos associados do Clube, as mulheres encontram-se mais satisfeitas do que os homens, ou seja, em nenhum desses itens, a satisfação dos homens foi maior do que a satisfação das mulheres.

#### 4.9 Comparação dos itens avaliados conforme a cidade do sócio-colorado

Tabela 23 - Comparação dos itens avaliados conforme a cidade do sócio-colorado (Continua)

| ITENS   | CIDADE                    |                    | P     |
|---|---------------------------|--------------------|-------|
|   | PORTO ALEGRE<br>(n = 253) | OUTRAS<br>(n = 77) |       |
|   | MÉDIA ± DP                | MÉDIA ± DP         |       |
| <b>BARES</b>  |                           |                    |       |
| Quantidade de bares   | 3,45 ± 0,85               | 3,55 ± 0,74        | 0,330 |
| Acesso aos bares  | 3,30 ± 0,93               | 3,42 ± 0,89        | 0,339 |
| Sinalização da localização dos bares                                      | 3,36 ± 0,88               | 3,36 ± 1,05        | 0,972 |
| Limpeza   | 2,85 ± 1,07               | 3,03 ± 1,11        | 0,209 |
| Atendimento   | 3,03 ± 1,02               | 3,12 ± 1,09        | 0,535 |
| Opção de bebidas  | 2,84 ± 1,19               | 2,87 ± 1,20        | 0,833 |
| Marcas das bebidas  | 2,70 ± 1,31               | 2,80 ± 1,25        | 0,538 |
| Temperatura das bebidas   | 2,98 ± 1,14               | 3,11 ± 1,09        | 0,381 |
| Preços praticados   | 2,86 ± 1,08               | 2,58 ± 1,07        | 0,052 |
| <b>BANHEIROS</b>  |                           |                    |       |
| Quantidade de banheiros   | 3,00 ± 1,12               | 3,16 ± 1,06        | 0,294 |
| Acesso aos banheiros  | 3,06 ± 1,07               | 3,18 ± 0,95        | 0,408 |
| Sinalização da localização dos banheiros                                  | 3,21 ± 1,00               | 3,28 ± 1,04        | 0,579 |
| Limpeza   | 2,36 ± 1,21               | 2,48 ± 1,27        | 0,459 |
| Disponibilidade de papel higiênico  | 2,00 ± 1,07               | 1,87 ± 1,07        | 0,452 |
| Disponibilidade de papel toalha   | 1,86 ± 1,01               | 1,87 ± 1,06        | 0,967 |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos                                 | 2,29 ± 1,13               | 2,36 ± 1,14        | 0,669 |
| <b>ESTACIONAMENTO</b>   |                           |                    |       |
| Acesso ao estacionamento  | 3,34 ± 1,05               | 3,50 ± 1,04        | 0,388 |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 2,96 ± 1,08               | 3,19 ± 1,38        | 0,325 |
| Quantidade de vagas existentes  | 3,45 ± 1,02               | 3,67 ± 0,85        | 0,215 |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 3,16 ± 1,11               | 3,59 ± 1,07        | 0,036 |
| Segurança no estacionamento   | 3,48 ± 0,96               | 3,78 ± 1,05        | 0,104 |
| Preço do estacionamento   | 2,49 ± 1,19               | 2,52 ± 1,19        | 0,879 |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 1,93 ± 1,07               | 2,28 ± 1,18        | 0,088 |
| <b>PORTÕES DE ACESSO</b>  |                           |                    |       |
| Identificação dos portões de acesso                                       | 4,00 ± 0,75               | 4,03 ± 0,71        | 0,767 |
| Quantidade de portões   | 3,92 ± 0,70               | 3,92 ± 0,85        | 0,987 |
| Inexistência de filas nos portões   | 3,85 ± 0,77               | 4,01 ± 0,82        | 0,108 |
| Quantidade de catracas nos portões  | 3,93 ± 0,72               | 4,01 ± 0,74        | 0,363 |
| Atendimento dos funcionários nos portões                                  | 3,85 ± 0,82               | 3,99 ± 0,82        | 0,202 |
| <b>SECRETARIA</b>   |                           |                    |       |
| Identificação da localização da Secretaria                                | 3,95 ± 0,70               | 3,82 ± 0,81        | 0,183 |
| Número de atendentes  | 3,75 ± 0,79               | 3,81 ± 0,93        | 0,628 |
| Instalações   | 3,98 ± 0,66               | 4,08 ± 0,78        | 0,280 |
| Atendimento dos funcionários  | 4,02 ± 0,74               | 4,13 ± 0,83        | 0,284 |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos                         | 3,13 ± 1,12               | 2,97 ± 1,24        | 0,324 |
| Horário de atendimento em dias de jogos                                   | 3,72 ± 0,89               | 3,68 ± 1,07        | 0,763 |

Tabela 23 - Comparação entre os itens do questionário conforme a cidade do sócio-colorado (Conclusão)

| ITENS  | CIDADE                    |                    | P     |
|--|---------------------------|--------------------|-------|
|  | PORTO ALEGRE<br>(n = 253) | OUTRAS<br>(n = 77) |       |
|  | MÉDIA ± DP                | MÉDIA ± DP         |       |
| <b>MENSALIDADES</b>  |                           |                    |       |
| Preço das mensalidades   | 3,61 ± 0,95               | 3,53 ± 1,08        | 0,577 |
| Opções de pagamento das mensalidades   | 3,92 ± 0,85               | 3,79 ± 1,06        | 0,313 |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube              | 3,30 ± 1,06               | 3,47 ± 0,94        | 0,220 |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos  | 3,42 ± 0,97               | 3,52 ± 1,13        | 0,538 |
| <b>ACOMODAÇÕES</b>   |                           |                    |       |
| Acesso aos assentos  | 3,63 ± 0,91               | 3,72 ± 0,84        | 0,448 |
| Quantidade de assentos   | 3,80 ± 0,82               | 3,82 ± 0,91        | 0,840 |
| Limpeza dos assentos   | 2,83 ± 1,08               | 2,91 ± 1,09        | 0,598 |
| Tamanho dos assentos   | 3,14 ± 1,17               | 3,12 ± 1,20        | 0,857 |
| Conforto dos assentos  | 2,80 ± 1,13               | 2,81 ± 1,14        | 0,985 |
| Manutenção dos assentos  | 3,24 ± 1,01               | 3,23 ± 1,15        | 0,906 |
| Visibilidade do jogo   | 3,85 ± 0,83               | 3,74 ± 1,12        | 0,399 |
| <b>QUIOSQUES DE ALIMENTAÇÃO</b>  |                           |                    |       |
| Identificação dos quiosques  | 3,25 ± 0,99               | 3,34 ± 0,99        | 0,535 |
| Quantidade de quiosques  | 3,01 ± 0,98               | 3,06 ± 1,04        | 0,730 |
| Limpeza  | 3,25 ± 1,01               | 3,45 ± 0,87        | 0,169 |
| Opções de alimentação oferecidas   | 2,94 ± 1,09               | 3,12 ± 0,94        | 0,223 |
| Tempo de atendimento   | 2,96 ± 0,97               | 3,00 ± 0,95        | 0,787 |
| Cuidado no preparo dos alimentos   | 3,14 ± 1,06               | 3,36 ± 0,94        | 0,173 |
| Atendimento dos funcionários   | 3,54 ± 0,89               | 3,58 ± 0,84        | 0,770 |
| Preços praticados  | 3,00 ± 1,06               | 2,80 ± 1,03        | 0,194 |
| <b>AMBULANTES</b>  |                           |                    |       |
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes                                  | 3,23 ± 1,04               | 3,16 ± 1,03        | 0,589 |
| Atendimento dos ambulantes   | 3,27 ± 1,05               | 3,36 ± 1,04        | 0,535 |
| Preços praticados  | 2,56 ± 1,08               | 2,31 ± 1,10        | 0,084 |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento                      | 3,25 ± 1,00               | 3,16 ± 1,16        | 0,523 |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                                      | 2,51 ± 1,20               | 2,75 ± 1,15        | 0,126 |
| <b>OUIDORIA</b>  |                           |                    |       |
| Localização da Ouvidoria no estádio  | 3,49 ± 0,98               | 2,94 ± 1,12        | 0,071 |
| Atendimentos dos funcionários  | 3,54 ± 1,00               | 3,18 ± 1,07        | 0,211 |
| Tempo de atendimento   | 3,38 ± 1,04               | 3,11 ± 0,96        | 0,354 |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | 3,57 ± 0,97               | 3,43 ± 1,08        | 0,568 |
| Retorno das reclamações feitas   | 2,87 ± 1,41               | 2,76 ± 1,34        | 0,762 |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | 3,45 ± 1,31               | 3,27 ± 1,42        | 0,601 |

Somente no que se refere ao atendimento prestado dentro do estacionamento do estádio, houve uma diferença significativa entre os associados de Porto Alegre e dos outros municípios da Grande Porto Alegre.

Os associados das Outras Cidades encontram-se mais satisfeitos com o atendimento no estacionamento do que os associados de Porto Alegre. Isso talvez possa ser explicado pelo fato de que, ao utilizar o estacionamento em dias de jogos, esses associados necessitam de orientações para locomoverem-se dentro do estacionamento, enquanto que os associados de Porto Alegre, por utilizarem mais freqüentemente o serviço do estacionamento, já sabem o que fazer e para onde devem se dirigir.

#### 4.10 Comparação dos itens avaliados conforme a faixa etária do sócio-colorado

Tabela 24 - Comparação entre os itens do questionário conforme a faixa etária do sócio-colorado  
(Continua)

| ITENS   | FAIXA ETÁRIA (EM ANOS) |             |             |             |             |             | P     |
|---|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
|   | 10/15                  | 16/20       | 21/30       | 31/40       | 41/50       | 51/60       |       |
|   | (n = 5)                | (n = 26)    | (n= 129)    | (n=104)     | (n=48)      | (n=14)      |       |
|   | MÉDIA                  | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       |       |
|   | ± DP                   | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        |       |
| <b>BARES</b>  |                        |             |             |             |             |             |       |
| Quantidade de bares   | 3,67 ± 0,58            | 3,62 ± 0,80 | 3,57 ± 0,79 | 3,36 ± 0,86 | 3,32 ± 0,91 | 3,79 ± 0,43 | 0,160 |
| Acesso aos bares  | 3,00 ± 1,73            | 3,62 ± 0,94 | 3,42 ± 0,92 | 3,26 ± 0,81 | 3,06 ± 1,04 | 3,69 ± 0,48 | 0,053 |
| Sinalização da localização dos bares                                      | 2,33 ± 1,15            | 3,35 ± 0,98 | 3,40 ± 1,00 | 3,29 ± 0,86 | 3,45 ± 0,85 | 3,43 ± 0,76 | 0,417 |
| Limpeza   | 3,67 ± 1,15            | 2,81 ± 1,02 | 2,91 ± 1,09 | 2,76 ± 1,08 | 3,06 ± 1,12 | 3,00 ± 1,04 | 0,462 |
| Atendimento   | 2,67 ± 1,53            | 3,16 ± 0,99 | 3,08 ± 1,06 | 2,86 ± 1,08 | 3,27 ± 0,89 | 3,29 ± 0,83 | 0,215 |
| Opção de bebidas  | 3,00 ± 0,00            | 3,08 ± 1,16 | 2,87 ± 1,23 | 2,77 ± 1,21 | 2,79 ± 1,17 | 2,71 ± 1,07 | 0,880 |
| Marcas das bebidas  | 4,33 ± 1,15            | 3,15 ± 1,22 | 2,60 ± 1,39 | 2,67 ± 1,27 | 2,74 ± 1,16 | 2,79 ± 1,12 | 0,122 |
| Temperatura das bebidas   | 4,00 ± 1,73            | 3,19 ± 1,06 | 2,91 ± 1,21 | 2,92 ± 1,03 | 3,17 ± 1,11 | 3,36 ± 1,08 | 0,235 |
| Preços praticados   | 3,00 ± 1,00            | 2,73 ± 1,12 | 2,79 ± 1,11 | 2,93 ± 1,04 | 2,57 ± 1,17 | 2,86 ± 0,86 | 0,581 |
| <b>BANHEIROS</b>  |                        |             |             |             |             |             |       |
| Quantidade de banheiros   | 4,00 ± 0,82            | 3,42 ± 1,06 | 3,15 ± 1,11 | 2,84 ± 1,02 | 2,96 ± 1,17 | 2,79 ± 1,25 | 0,036 |
| Acesso aos banheiros  | 3,75 ± 0,50            | 3,54 ± 0,95 | 3,16 ± 1,04 | 2,90 ± 1,01 | 3,00 ± 1,12 | 3,21 ± 0,97 | 0,053 |
| Sinalização da localização dos banheiros                                  | 3,75 ± 1,26            | 3,42 ± 1,06 | 3,32 ± 1,00 | 3,03 ± 0,97 | 3,20 ± 1,08 | 3,14 ± 1,03 | 0,235 |
| Limpeza   | 2,50 ± 1,29            | 2,58 ± 1,14 | 2,43 ± 1,27 | 2,21 ± 1,19 | 2,53 ± 1,27 | 2,21 ± 1,19 | 0,583 |
| Disponibilidade de papel higiênico  | 1,00 ± 0,00            | 2,71 ± 1,21 | 2,06 ± 1,12 | 1,76 ± 0,95 | 1,97 ± 1,03 | 1,79 ± 1,05 | 0,010 |
| Disponibilidade de papel toalha   | 1,25 ± 0,50            | 2,39 ± 1,09 | 1,90 ± 1,05 | 1,68 ± 0,98 | 2,00 ± 0,98 | 1,71 ± 1,07 | 0,070 |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos                                 | 2,50 ± 2,12            | 2,88 ± 0,90 | 2,41 ± 1,15 | 2,09 ± 1,11 | 2,20 ± 1,11 | 1,93 ± 1,14 | 0,028 |
| <b>ESTACIONAMENTO</b>   |                        |             |             |             |             |             |       |
| Acesso ao estacionamento  | 2,75 ± 1,26            | 3,67 ± 1,07 | 3,46 ± 0,98 | 3,23 ± 1,10 | 3,37 ± 1,21 | 3,75 ± 0,50 | 0,518 |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 2,25 ± 1,89            | 3,50 ± 1,17 | 3,10 ± 1,08 | 2,64 ± 1,17 | 3,42 ± 1,17 | 3,50 ± 1,00 | 0,033 |
| Quantidade de vagas existentes  | 4,00 ± 0,82            | 3,83 ± 0,83 | 3,58 ± 0,90 | 3,29 ± 1,13 | 3,47 ± 0,96 | 3,75 ± 0,50 | 0,376 |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 3,00 ± 1,41            | 3,64 ± 0,92 | 3,43 ± 0,96 | 2,96 ± 1,25 | 3,21 ± 1,18 | 3,50 ± 1,73 | 0,246 |
| Segurança no estacionamento   | 3,50 ± 2,12            | 3,82 ± 0,87 | 3,72 ± 0,82 | 3,24 ± 1,17 | 3,39 ± 1,04 | 3,75 ± 0,50 | 0,161 |
| Preço do estacionamento   | 1,75 ± 1,50            | 2,55 ± 1,29 | 2,53 ± 1,19 | 2,50 ± 1,13 | 2,26 ± 1,15 | 3,00 ± 1,41 | 0,688 |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 1,75 ± 1,50            | 2,18 ± 1,17 | 2,12 ± 1,11 | 1,80 ± 0,98 | 2,32 ± 1,29 | 1,50 ± 1,00 | 0,422 |



**Tabela 24 - Comparação entre os itens do questionário conforme a faixa etária do sócio-colorado (Continuação)**

| ITENS   | FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)   |                           |                           |                          |                         |                         | P     |
|---|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------|
|   | 10/15                    | 16/20                     | 21/30                     | 31/40                    | 41/50                   | 51/60                   |       |
|   | (n = 5)<br>MÉDIA<br>± DP | (n = 26)<br>MÉDIA<br>± DP | (n= 129)<br>MÉDIA<br>± DP | (n=104)<br>MÉDIA<br>± DP | (n=48)<br>MÉDIA<br>± DP | (n=14)<br>MÉDIA<br>± DP |       |
| <b>PORTÕES DE ACESSO</b>  |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Identificação dos portões de acesso                                   | 4,20 ± 1,30              | 4,19 ± 0,80               | 4,11 ± 0,71               | 3,85 ± 0,75              | 3,93 ± 0,68             | 4,00 ± 0,68             | 0,095 |
| Quantidade de portões   | 4,00 ± 0,71              | 4,27 ± 0,53               | 4,04 ± 0,68               | 3,75 ± 0,79              | 3,84 ± 0,71             | 3,86 ± 0,86             | 0,007 |
| Inexistência de filas nos portões                                     | 4,00 ± 0,82              | 4,12 ± 0,65               | 4,05 ± 0,75               | 3,61 ± 0,90              | 3,89 ± 0,60             | 3,92 ± 0,28             | 0,001 |
| Quantidade de catracas nos portões                                    | 4,40 ± 0,55              | 4,04 ± 0,66               | 4,09 ± 0,71               | 3,79 ± 0,82              | 3,83 ± 0,53             | 3,86 ± 0,66             | 0,022 |
| Atendimento dos funcionários nos portões                              | 4,00 ± 1,00              | 4,08 ± 0,89               | 3,85 ± 0,85               | 3,78 ± 0,92              | 4,00 ± 0,52             | 4,07 ± 0,47             | 0,434 |
| <b>SECRETARIA</b>   |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Identificação da localização da Secretaria                            | 4,00 ± 0,00              | 4,20 ± 0,58               | 3,93 ± 0,73               | 3,84 ± 0,81              | 3,96 ± 0,59             | 4,00 ± 0,58             | 0,386 |
| Número de atendentes  | 4,00 ± 1,00              | 3,96 ± 0,62               | 3,69 ± 0,92               | 3,76 ± 0,83              | 3,87 ± 0,62             | 3,77 ± 0,73             | 0,648 |
| Instalações   | 4,33 ± 0,58              | 4,17 ± 0,56               | 4,02 ± 0,73               | 3,94 ± 0,78              | 4,00 ± 0,47             | 4,08 ± 0,49             | 0,694 |
| Atendimento dos funcionários  | 4,33 ± 0,58              | 4,29 ± 0,55               | 3,99 ± 0,83               | 4,00 ± 0,75              | 4,11 ± 0,57             | 4,00 ± 1,04             | 0,516 |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos                     | 2,50 ± 2,12              | 3,24 ± 1,22               | 3,00 ± 1,20               | 3,15 ± 1,10              | 3,26 ± 1,07             | 2,78 ± 0,97             | 0,660 |
| Horário de atendimento em dias de jogos                               | 4,00 ± 0,00              | 3,71 ± 0,78               | 3,78 ± 0,98               | 3,67 ± 1,01              | 3,68 ± 0,76             | 3,25 ± 1,04             | 0,719 |
| <b>MENSALIDADES</b>   |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Preço das mensalidades  | 3,20 ± 0,45              | 3,72 ± 1,10               | 3,52 ± 1,03               | 3,58 ± 0,97              | 3,69 ± 0,79             | 3,79 ± 1,12             | 0,730 |
| Opções de pagamento das mensalidades                                  | 4,25 ± 0,50              | 4,20 ± 0,87               | 3,77 ± 1,03               | 3,85 ± 0,88              | 3,96 ± 0,67             | 4,29 ± 0,47             | 0,114 |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube | 3,20 ± 0,84              | 3,46 ± 1,14               | 3,38 ± 1,06               | 3,17 ± 1,06              | 3,52 ± 0,70             | 3,17 ± 1,40             | 0,438 |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos                           | 4,00 ± 0,00              | 3,73 ± 0,80               | 3,43 ± 1,01               | 3,36 ± 1,12              | 3,54 ± 0,96             | 3,33 ± 0,82             | 0,814 |
| <b>ACOMODAÇÕES</b>  |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Acesso aos assentos   | 4,00 ± 0,00              | 3,73 ± 0,87               | 3,88 ± 0,77               | 3,46 ± 1,00              | 3,46 ± 0,91             | 3,64 ± 0,84             | 0,006 |
| Quantidade de assentos  | 4,40 ± 0,55              | 3,88 ± 0,99               | 3,91 ± 0,78               | 3,61 ± 0,98              | 3,72 ± 0,62             | 4,08 ± 0,29             | 0,039 |
| Limpeza dos assentos  | 3,60 ± 1,14              | 3,00 ± 1,02               | 3,05 ± 1,01               | 2,63 ± 1,13              | 2,72 ± 1,03             | 2,64 ± 1,22             | 0,024 |
| Tamanho dos assentos  | 4,40 ± 0,55              | 3,27 ± 1,19               | 3,28 ± 1,15               | 2,94 ± 1,25              | 3,09 ± 1,01             | 2,79 ± 1,25             | 0,032 |
| Conforto dos assentos   | 3,20 ± 0,84              | 3,00 ± 1,17               | 2,88 ± 1,13               | 2,68 ± 1,20              | 2,89 ± 0,96             | 2,21 ± 1,05             | 0,196 |
| Manutenção dos assentos   | 4,00 ± 1,22              | 3,52 ± 1,08               | 3,46 ± 0,97               | 3,09 ± 1,01              | 2,98 ± 1,04             | 2,43 ± 1,16             | 0,000 |
| Visibilidade do jogo  | 3,60 ± 1,52              | 3,96 ± 1,00               | 3,96 ± 0,80               | 3,65 ± 1,05              | 3,85 ± 0,56             | 3,64 ± 1,01             | 0,143 |

**Tabela 24 - Comparação entre os itens do questionário conforme a faixa etária do sócio-colorado (Conclusão)**

| ITENS  | FAIXA ETÁRIA (EM ANOS)   |                           |                           |                          |                         |                         | P     |
|--|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|-------|
|  | 10/15                    | 16/20                     | 21/30                     | 31/40                    | 41/50                   | 51/60                   |       |
|  | (n = 5)<br>MÉDIA<br>± DP | (n = 26)<br>MÉDIA<br>± DP | (n= 129)<br>MÉDIA<br>± DP | (n=104)<br>MÉDIA<br>± DP | (n=48)<br>MÉDIA<br>± DP | (n=14)<br>MÉDIA<br>± DP |       |
| <b>QUIOSQUES DE ALIMENTAÇÃO</b>  |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Identificação dos quiosques  | 4,33 ± 0,58              | 3,42 ± 1,02               | 3,31 ± 0,99               | 3,07 ± 1,03              | 3,45 ± 0,83             | 3,08 ± 0,95             | 0,085 |
| Quantidade de quiosques  | 4,00 ± 0,00              | 3,38 ± 1,06               | 3,04 ± 1,02               | 2,83 ± 0,99              | 3,10 ± 0,80             | 3,00 ± 1,04             | 0,095 |
| Limpeza  | 3,67 ± 0,58              | 3,35 ± 0,93               | 3,26 ± 1,02               | 3,14 ± 1,03              | 3,43 ± 0,86             | 4,00 ± 0,60             | 0,088 |
| Opções de alimentação oferecidas   | 4,00 ± 1,00              | 3,04 ± 1,26               | 2,93 ± 1,11               | 2,92 ± 1,01              | 3,10 ± 0,91             | 3,25 ± 0,97             | 0,459 |
| Tempo de atendimento   | 3,00 ± 0,00              | 3,13 ± 1,10               | 3,00 ± 0,90               | 2,77 ± 1,02              | 3,12 ± 0,89             | 3,17 ± 1,11             | 0,331 |
| Cuidado no preparo dos alimentos   | 4,33 ± 1,15              | 3,32 ± 1,09               | 3,14 ± 1,06               | 3,04 ± 1,04              | 3,37 ± 0,94             | 3,64 ± 0,50             | 0,106 |
| Atendimento dos funcionários   | 3,33 ± 0,58              | 3,83 ± 0,87               | 3,56 ± 0,93               | 3,41 ± 0,92              | 3,59 ± 0,74             | 3,67 ± 0,49             | 0,410 |
| Preços praticados  | 2,67 ± 1,53              | 2,79 ± 1,22               | 2,92 ± 1,13               | 2,95 ± 0,96              | 3,08 ± 0,94             | 3,33 ± 0,78             | 0,703 |
| <b>AMBULANTES</b>  |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes                                  | 4,20 ± 0,84              | 3,52 ± 1,08               | 3,34 ± 1,01               | 3,09 ± 1,01              | 2,80 ± 1,06             | 3,57 ± 0,85             | 0,002 |
| Atendimento dos ambulantes   | 3,00 ± 1,58              | 3,68 ± 0,99               | 3,37 ± 0,98               | 3,10 ± 1,13              | 3,24 ± 1,03             | 3,64 ± 0,84             | 0,086 |
| Preços praticados  | 2,40 ± 1,52              | 2,40 ± 1,04               | 2,44 ± 1,08               | 2,49 ± 1,13              | 2,62 ± 1,05             | 2,93 ± 1,00             | 0,653 |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento                      | 3,60 ± 1,52              | 3,38 ± 1,10               | 3,31 ± 1,04               | 3,05 ± 1,06              | 3,15 ± 0,99             | 3,57 ± 0,85             | 0,273 |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                                      | 2,60 ± 1,14              | 2,69 ± 1,12               | 2,64 ± 1,25               | 2,31 ± 1,17              | 2,70 ± 1,09             | 3,21 ± 0,89             | 0,070 |
| <b>OUIDORIA</b>  |                          |                           |                           |                          |                         |                         |       |
| Localização da Ouvidoria no estádio  | -                        | 4,00 ± 0,63               | 3,24 ± 0,94               | 3,42 ± 1,07              | 3,11 ± 1,27             | 3,00 ± 1,41             | 0,629 |
| Atendimentos dos funcionários  | -                        | 4,00 ± 0,71               | 3,55 ± 0,86               | 3,32 ± 1,17              | 3,30 ± 1,25             | 3,25 ± 0,96             | 0,813 |
| Tempo de atendimento   | -                        | 3,80 ± 0,45               | 3,35 ± 0,88               | 3,17 ± 1,17              | 3,40 ± 1,26             | 3,00 ± 0,82             | 0,847 |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | -                        | 3,80 ± 0,45               | 3,45 ± 1,18               | 3,59 ± 0,80              | 3,42 ± 1,16             | 3,75 ± 1,26             | 0,962 |
| Retorno das reclamações feitas   | -                        | 3,00 ± 1,41               | 3,07 ± 1,41               | 2,69 ± 1,40              | 2,54 ± 1,27             | 3,25 ± 1,71             | 0,829 |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | -                        | 3,33 ± 1,21               | 3,71 ± 1,32               | 3,19 ± 1,33              | 3,00 ± 1,41             | 4,00 ± 1,22             | 0,464 |

Em relação à faixa etária, os itens que apresentaram diferença significativa na avaliação dos banheiros da Social do estádio pelos associados foram a quantidade de banheiros, a disponibilidade de papel higiênico e manutenção dos banheiros.

No item quantidade de banheiros, houve diferença significativa entre os sócios que têm entre 31 e 40 anos em comparação com aqueles que estão na faixa etária dos 10 aos 15 anos ( $P=0,037$ ), com os sócios que têm entre 16 e 20 anos ( $P=0,015$ ) e com aqueles que estão na faixa etária dos 21 a 30 anos ( $P=0,033$ ).

Com relação à disponibilidade de papel higiênico nos banheiros da Social, os sócios que possuem idade entre 16 e 20 anos apresentam diferença significativa entre os sócios que estão da faixa etária dos 10 aos 15 anos ( $P=0,010$ ), com os sócios que possuem idade entre 21 e 30 anos ( $P=0,019$ ), com os sócios na faixa etária dos 31 a 40 anos ( $P=0,001$ ), com aqueles que possuem entre 41 e 50 anos ( $P=0,019$ ) e com os sócios que possuem idade acima dos 51 anos ( $P=0,016$ ), ou seja, com todas as demais faixas etárias.

Em relação ao item manutenção dos banheiros da Social durante os jogos, há diferenças significativas entre os sócios com idades entre 16 e 20 anos em comparação com aqueles que possuem de 31 a 40 anos ( $P=0,002$ ), com os associados que têm de 41 a 50 anos ( $P=0,019$ ) e com os sócios com idade acima dos 50 anos ( $P=0,012$ ). Além disso, através da comparação múltipla, é possível identificar diferenças significativas entre os sócios que estão na faixa etária dos 21 a 30 anos em comparação com aqueles com idades entre 31 e 40 anos ( $P=0,037$ ).

Uma das razões na tentativa de compreender os dados acima é que provavelmente os sócios com idades mais avançadas (acima dos 30 anos) já possuem parâmetros de referência em relação aos itens avaliados e isso comprova-se através das médias obtidas, ou seja, tanto para a disponibilidade de papel higiênico como também para a manutenção dos banheiros durante os jogos, as médias de avaliação mais baixas são dos associados com idade acima dos 30 anos. Em relação à quantidade de banheiros, os mais jovens “contentam-se” com o que existe hoje no estádio talvez porque não utilizam tanto os banheiros como aqueles com idade acima dos 30 anos. Por fim, foram somente cinco sócios com idades entre 10 e 15 anos, ou seja, é preciso considerar esse número ao se comparar com o número de sócios das demais faixas etárias na hora de comparar as diferenças significativas encontradas.

Em relação à sinalização dentro do estacionamento, há diferença significativa na avaliação feita pelos sócios com idade entre 31 e 40 anos em comparação com aqueles que têm entre 16 e 20 anos ( $P=0,021$ ), com os sócios que estão na faixa etária de 21 a 30 anos ( $P=0,034$ ) e com os associados que possuem de 41 a 50 anos ( $P=0,013$ ). Ou seja, os sócios

com idades entre 31 e 40 anos apresentam uma média menor de avaliação em comparação com as demais faixas etárias.

Em relação à avaliação pelos sócios da quantidade de portões de acesso à Social, houve diferença significativa entre aqueles que têm entre 16 e 20 anos em comparação com os sócios de 31 a 40 anos ( $P=0,001$ ) e de 41 a 50 anos ( $P=0,017$ ), além da diferença entre os sócios que estão na faixa etária dos 21 a 30 anos em comparação com aqueles que têm entre 31 e 40 anos ( $P=0,002$ ).

Já em relação da inexistência de filas nos portões de acesso da Social, houve diferença significativa entre a avaliação feita pelos sócios que têm idade entre 31 e 40 anos em comparação com aqueles que possuem de 16 a 20 anos ( $P=0,003$ ), que estão na faixa etária dos 21 a 30 anos ( $P=0,000$ ) e com os sócios com idades entre 41 e 50 anos ( $P=0,038$ ).

Sobre a avaliação do número de catracas existentes nos portões de acesso da Social do estádio, as diferenças significativas encontram-se entre os sócios que possuem idade entre 21 e 30 anos em comparação com aqueles com idades entre 31 e 40 anos ( $P=0,002$ ) e entre 41 e 50 anos ( $P=0,035$ ).

Os associados que estão na faixa dos 16 aos 20 anos e dos 21 a 30 anos de idade encontram-se mais satisfeitos do que os associados com idade acima dos 30 anos talvez porque estes acompanharam tanto a construção como também a inauguração do estádio (em 06 de abril de 1969) e sabem que, desde aquela época, muitas mudanças ocorreram no que se refere ao acesso do estádio (o portão 01 também servia de acesso à Social do estádio – hoje, não mais – e novas categorias de sócios foram introduzidas ao longo do tempo, o que fez com que houvesse uma nova distribuição de acesso que atendesse a todos) e à implantação do sistema eletrônico de catracas em comparação ao sistema que havia antes. De qualquer forma, a avaliação de todas as faixas etárias foi satisfatória.

Em relação à avaliação das acomodações da Social do estádio, somente os itens conforto dos assentos e visibilidade do jogo não apresentaram diferença significativa entre os sócios. No que se refere ao acesso aos assentos, houve diferença significativa entre os sócios que possuem entre 21 e 30 anos em comparação com aqueles que têm entre 31 e 40 anos ( $P=0,000$ ) e com aqueles com idades entre 41 e 50 anos ( $P=0,006$ ).

No que se refere à avaliação da quantidade de assentos, houve diferença significativa entre os sócios com idades entre 31 e 40 anos em comparação com aqueles que possuem entre 10 e 15 anos ( $P=0,040$ ) e com os sócios que encontram-se na faixa etária dos 21 a 30 anos ( $P=0,008$ ).

Já em relação à avaliação da limpeza dos assentos, há diferença significativa entre os sócios que possuem idade entre de 31 a 40 anos em comparação com aqueles com idades entre 10 e 15 anos ( $P=0,047$ ) e com os sócios de 21 a 30 anos de idade ( $P=0,003$ ).

Em relação à avaliação do tamanho dos assentos, os sócios que possuem idade entre 10 a 15 anos apresentam diferença significativa com aqueles com idades entre 16 e 20 anos ( $P=0,048$ ), com os sócios de 21 a 30 anos de idade ( $P=0,035$ ), com aqueles que possuem entre 31 e 40 anos ( $P=0,007$ ), com os sócios de idade entre 41 e 50 anos ( $P=0,017$ ) e com aqueles que têm acima de 50 anos ( $P=0,008$ ).

No que se refere à manutenção dos assentos, a avaliação feita pelos associados do Clube apresentou diferença significativa com aqueles que possuem idade entre 21 e 30 anos em comparação com os sócios de 31 a 40 anos de idade ( $P=0,006$ ), com aqueles que têm de 41 a 50 anos de idade ( $P=0,006$ ) e com os associados que possuem acima de 50 anos de idade ( $P=0,000$ ). Além disso, os sócios com idades entre 16 e 20 anos apresentam diferença significativa na avaliação deste item em comparação com aqueles que estão na faixa etária de 41 a 50 anos ( $P=0,032$ ) e com os sócios que têm idade acima dos 50 anos de idade ( $P=0,001$ ). Os sócios de 10 a 15 anos de idade apresentam diferença significativa em relação àqueles que possuem idade entre 41 e 50 anos ( $P=0,033$ ) e com os sócios acima de 50 anos de idade ( $P=0,003$ ). Por fim, os sócios com idades entre 31 e 40 anos apresentam diferença significativa no item avaliado em comparação com aqueles que têm acima de 50 anos ( $P=0,023$ ).

Em relação ao acesso aos assentos, os sócios com idade entre 31 e 40 anos possuem a mesma média de avaliação em comparação com aqueles com idade entre 41 e 50 anos, porém, é preciso considerar que o tamanho da amostra de cada faixa etária acabou influenciando na variabilidade dos dados (31 a 40 anos:  $n=104$   $DP=1,00$  e 41 a 50 anos:  $n=48$   $DP= 0,91$ ). O mesmo acontece na comparação com os sócios que têm de 10 a 15 anos com aqueles que possuem de 21 a 30 anos e de 31 a 40 anos de idade, ou seja, os cinco associados da faixa etária mais baixa encontram-se mais satisfeitos ( $M=4,40$ ) do que os outros (respectivamente,

M=3,91 e M=3,61). A avaliação da limpeza dos assentos apresenta diferença significativa entre os associados de 31 a 40 anos com aqueles de 10 a 15 anos e de 21 a 30 anos de idade não apenas pela diferença do tamanho da amostra, mas também porque as pessoas de mais idade tendem a ter parâmetros de avaliação diferentes das pessoas mais novas. A avaliação do tamanho dos assentos apresenta diferença significativa com os sócios que encontram-se na faixa dos 10 aos 15 com todas as demais faixas etárias não só pelo tamanho da amostra como também porque, a princípio, pessoas nesta faixa etária ainda não apresentam o tamanho de adulto. Já em relação aos sócios com idades acima dos 30 anos, a diferença significativa encontrada em comparação com os sócios de 21 a 30 anos talvez seja, ao contrário do que acontece com as pessoas mais novas, porque as pessoas de mais idade estejam com peso acima do normal (em consequência da redução do metabolismo com o passar da idade) e com mais dificuldade físicas. São estas mesmas pessoas, talvez por apresentarem parâmetros mais exigentes em relação aos sócios mais novos, que avaliaram com a média mais baixa a manutenção nos assentos (M=2,43) e houve diferença significativa em relação aqueles com idades entre 16 e 20 anos. Em ambos os casos, porém, é preciso considerar o tamanho da amostra pesquisada.

Por fim, em relação à avaliação dos ambulantes da Social do estádio, o único item com diferença significativa em relação à faixa etária dos sócios do Clube foi as opções de alimentação oferecidas. Nesse aspecto, os sócios que possuem idade entre 41 e 50 anos apresentaram diferença significativa com aqueles com idades entre 10 e 15 anos (P=0,004), com os sócios de 16 a 20 anos de idade (P=0,005), com aqueles que têm de 21 a 30 anos (P=0,002) e com aqueles com idade superior a 50 anos (P=0,014). Além disso, os sócios de 10 a 15 anos de idade também apresentaram diferença significativa com aqueles que possuem entre 31 e 40 anos de idade (P=0,018).

Os sócios de 41 a 50 anos de idade apresentaram diferença significativa com as praticamente todas as demais faixas (excluem-se apenas os sócios de 31 a 40 anos idade) talvez porque não estejam contentes com as opções oferecidas pelos ambulantes e também porque apresentam parâmetros mais exigentes do que os demais. Os ambulantes normalmente vendem balas, chocolates e salgados embalados que talvez não estejam de agrado desse grupo de consumidores.

Por fim, como explicação adicional, como apenas dois sócios com idades acima de 60 anos foram encontrados na amostra pesquisada, a opção escolhida foi descartá-los da

comparação dos itens do questionário conforme a faixa etária para que o número não distorcesse os dados obtidos. Porém, o trabalho não desconsiderou as médias de avaliação levantadas por esse grupo.

#### 4.11 Comparação dos itens avaliados conforme a renda do sócio-colorado

**Tabela 25 - Comparação entre os itens do questionário conforme a renda do sócio-colorado (Continua)**

| ITENS   | RENDA (EM SM) |             |             |             |             |             | P     |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
|   | <= 5          | 6-10        | 11-15       | 16-20       | 21-30       | > 30        |       |
|   | (n = 76)      | (n = 87)    | (n= 69)     | (n=36)      | (n=28)      | (n=17)      |       |
|   | MÉDIA         | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       |       |
|   | ± DP          | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        |       |
| <b>BARES</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Quantidade de bares   | 3,62 ± 0,78   | 3,63 ± 0,75 | 3,31 ± 0,86 | 3,28 ± 0,91 | 3,37 ± 0,79 | 3,29 ± 0,92 | 0,045 |
| Acesso aos bares  | 3,43 ± 0,97   | 3,45 ± 0,85 | 3,28 ± 0,90 | 2,91 ± 0,95 | 3,07 ± 0,87 | 3,47 ± 0,94 | 0,030 |
| Sinalização da localização dos bares                                      | 3,37 ± 1,00   | 3,44 ± 0,90 | 3,29 ± 0,96 | 3,37 ± 0,81 | 3,41 ± 0,89 | 3,24 ± 1,03 | 0,925 |
| Limpeza   | 2,87 ± 1,08   | 3,07 ± 1,07 | 2,77 ± 1,11 | 2,75 ± 1,11 | 2,63 ± 0,97 | 2,94 ± 1,06 | 0,375 |
| Atendimento   | 3,13 ± 1,04   | 3,30 ± 0,92 | 2,91 ± 1,07 | 2,72 ± 1,11 | 2,69 ± 1,05 | 3,06 ± 1,00 | 0,018 |
| Opção de bebidas  | 3,09 ± 1,17   | 2,92 ± 1,16 | 2,68 ± 1,20 | 2,47 ± 1,23 | 2,52 ± 1,16 | 2,88 ± 1,02 | 0,065 |
| Marcas das bebidas  | 2,81 ± 1,37   | 2,71 ± 1,32 | 2,51 ± 1,24 | 2,58 ± 1,18 | 2,73 ± 1,19 | 2,88 ± 1,41 | 0,766 |
| Temperatura das bebidas   | 2,92 ± 1,24   | 3,07 ± 1,07 | 2,91 ± 1,08 | 2,97 ± 1,18 | 3,00 ± 1,06 | 3,25 ± 1,13 | 0,860 |
| Preços praticados   | 2,57 ± 1,22   | 2,98 ± 0,98 | 2,76 ± 1,02 | 3,08 ± 1,08 | 2,33 ± 0,96 | 3,06 ± 0,93 | 0,013 |
| <b>BANHEIROS</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Quantidade de banheiros   | 3,21 ± 1,19   | 3,17 ± 1,11 | 2,95 ± 1,02 | 2,94 ± 0,87 | 2,54 ± 1,14 | 2,71 ± 1,26 | 0,067 |
| Acesso aos banheiros  | 3,32 ± 1,10   | 3,14 ± 1,05 | 3,11 ± 0,87 | 2,89 ± 0,96 | 2,54 ± 1,14 | 3,00 ± 1,17 | 0,030 |
| Sinalização da localização dos banheiros                                  | 3,38 ± 0,98   | 3,26 ± 1,00 | 3,20 ± 0,99 | 3,00 ± 0,84 | 3,00 ± 1,19 | 2,94 ± 1,20 | 0,291 |
| Limpeza   | 2,53 ± 1,25   | 2,48 ± 1,28 | 2,28 ± 1,21 | 2,26 ± 1,04 | 1,88 ± 0,99 | 2,56 ± 1,46 | 0,218 |
| Disponibilidade de papel higiênico  | 2,11 ± 1,13   | 1,99 ± 1,09 | 1,98 ± 1,03 | 2,00 ± 1,02 | 1,65 ± 0,93 | 1,64 ± 1,01 | 0,497 |
| Disponibilidade de papel toalha   | 2,05 ± 1,07   | 1,80 ± 0,95 | 1,88 ± 1,07 | 1,91 ± 0,98 | 1,67 ± 0,96 | 1,60 ± 1,06 | 0,505 |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos                                 | 2,64 ± 1,16   | 2,29 ± 1,16 | 2,19 ± 1,10 | 2,15 ± 1,02 | 1,84 ± 0,85 | 2,06 ± 1,12 | 0,029 |
| <b>ESTACIONAMENTO</b>   |               |             |             |             |             |             |       |
| Acesso ao estacionamento  | 3,42 ± 1,23   | 3,62 ± 0,68 | 3,29 ± 1,10 | 3,35 ± 1,18 | 3,00 ± 1,22 | 3,44 ± 0,53 | 0,475 |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 3,24 ± 1,20   | 3,08 ± 1,01 | 2,76 ± 1,24 | 2,85 ± 1,23 | 3,00 ± 1,17 | 3,22 ± 1,09 | 0,623 |
| Quantidade de vagas existentes  | 3,48 ± 1,03   | 3,51 ± 0,87 | 3,29 ± 1,13 | 3,75 ± 0,79 | 3,71 ± 0,69 | 3,78 ± 0,97 | 0,504 |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 3,28 ± 1,08   | 3,49 ± 0,95 | 3,21 ± 1,21 | 2,95 ± 1,32 | 3,12 ± 1,22 | 3,67 ± 0,71 | 0,481 |
| Segurança no estacionamento   | 3,56 ± 1,01   | 3,86 ± 0,54 | 3,19 ± 1,21 | 3,35 ± 1,09 | 3,38 ± 1,15 | 4,11 ± 0,33 | 0,034 |
| Preço do estacionamento   | 2,06 ± 1,16   | 2,68 ± 0,98 | 2,43 ± 1,25 | 2,68 ± 1,11 | 2,59 ± 1,28 | 2,89 ± 1,17 | 0,216 |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 2,16 ± 1,17   | 2,27 ± 1,02 | 1,63 ± 0,93 | 1,90 ± 1,02 | 1,65 ± 1,06 | 2,63 ± 1,19 | 0,044 |

Tabela 25 - Comparação entre os itens do questionário conforme a renda do sócio-colorado (continuação)

| ITENS   | RENDA (EM SM) |             |             |             |             |             | P     |
|---|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
|   | <= 5          | 6-10        | 11-15       | 16-20       | 21-30       | > 30        |       |
|   | (n = 76)      | (n = 87)    | (n= 69)     | (n=36)      | (n=28)      | (n=17)      |       |
|   | MÉDIA         | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       |       |
|   | ± DP          | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        |       |
| <b>PORTÕES DE ACESSO</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Identificação dos portões de acesso                                   | 4,21 ± 0,60   | 4,06 ± 0,69 | 3,87 ± 0,67 | 3,72 ± 0,97 | 3,96 ± 0,77 | 3,94 ± 0,97 | 0,017 |
| Quantidade de portões   | 4,18 ± 0,61   | 3,84 ± 0,77 | 3,84 ± 0,77 | 3,75 ± 0,87 | 3,88 ± 0,71 | 3,88 ± 0,60 | 0,027 |
| Inexistência de filas nos portões                                     | 4,03 ± 0,78   | 3,90 ± 0,68 | 3,82 ± 0,93 | 3,60 ± 0,88 | 4,00 ± 0,63 | 3,94 ± 0,43 | 0,146 |
| Quantidade de catracas nos portões                                    | 4,05 ± 0,70   | 3,99 ± 0,71 | 3,86 ± 0,84 | 3,75 ± 0,87 | 4,00 ± 0,49 | 3,94 ± 0,43 | 0,347 |
| Atendimento dos funcionários nos portões                              | 4,03 ± 0,76   | 3,92 ± 0,90 | 3,75 ± 0,85 | 3,67 ± 0,99 | 3,84 ± 0,62 | 4,06 ± 0,66 | 0,211 |
| <b>SECRETARIA</b>   |               |             |             |             |             |             |       |
| Identificação da localização da Secretaria                            | 4,03 ± 0,66   | 3,88 ± 0,74 | 3,88 ± 0,73 | 3,74 ± 0,82 | 4,00 ± 0,69 | 4,07 ± 0,59 | 0,399 |
| Número de atendentes  | 3,79 ± 0,78   | 3,84 ± 0,81 | 3,65 ± 0,93 | 3,66 ± 0,87 | 3,72 ± 0,79 | 4,00 ± 0,53 | 0,565 |
| Instalações   | 4,11 ± 0,61   | 4,14 ± 0,60 | 3,77 ± 0,91 | 3,91 ± 0,70 | 4,00 ± 0,58 | 3,93 ± 0,46 | 0,022 |
| Atendimento dos funcionários  | 4,00 ± 0,79   | 4,13 ± 0,76 | 3,89 ± 0,87 | 4,00 ± 0,80 | 4,12 ± 0,53 | 4,29 ± 0,47 | 0,366 |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos                     | 3,09 ± 1,18   | 3,19 ± 1,20 | 2,93 ± 1,12 | 3,19 ± 1,04 | 2,65 ± 1,11 | 3,36 ± 1,03 | 0,420 |
| Horário de atendimento em dias de jogos                               | 3,77 ± 0,84   | 3,81 ± 0,98 | 3,60 ± 1,01 | 3,69 ± 0,79 | 3,42 ± 1,12 | 3,75 ± 0,87 | 0,599 |
| <b>MENSALIDADES</b>   |               |             |             |             |             |             |       |
| Preço das mensalidades  | 3,40 ± 1,13   | 3,57 ± 0,93 | 3,54 ± 0,94 | 3,69 ± 1,11 | 3,81 ± 0,68 | 4,06 ± 0,83 | 0,128 |
| Opções de pagamento das mensalidades                                  | 3,84 ± 0,94   | 3,80 ± 0,96 | 3,86 ± 0,88 | 3,77 ± 0,94 | 4,00 ± 0,88 | 4,41 ± 0,71 | 0,190 |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube | 3,28 ± 1,13   | 3,40 ± 0,95 | 3,05 ± 1,04 | 3,39 ± 1,14 | 3,46 ± 0,90 | 3,76 ± 0,75 | 0,109 |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos                           | 3,54 ± 1,02   | 3,54 ± 0,89 | 3,05 ± 1,17 | 3,68 ± 0,82 | 3,31 ± 1,03 | 3,33 ± 1,03 | 0,118 |
| <b>ACOMODAÇÕES</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Acesso aos assentos   | 3,70 ± 0,92   | 3,78 ± 0,76 | 3,71 ± 0,77 | 3,11 ± 1,28 | 3,72 ± 0,74 | 3,65 ± 0,86 | 0,009 |
| Quantidade de assentos  | 3,79 ± 0,79   | 3,91 ± 0,77 | 3,70 ± 0,93 | 3,66 ± 1,00 | 4,00 ± 0,50 | 3,47 ± 1,18 | 0,205 |
| Limpeza dos assentos  | 2,83 ± 1,11   | 3,01 ± 1,01 | 2,81 ± 1,05 | 2,63 ± 1,19 | 2,72 ± 1,21 | 2,35 ± 0,93 | 0,204 |
| Tamanho dos assentos  | 3,18 ± 1,25   | 3,23 ± 1,12 | 3,06 ± 1,15 | 2,89 ± 1,30 | 3,28 ± 0,89 | 2,76 ± 1,20 | 0,464 |
| Conforto dos assentos   | 2,83 ± 1,22   | 2,85 ± 1,12 | 2,81 ± 1,06 | 2,43 ± 1,20 | 2,96 ± 0,89 | 2,65 ± 1,11 | 0,441 |
| Manutenção dos assentos   | 3,22 ± 1,15   | 3,41 ± 1,01 | 3,09 ± 1,00 | 3,17 ± 1,01 | 3,16 ± 0,90 | 2,76 ± 1,09 | 0,204 |
| Visibilidade do jogo  | 4,03 ± 0,79   | 3,91 ± 0,83 | 3,65 ± 0,94 | 3,66 ± 1,08 | 3,60 ± 1,04 | 3,71 ± 0,99 | 0,080 |



**Tabela 25 - Comparação entre os itens do questionário conforme a renda do sócio-colorado (conclusão)**

| ITENS  | RENDA (EM SM) |             |             |             |             |             | P     |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
|  | <= 5          | 6-10        | 11-15       | 16-20       | 21-30       | > 30        |       |
|  | (n = 76)      | (n = 87)    | (n= 69)     | (n=36)      | (n=28)      | (n=17)      |       |
|  | MÉDIA         | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       | MÉDIA       |       |
|  | ± DP          | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        | ± DP        |       |
| <b>QUIOSQUES DE ALIMENTAÇÃO</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Identificação dos quiosques  | 3,36 ± 1,04   | 3,33 ± 0,91 | 3,26 ± 0,94 | 3,07 ± 1,03 | 3,05 ± 0,95 | 3,13 ± 1,19 | 0,631 |
| Quantidade de quiosques  | 3,24 ± 1,02   | 3,10 ± 0,98 | 2,86 ± 0,91 | 2,86 ± 0,95 | 2,90 ± 0,83 | 2,67 ± 1,23 | 0,143 |
| Limpeza  | 3,30 ± 1,00   | 3,38 ± 0,94 | 3,23 ± 0,97 | 3,21 ± 1,08 | 3,10 ± 1,09 | 3,47 ± 0,92 | 0,799 |
| Opções de alimentação oferecidas   | 3,00 ± 1,24   | 3,10 ± 0,94 | 2,93 ± 1,13 | 2,76 ± 0,91 | 2,70 ± 0,92 | 3,13 ± 0,74 | 0,522 |
| Tempo de atendimento   | 3,13 ± 1,00   | 2,95 ± 0,85 | 2,86 ± 0,94 | 2,90 ± 1,11 | 2,85 ± 1,04 | 3,07 ± 1,10 | 0,651 |
| Cuidado no preparo dos alimentos   | 3,23 ± 1,08   | 3,22 ± 0,96 | 3,02 ± 1,05 | 3,23 ± 1,03 | 2,79 ± 1,13 | 3,57 ± 0,85 | 0,269 |
| Atendimento dos funcionários   | 3,64 ± 0,93   | 3,56 ± 0,83 | 3,44 ± 0,98 | 3,41 ± 0,87 | 3,50 ± 0,83 | 3,67 ± 0,72 | 0,753 |
| Preços praticados  | 2,71 ± 1,24   | 3,06 ± 0,90 | 2,98 ± 1,02 | 3,28 ± 0,92 | 2,65 ± 1,04 | 3,27 ± 0,80 | 0,062 |
| <b>AMBULANTES</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes                                  | 3,38 ± 1,02   | 3,27 ± 1,00 | 3,14 ± 1,08 | 3,11 ± 1,02 | 2,96 ± 1,10 | 2,88 ± 0,99 | 0,314 |
| Atendimento dos ambulantes   | 3,39 ± 1,07   | 3,40 ± 0,93 | 3,14 ± 1,03 | 3,40 ± 0,91 | 3,16 ± 1,28 | 3,00 ± 1,22 | 0,402 |
| Preços praticados  | 2,30 ± 1,13   | 2,60 ± 1,01 | 2,44 ± 1,04 | 2,89 ± 1,13 | 2,44 ± 1,04 | 2,35 ± 1,17 | 0,140 |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento                      | 3,27 ± 1,13   | 3,31 ± 0,97 | 3,06 ± 1,14 | 3,30 ± 0,95 | 3,24 ± 0,93 | 2,88 ± 1,05 | 0,538 |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                                      | 2,71 ± 1,35   | 2,61 ± 1,14 | 2,45 ± 1,12 | 2,57 ± 1,09 | 2,48 ± 1,19 | 2,29 ± 1,21 | 0,720 |
| <b>OUIDORIA</b>  |               |             |             |             |             |             |       |
| Localização da Ouvidoria no estádio  | 3,80 ± 0,68   | 3,29 ± 0,92 | 3,00 ± 1,18 | 3,00 ± 1,73 | 3,25 ± 1,50 | 2,67 ± 1,53 | 0,336 |
| Atendimentos dos funcionários  | 3,60 ± 0,99   | 3,35 ± 0,99 | 3,50 ± 1,03 | 2,50 ± 2,12 | 3,00 ± 1,73 | 3,33 ± 1,15 | 0,771 |
| Tempo de atendimento   | 3,53 ± 0,92   | 3,19 ± 0,93 | 3,41 ± 1,00 | 2,00 ± 1,73 | 3,00 ± 1,73 | 3,33 ± 1,15 | 0,306 |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | 3,58 ± 1,02   | 3,54 ± 0,95 | 3,53 ± 0,84 | 3,25 ± 1,49 | 4,00 ± 1,00 | 3,67 ± 1,53 | 0,932 |
| Retorno das reclamações feitas   | 2,53 ± 1,31   | 2,81 ± 1,39 | 3,16 ± 1,34 | 2,13 ± 1,55 | 3,25 ± 1,71 | 4,00 ± 1,41 | 0,337 |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | 3,70 ± 1,26   | 3,70 ± 1,07 | 3,25 ± 1,45 | 1,88 ± 1,36 | 3,60 ± 1,52 | 3,67 ± 1,53 | 0,019 |

Os itens que apresentaram diferença significativa em relação à renda do associado do Clube, na avaliação dos bares, foram a quantidade de bares, o acesso aos bares, o atendimento e os preços praticados.

Em relação à quantidade de bares, houve diferença significativa entre os associados que recebem até 5 SM em comparação com aqueles que recebem de 11 a 15 SM (P=0,026) e

de 16 a 20 SM ( $P=0,040$ ), além dos associados que recebem entre 6 e 10 SM em comparação com os sócios que encontram-se na faixa de 11 a 15 SM ( $P=0,017$ ) e de 16 a 20 SM ( $P=0,029$ ).

Em relação ao acesso aos bares, a comparação múltipla indica que houve diferença significativa entre os associados que recebem até 5 SM em comparação com aqueles que se encontram na faixa dos 16 a 20 SM ( $P=0,006$ ). Já os associados que recebem de 6 a 10 SM, apresentam diferença significativa também com os associados que estão na faixa dos 16 a 20 SM ( $P=0,003$ ) e os associados que recebem de 16 a 20 SM apresentam diferença significativa com os associados que recebem que recebem acima de 30 SM ( $P=0,040$ ).

Já em relação ao atendimento nos bares, os associados que recebem até 5 SM apresentam diferença significativa com aqueles que recebem de 16 a 20 SM ( $P=0,048$ ). Entre os associados que recebem de 6 a 10 SM, há diferenças significativas com os associados que recebem de 11 a 15 SM ( $P=0,019$ ), com aqueles que estão na faixa dos 16 a 20 SM ( $P=0,005$ ) e com os sócios que recebem de 21 a 30 SM ( $P=0,008$ ).

Com relação aos preços praticados nos bares da Social, os associados que recebem até 5 SM apresentam diferença significativa com os sócios que estão na faixa de 6 a 10 SM ( $P=0,17$ ) e com os associados que recebem entre 16 e 20 SM ( $P=0,018$ ). Para aqueles associados que estão na faixa de 6 a 10 SM, há diferença significativa quando comparados com os sócios que recebem de 21 a 30 SM ( $P=0,006$ ). Com os associados que recebem de 16 a 20 SM, há diferença significativa entre os sócios que recebem de 21 a 30 SM ( $P=0,006$ ). Para os associados que estão na faixa entre 21 a 30 SM, a diferença significativa pode ser encontrada entre os sócios que recebem acima de 30 SM ( $P=0,030$ ).

Uma das razões para que haja estas diferenças na avaliação dos bares da Social do estádio é que o consumo seja maior entre os sócios que recebem entre 16 a 20 SM em função de apresentar melhores condições financeiras para isso, ou seja, tanto em relação à quantidade de bares como também no acesso a eles, foi nesta faixa de renda que houve maior insatisfação, respectivamente, 3,28 e 2,91 de média. Por outro lado, em relação aos preços praticados nos bares, os sócios que recebem até 5 SM e de 6 a 10 SM se mostram mais insatisfeitos nesse item do que aqueles que estão na faixa dos 16 a 20 SM, o que se conclui que estas duas faixas de renda são mais sensíveis ao item avaliado.

A avaliação dos banheiros da Social do estádio apresentou diferenças significativas em relação à renda dos sócios do Clube nos itens acesso e manutenção.

Em relação à avaliação do item acesso aos banheiros, os associados que recebem até 5 SM apresentam diferenças significativas com aqueles que encontram-se na faixa dos 16 a 20 SM ( $P=0,044$ ) e com os sócios que recebem de 21 a 30 SM ( $P=0,001$ ). Já os associados que estão na faixa de 6 a 10 SM apresentam diferença significativa somente com os sócios que estão na faixa dos 21 a 30 SM ( $P=0,010$ ). Entre os associados que recebem entre 11 e 15 SM houve somente diferença significativa com os sócios que recebem entre 21 a 30 SM ( $P=0,018$ ).

Em relação à manutenção dos banheiros, as diferenças significativas foram encontradas entre os associados que recebem até 5 SM em comparação com aqueles que recebem de 11 a 15 SM ( $P=0,022$ ), em comparação com aqueles que estão na faixa de 16 a 20 SM ( $P=0,035$ ) e com os associados que encontram-se na faixa dos 21 a 30 SM ( $P=0,002$ ).

A avaliação dos banheiros apresentou uma insatisfação maior entre os associados que recebem entre 21 e 30 SM na comparação com aqueles que recebem até 5 SM, entre 11 a 15 SM e 16 a 20 SM. Isso seja explicado pelo fato de que os sócios que recebem na faixa de renda mais alta talvez esperem um banheiro com mais qualidade e tenha a sua manutenção feita durante os jogos.

Os sócios que estão na faixa dos 11 aos 30 SM possuem uma expectativa maior em relação à utilização dos banheiros, ou seja, para eles os banheiros devem ter os mesmos padrões dos locais onde costumam frequentar. Um dos comentários feitos por um associado reflete essa preocupação: “melhorar a qualidade dos banheiros para que eu possa levar a minha família ao estádio”. Além disso, o acesso aos banheiros apresentou diferença significativa também entre os associados que encontram-se nesta faixa salarial e um comentário feito por um outro associado pode ilustrar esta situação: “é inaceitável que, num local onde cabem 10 mil pessoas, existam dois banheiros com apenas três vasos sanitários no portão 02 e outros três sanitários ultrapassados no portão 08”.

Os itens que apresentaram diferença significativa em relação à avaliação do estacionamento foram segurança e a saída.

Entre os sócios que recebem de 6 a 10 SM, houve diferença significativa na avaliação da segurança do estacionamento entre aqueles que recebem de 11 a 15 SM ( $P=0,006$ ). Já quem recebe acima de 30 SM, as diferenças significativas foram encontradas entre os associados que recebem de 11 a 15 SM ( $P=0,013$ ) e com aqueles que encontram-se na faixa dos 16 a 20 SM ( $P=0,049$ ).

Em relação à avaliação da saída do estacionamento, houve diferença significativa entre os associados que recebem de 6 a 10 SM em comparação com aqueles que ganham de 11 a 15 SM ( $P=0,015$ ) e com os sócios que recebem de 21 a 30 SM ( $P=0,045$ ). Já os sócios que encontram-se na faixa dos 11 a 15 SM apresentam diferença significativa com aqueles que recebem acima de 30 SM ( $P=0,019$ ). Os associados que recebem entre 21 e 30 SM apresentam diferença significativa com os sócios que recebem acima de 30 SM ( $P=0,031$ ).

Os associados que recebem acima de 30 SM avaliam melhor a segurança do estacionamento em comparação com os associados que recebem de 11 a 15 SM e 16 a 20 SM talvez porque eles sejam proprietários de carros de maior valor e se sentem mais “confortáveis” em deixar os carros lá, pois sabem que estarão mais seguros. Uma outra razão pode estar atrelada ao fato que o Clube loca boxes de estacionamento em locais mais privilegiados e alguns destes associados podem usufruir desta possibilidade por terem mais condições financeiras. Quanto à saída do estacionamento, esta acabou sendo avaliada por todas as faixas de renda com médias abaixo de 3,0, o que demonstra uma insatisfação dos associados de todas as faixas de renda. Alguns comentários ilustram essa insatisfação como “pouca orientação na saída por parte dos funcionários” e “a saída do estacionamento deveria ser mais organizada”.

Na avaliação dos portões de acesso à Social, os itens que apresentaram diferença significativa em relação à renda do sócio do Clube foram a identificação e a quantidade.

Na identificação, os associados que recebem até 5 SM apresentam diferença significativa com aqueles sócios que encontram-se na faixa de 11 a 15 SM ( $P=0,006$ ) e de 16 a 20 SM ( $P=0,001$ ). Já os sócios que recebem entre 6 a 10 SM apresentam diferença significativa entre aqueles que recebem de 16 a 20 SM ( $P=0,021$ ).

No que se refere à quantidade de portões, os associados que recebem até 5 SM apresentam diferença significativa com aqueles que estão na faixa de 6 a 10 SM ( $P=0,005$ ),

com os sócios que recebem de 11 a 15 SM ( $P=0,006$ ) e com os associados que ganham entre 16 e 20 SM ( $P=0,004$ ).

Uma das razões de haver diferença significativa entre os sócios que recebem até 5 SM e aqueles que estão na faixa de 11 a 20 SM é que os primeiros não têm muita expectativa quanto a esse item e encontram-se satisfeitos na avaliação feita (4,21), ao passo que os outros, talvez por possuírem mais condições financeiras, participem de outras formas de associação ao Clube (como, por exemplo, o clube social Parque Gigante) e encontrem dificuldades em saber quais categorias entram em cada portão de acesso. O mesmo raciocínio vale para o item quantidade de portões: enquanto os sócios que recebem até 5 SM estão mais satisfeitos, os sócios que recebem de 6 a 10 SM, de 11 a 15 SM e de 16 a 20 SM encontram-se mais insatisfeitos do que os primeiros.

A avaliação da Central de Atendimento ao Sócio-Colorado (Secretaria) apresentou diferença significativa somente no que se refere às suas instalações. Tanto para os associados que recebem até 5 SM como também para aqueles que recebem de 6 a 10 SM, as diferenças significativas encontram-se com aqueles sócios que recebem entre 11 e 15 SM, respectivamente,  $P=0,004$  e  $P=0,001$ .

Os associados que recebem até 5 SM e entre 6 a 10 SM talvez estejam com as suas expectativas atendidas em relação aqueles que estão na faixa de 11 a 15 SM, ou seja, estes últimos talvez esperem mais das instalações do que os primeiros.

Em relação à avaliação dos assentos da Social do estádio, somente o acesso a eles apresentou diferenças significativas. Elas encontram-se entre os associados que recebem de 16 a 20 SM em comparação com aqueles que recebem até 5 SM ( $P=0,001$ ), com os sócios que recebem de 6 a 10 SM ( $P=0,000$ ), com aqueles que recebem entre 11 a 15 SM ( $P=0,001$ ), com os sócios que encontram-se na faixa de 21 a 30 SM ( $P=0,009$ ) e com os associados que recebem acima de 30 SM ( $P=0,041$ ), ou seja, com todas as demais faixas de renda existentes.

O que pode ser uma explicação para isso é que os associados que estão nesta faixa de renda entre 16 a 20 SM poderiam assistir aos jogos em setores mais nobres do estádio e com lugares marcados, como as Cadeiras. Como eles preferem ficar na Social e lá toma o assento quem chegar primeiro, eles talvez se sintam um pouco incomodados com isso e demonstrem a sua insatisfação. Por outro lado, um comentário feito por um associado durante a fase de coleta de dados pode ajudar a compreender essas diferenças existentes entre as faixas de

renda: “já percebi que as luzes do túnel de acesso não ficam acesas, se é que existem lâmpadas”.

Por fim, em relação à Ouvidoria, somente o item que avalia a utilização do site para encaminhar sugestões e reclamações é que apresentou diferenças significativas. Os associados que recebem de 16 a 20 SM apresentaram diferenças significativas em comparação com aqueles que recebem até 5 SM ( $P=0,001$ ), com os sócios que estão na faixa de 6 a 10 SM ( $P=0,001$ ), com os associados que recebem de 11 a 15 SM ( $P=0,012$ ), com os sócios que encontram-se na faixa dos 21 a 30 SM ( $P=0,021$ ) e com aqueles que recebem acima de 30 SM ( $P=0,042$ ).

A explicação que pode ser mais aceita neste caso é que o acesso à Internet para os associados que recebem até 15 SM ainda é um pouco restrito no Brasil, ou seja, nas poucas vezes que estes sócios entraram em contato com a Ouvidoria do Clube através do site eles obtiveram sucesso, ao passo que os associados que estão na faixa de 16 a 20 SM (portanto, com mais acesso à Internet) e que têm mais possibilidade de contato com o Clube, nem sempre obtiveram sucesso, o que demonstra a avaliação feita (1,88).

#### 4.12 Comparação dos itens avaliados conforme a escolaridade do sócio-colorado

Tabela 26 - Comparação entre os itens do questionário conforme a escolaridade do sócio-colorado  
(Continua)

| ITENS   | ESCOLARIDADE                     |                                  |                                  |                               |                             | P     |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
|   | 1º grau<br>incompleto<br>(n = 7) | 2º grau<br>incompleto<br>(n= 52) | 3º grau<br>incompleto<br>(n=126) | 3º grau<br>completo<br>(n=94) | Pós-<br>Graduando<br>(n=49) |       |
|   | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                 | MÉDIA<br>± DP               |       |
| <b>BARES</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Quantidade de bares   | 3,40 ± 0,89                      | 3,74 ± 0,66                      | 3,45 ± 0,83                      | 3,49 ± 0,83                   | 3,21 ± 0,91                 | 0,039 |
| Acesso aos bares  | 3,40 ± 0,89                      | 3,49 ± 1,03                      | 3,33 ± 0,90                      | 3,33 ± 0,84                   | 3,13 ± 0,99                 | 0,428 |
| Sinalização da localização dos bares                                      | 3,20 ± 0,84                      | 3,48 ± 0,98                      | 3,33 ± 1,00                      | 3,44 ± 0,79                   | 3,17 ± 0,90                 | 0,452 |
| Limpeza   | 3,00 ± 1,58                      | 3,17 ± 1,04                      | 2,83 ± 1,08                      | 2,97 ± 1,02                   | 2,57 ± 1,13                 | 0,068 |
| Atendimento   | 3,40 ± 0,55                      | 3,40 ± 0,89                      | 3,04 ± 1,02                      | 3,01 ± 1,06                   | 2,70 ± 1,12                 | 0,016 |
| Opção de bebidas  | 3,00 ± 0,00                      | 3,08 ± 1,28                      | 2,82 ± 1,17                      | 2,78 ± 1,16                   | 2,70 ± 1,25                 | 0,558 |
| Marcas das bebidas  | 3,40 ± 1,82                      | 2,84 ± 1,35                      | 2,64 ± 1,31                      | 2,68 ± 1,21                   | 2,76 ± 1,37                 | 0,665 |
| Temperatura das bebidas   | 3,60 ± 1,67                      | 3,04 ± 1,20                      | 2,94 ± 1,11                      | 3,06 ± 1,10                   | 3,00 ± 1,12                 | 0,721 |
| Preços praticados   | 3,00 ± 1,41                      | 3,00 ± 1,12                      | 2,59 ± 1,08                      | 3,01 ± 1,02                   | 2,67 ± 1,08                 | 0,030 |
| <b>BANHEIROS</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Quantidade de banheiros   | 3,67 ± 1,37                      | 3,47 ± 0,94                      | 2,98 ± 1,15                      | 2,96 ± 1,05                   | 2,78 ± 1,13                 | 0,013 |
| Acesso aos banheiros  | 3,50 ± 1,22                      | 3,35 ± 0,98                      | 3,16 ± 1,04                      | 2,95 ± 1,01                   | 2,83 ± 1,10                 | 0,052 |
| Sinalização da localização dos banheiros                                  | 3,83 ± 0,98                      | 3,48 ± 0,95                      | 3,25 ± 1,07                      | 3,17 ± 0,93                   | 2,87 ± 0,99                 | 0,022 |
| Limpeza   | 2,50 ± 1,38                      | 2,94 ± 1,22                      | 2,26 ± 1,20                      | 2,31 ± 1,20                   | 2,22 ± 1,21                 | 0,011 |
| Disponibilidade de papel higiênico  | 1,00 ± 0,00                      | 2,39 ± 1,18                      | 2,04 ± 1,12                      | 1,81 ± 0,99                   | 1,76 ± 0,88                 | 0,009 |
| Disponibilidade de papel toalha   | 1,40 ± 0,89                      | 2,36 ± 1,15                      | 1,84 ± 1,01                      | 1,72 ± 0,94                   | 1,74 ± 0,95                 | 0,007 |
| Manutenção dos banheiros durante os jogos                                 | 2,60 ± 1,52                      | 2,69 ± 1,21                      | 2,33 ± 1,14                      | 2,15 ± 1,09                   | 2,11 ± 0,99                 | 0,060 |
| <b>ESTACIONAMENTO</b>   |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Acesso ao estacionamento  | 2,67 ± 1,53                      | 3,50 ± 1,25                      | 3,43 ± 0,98                      | 3,49 ± 0,95                   | 3,04 ± 1,19                 | 0,272 |
| Sinalização dentro do estacionamento (áreas de circulação, vagas, saídas) | 2,33 ± 2,31                      | 3,06 ± 1,43                      | 2,98 ± 1,18                      | 3,14 ± 1,00                   | 2,89 ± 1,19                 | 0,746 |
| Quantidade de vagas existentes  | 4,00 ± 1,00                      | 3,78 ± 1,11                      | 3,50 ± 0,88                      | 3,45 ± 1,05                   | 3,44 ± 0,93                 | 0,660 |
| Atendimento dentro do estacionamento                                      | 3,33 ± 1,53                      | 3,11 ± 1,37                      | 3,31 ± 1,10                      | 3,37 ± 0,99                   | 3,11 ± 1,19                 | 0,854 |
| Segurança no estacionamento   | 3,50 ± 2,12                      | 3,59 ± 1,06                      | 3,66 ± 0,86                      | 3,49 ± 0,96                   | 3,38 ± 1,20                 | 0,805 |
| Preço do estacionamento   | 2,00 ± 1,73                      | 2,35 ± 1,32                      | 2,25 ± 1,07                      | 2,63 ± 1,13                   | 2,85 ± 1,29                 | 0,186 |
| Saída do estacionamento após os jogos                                     | 2,00 ± 1,73                      | 2,22 ± 1,22                      | 1,95 ± 1,11                      | 2,16 ± 1,12                   | 1,78 ± 0,93                 | 0,574 |

Tabela 26 - Comparação entre os itens do questionário conforme a escolaridade do sócio-colorado (continuação)

| ITENS   | ESCOLARIDADE                     |                                  |                                  |                               |                             | P     |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
|   | 1º grau<br>incompleto<br>(n = 7) | 2º grau<br>incompleto<br>(n= 52) | 3º grau<br>incompleto<br>(n=126) | 3º grau<br>completo<br>(n=94) | Pós-<br>Graduando<br>(n=49) |       |
|   | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                 | MÉDIA<br>± DP               |       |
| <b>PORTÕES DE ACESSO</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Identificação dos portões de acesso                                   | 4,50 ± 0,55                      | 4,20 ± 0,63                      | 4,02 ± 0,80                      | 3,91 ± 0,69                   | 3,89 ± 0,76                 | 0,071 |
| Quantidade de portões   | 4,17 ± 0,41                      | 3,98 ± 0,79                      | 4,02 ± 0,72                      | 3,78 ± 0,72                   | 3,81 ± 0,77                 | 0,104 |
| Inexistência de filas nos portões                                     | 4,00 ± 0,63                      | 4,06 ± 0,62                      | 3,86 ± 0,87                      | 3,87 ± 0,73                   | 3,76 ± 0,85                 | 0,421 |
| Quantidade de catracas nos portões                                    | 4,33 ± 0,52                      | 3,96 ± 0,66                      | 3,97 ± 0,83                      | 3,90 ± 0,65                   | 3,92 ± 0,68                 | 0,694 |
| Atendimento dos funcionários nos portões                              | 4,17 ± 0,75                      | 3,96 ± 0,82                      | 3,90 ± 0,86                      | 3,88 ± 0,74                   | 3,71 ± 0,92                 | 0,503 |
| <b>SECRETARIA</b>   |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Identificação da localização da Secretaria                            | 4,00 ± 0,00                      | 4,08 ± 0,52                      | 3,97 ± 0,73                      | 3,84 ± 0,76                   | 3,83 ± 0,80                 | 0,280 |
| Número de atendentes  | 4,20 ± 0,45                      | 4,04 ± 0,64                      | 3,67 ± 0,88                      | 3,79 ± 0,72                   | 3,63 ± 0,97                 | 0,039 |
| Instalações   | 4,20 ± 0,45                      | 4,18 ± 0,39                      | 4,07 ± 0,72                      | 3,95 ± 0,70                   | 3,76 ± 0,79                 | 0,025 |
| Atendimento dos funcionários  | 4,20 ± 0,45                      | 4,16 ± 0,77                      | 4,01 ± 0,86                      | 4,07 ± 0,61                   | 3,93 ± 0,77                 | 0,619 |
| Tempo de espera para atendimento em dias de jogos                     | 3,00 ± 1,15                      | 3,37 ± 1,04                      | 2,96 ± 1,22                      | 3,15 ± 1,10                   | 3,05 ± 1,10                 | 0,408 |
| Horário de atendimento em dias de jogos                               | 4,00 ± 0,00                      | 3,73 ± 0,92                      | 3,72 ± 0,96                      | 3,74 ± 0,91                   | 3,59 ± 1,01                 | 0,932 |
| <b>MENSALIDADES</b>   |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Preço das mensalidades  | 3,29 ± 0,76                      | 3,59 ± 1,06                      | 3,53 ± 1,06                      | 3,63 ± 0,95                   | 3,67 ± 0,75                 | 0,817 |
| Opções de pagamento das mensalidades                                  | 3,86 ± 0,90                      | 3,98 ± 0,71                      | 3,75 ± 1,09                      | 4,01 ± 0,77                   | 3,90 ± 0,77                 | 0,303 |
| Valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do clube | 3,33 ± 0,82                      | 3,43 ± 1,14                      | 3,34 ± 1,06                      | 3,28 ± 0,98                   | 3,31 ± 1,01                 | 0,961 |
| Pagamento das mensalidades em dias de jogos                           | 4,00 ± 0,00                      | 3,81 ± 0,79                      | 3,38 ± 1,06                      | 3,37 ± 1,07                   | 3,36 ± 0,91                 | 0,273 |
| <b>ACOMODAÇÕES</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Acesso aos assentos   | 3,86 ± 0,38                      | 3,54 ± 0,90                      | 3,71 ± 0,89                      | 3,63 ± 0,97                   | 3,64 ± 0,85                 | 0,771 |
| Quantidade de assentos  | 4,14 ± 0,69                      | 3,94 ± 0,62                      | 3,83 ± 0,90                      | 3,70 ± 0,89                   | 3,77 ± 0,79                 | 0,404 |
| Limpeza dos assentos  | 3,14 ± 1,07                      | 2,92 ± 0,97                      | 2,91 ± 1,07                      | 2,84 ± 1,11                   | 2,60 ± 1,17                 | 0,435 |
| Tamanho dos assentos  | 4,14 ± 0,69                      | 3,35 ± 1,05                      | 3,16 ± 1,17                      | 2,90 ± 1,23                   | 3,23 ± 1,15                 | 0,027 |
| Conforto dos assentos   | 3,29 ± 0,76                      | 2,85 ± 1,11                      | 2,83 ± 1,17                      | 2,76 ± 1,14                   | 2,77 ± 1,05                 | 0,812 |
| Manutenção dos assentos   | 3,57 ± 1,27                      | 3,14 ± 1,17                      | 3,34 ± 1,06                      | 3,20 ± 1,01                   | 3,15 ± 0,82                 | 0,566 |
| Visibilidade do jogo  | 4,00 ± 0,58                      | 3,78 ± 0,97                      | 3,89 ± 0,99                      | 3,86 ± 0,81                   | 3,62 ± 0,82                 | 0,467 |



**Tabela 26 - Comparação entre os itens do questionário conforme a escolaridade do sócio-colorado (Conclusão)**

| ITENS  | ESCOLARIDADE                     |                                  |                                  |                               |                             | P     |
|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
|  | 1º grau<br>incompleto<br>(n = 7) | 2º grau<br>incompleto<br>(n= 52) | 3º grau<br>incompleto<br>(n=126) | 3º grau<br>completo<br>(n=94) | Pós-<br>Graduando<br>(n=49) |       |
|  | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                    | MÉDIA<br>± DP                 | MÉDIA<br>± DP               |       |
| <b>QUIOSQUES DE ALIMENTAÇÃO</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Identificação dos quiosques  | 3,83 ± 0,98                      | 3,49 ± 0,94                      | 3,24 ± 1,05                      | 3,17 ± 1,01                   | 3,22 ± 0,75                 | 0,244 |
| Quantidade de quiosques  | 3,50 ± 0,84                      | 3,30 ± 0,95                      | 3,02 ± 1,06                      | 2,90 ± 0,94                   | 2,89 ± 0,88                 | 0,140 |
| Limpeza  | 3,50 ± 0,84                      | 3,68 ± 0,78                      | 3,21 ± 1,06                      | 3,35 ± 0,92                   | 2,92 ± 1,01                 | 0,007 |
| Opções de alimentação oferecidas   | 3,33 ± 1,21                      | 3,11 ± 1,02                      | 2,99 ± 1,12                      | 3,00 ± 0,96                   | 2,75 ± 1,11                 | 0,548 |
| Tempo de atendimento   | 3,00 ± 0,63                      | 3,28 ± 0,89                      | 2,95 ± 0,95                      | 2,89 ± 1,05                   | 2,83 ± 0,88                 | 0,186 |
| Cuidado no preparo dos alimentos   | 3,67 ± 1,21                      | 3,67 ± 0,57                      | 3,05 ± 1,10                      | 3,25 ± 0,95                   | 2,78 ± 1,24                 | 0,001 |
| Atendimento dos funcionários   | 3,33 ± 0,82                      | 3,93 ± 0,57                      | 3,55 ± 0,90                      | 3,51 ± 0,86                   | 3,17 ± 1,03                 | 0,002 |
| Preços praticados  | 2,83 ± 1,17                      | 3,22 ± 1,05                      | 2,75 ± 1,11                      | 3,11 ± 0,90                   | 2,95 ± 1,05                 | 0,056 |
| <b>AMBULANTES</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Opções de alimentação oferecidas pelos ambulantes                                  | 3,86 ± 1,07                      | 3,45 ± 1,04                      | 3,27 ± 1,02                      | 3,08 ± 1,05                   | 3,02 ± 1,00                 | 0,073 |
| Atendimento dos ambulantes   | 3,29 ± 1,38                      | 3,70 ± 0,86                      | 3,25 ± 1,04                      | 3,21 ± 1,05                   | 3,17 ± 1,14                 | 0,073 |
| Preços praticados  | 2,86 ± 1,21                      | 2,87 ± 1,12                      | 2,30 ± 1,05                      | 2,54 ± 1,08                   | 2,57 ± 1,07                 | 0,028 |
| Identificação dos ambulantes de acordo com o tipo de alimento                      | 4,00 ± 0,63                      | 3,40 ± 1,09                      | 3,14 ± 1,11                      | 3,25 ± 0,99                   | 3,18 ± 0,92                 | 0,244 |
| Circulação dos ambulantes entre os torcedores                                      | 3,00 ± 1,10                      | 2,98 ± 1,22                      | 2,51 ± 1,19                      | 2,46 ± 1,15                   | 2,48 ± 1,15                 | 0,083 |
| <b>OUIDORIA</b>  |                                  |                                  |                                  |                               |                             |       |
| Localização da Ouvidoria no estádio  | 4,00 ± 0,00                      | 3,75 ± 0,45                      | 3,56 ± 0,85                      | 2,64 ± 1,36                   | 2,88 ± 1,36                 | 0,034 |
| Atendimentos dos funcionários  | 4,00 ± 0,00                      | 3,77 ± 0,44                      | 3,56 ± 0,93                      | 3,13 ± 1,26                   | 3,00 ± 1,55                 | 0,341 |
| Tempo de atendimento   | 4,00 ± 0,00                      | 3,77 ± 0,44                      | 3,29 ± 0,94                      | 3,12 ± 1,22                   | 2,86 ± 1,46                 | 0,284 |
| Formas de contato com a Ouvidoria  | 4,00 ± 0,00                      | 3,59 ± 1,06                      | 3,61 ± 0,90                      | 3,19 ± 1,17                   | 3,90 ± 0,74                 | 0,374 |
| Retorno das reclamações feitas   | 4,00 ± 0,00                      | 2,47 ± 1,37                      | 3,06 ± 1,32                      | 2,76 ± 1,45                   | 2,82 ± 1,54                 | 0,599 |
| Utilização do site do INTER para encaminhar sugestões/reclamações para a Ouvidoria | 4,00 ± 0,00                      | 3,35 ± 1,46                      | 3,65 ± 1,28                      | 3,43 ± 1,20                   | 2,67 ± 1,50                 | 0,287 |

Os itens que apresentaram diferença significativa em relação à escolaridade do associado do Clube, na avaliação dos bares, foram a quantidade de bares, o atendimento e os preços praticados.

Em relação à quantidade de bares, houve diferença significativa entre os associados que possuem 2º grau incompleto com aqueles com 3º grau incompleto ( $P=0,037$ ) e com os sócios que estão concluindo ou já possuem pós-graduação ( $P=0,002$ ).

Os sócios que possuem 2º grau incompleto apresentam diferença significativa em relação à avaliação do atendimento nos bares da Social com aqueles que têm 3º grau incompleto ( $P=0,032$ ), com os sócios que já completaram o 3º grau ( $P=0,028$ ) e com aqueles com pós-graduação ( $P=0,001$ ).

Em relação aos preços praticados, há diferença significativa com os sócios com o 3º grau incompleto com aqueles com o 2º grau incompleto ( $P=0,022$ ) e com os associados que possuem o 3º grau incompleto.

Na avaliação dos itens relacionados aos banheiros da Social do estádio, as diferenças significativas foram encontradas na quantidade de banheiros, na sinalização da localização dos banheiros, na limpeza, na disponibilidade de papel higiênico e na disponibilidade de papel toalha.

No que se refere à quantidade de banheiros, os associados com 2º grau incompleto apresentam diferença significativa em comparação com aqueles que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,009$ ), com os sócios com 3º grau completo ( $P=0,008$ ) e com aqueles que possuem pós-graduação ( $P=0,002$ ).

Já em relação à sinalização da localização dos banheiros, houve diferença significativa entre os associados com pós-graduação em comparação com aqueles que possuem 1º grau incompleto ( $P=0,027$ ), com os sócios com 2º grau incompleto ( $P=0,003$ ) e com aqueles que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,030$ ).

No item limpeza dos banheiros, a diferença significativa encontrada foi entre os sócios com 2º grau incompleto em comparação com os que têm 3º grau incompleto ( $P=0,001$ ), com aqueles com 3º grau completo ( $P=0,003$ ) e com os sócios com pós-graduação ( $P=0,003$ ).

Em relação à avaliação da disponibilidade de papel higiênico, há diferença significativa entre os sócios com 2º grau incompleto e aqueles com 1º grau incompleto ( $P=0,012$ ), com os sócios que possuem 3º grau completo ( $P=0,004$ ) e com aqueles com pós-graduação ( $P=0,009$ ).

Já sobre a avaliação da disponibilidade de papel toalha, há diferença significativa entre os sócios que possuem 2º grau incompleto com aqueles com 1º grau incompleto ( $P=0,044$ ), com os sócios que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,004$ ), com os associados com 3º grau incompleto ( $P=0,001$ ) e com os sócios com pós-graduação ( $P=0,005$ ).

Na avaliação dos itens da Secretaria, houve diferença significativa no número de atendentes e nas instalações do local.

Em relação ao número de atendentes, a diferença significativa foi entre os sócios com 2º grau incompleto com aqueles que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,007$ ) e também com aqueles associados com pós-graduação ( $P=0,014$ ). Já na avaliação das instalações da Secretaria, a diferença significativa encontrada foi entre os sócios com pós-graduação com aqueles que possuem 2º grau incompleto ( $P=0,003$ ) e com os sócios com 3º grau incompleto ( $P=0,010$ ).

Em relação às acomodações da Social do estádio, o único item que apresentou diferença significativa de acordo com a escolaridade dos sócios foi o tamanho dos assentos, ou seja, aqueles que possuem 1º grau incompleto avaliaram de forma diferente em comparação com aqueles que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,029$ ) e com os sócios que têm 3º grau completo ( $P=0,007$ ). Também entre os sócios com 2º grau incompleto houve diferença significativa em comparação com a avaliação dos sócios com 3º grau completo ( $P=0,028$ ).

Em relação aos itens dos quiosques de alimentação da Social do estádio, de acordo com a escolaridade dos associados, houve diferença significativa na avaliação da limpeza, no cuidado no preparo dos alimentos e no atendimento dos funcionários.

Os sócios que possuem 2º grau incompleto apresentam diferença significativa em comparação com aqueles que têm 3º grau incompleto ( $P=0,005$ ) e com os sócios que têm pós-graduação ( $P=0,000$ ). Também os associados com 3º grau incompleto apresentam diferença significativa entre aqueles com pós-graduação ( $P=0,024$ ).

Em relação ao cuidado no preparo dos alimentos, há diferença significativa na avaliação feitos pelos associados com 2º grau incompleto com aqueles com 3º grau incompleto ( $P=0,001$ ), com os associados com 3º grau completo ( $P=0,030$ ) e com os sócios que possuem pós-graduação ( $P=0,000$ ). Entre os sócios com pós-graduação, há diferença

significativa na avaliação feita pelos sócios com 1º grau incompleto ( $P=0,049$ ) e com aqueles que possuem 3º grau completo ( $P=0,027$ ).

Na avaliação do atendimento dos funcionários dos quiosques, há diferença significativa entre os sócios com 2º grau incompleto em comparação com aqueles que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,011$ ), com os sócios com 3º grau completo ( $P=0,008$ ) e com aqueles com pós-graduação ( $P=0,000$ ). Na comparação dos sócios com pós-graduação com aqueles que possuem 3º grau incompleto e com os sócios com 3º grau completo, há diferença significativa (respectivamente,  $P=0,021$  e  $P=0,046$ ).

Em relação aos ambulantes da Social do estádio, o único item que apresentou diferença significativa entre os sócios do Clube foi na avaliação dos preços praticados. De acordo com os dados obtidos na comparação múltipla, os sócios que possuem 2º grau incompleto apresentam diferença significativa com aqueles que possuem 3º grau incompleto ( $P=0,002$ ).

Em relação à Ouvidoria, a sua localização no estádio foi o único que apresentou diferença significativa na avaliação dos sócios que possuem 3º grau completo em comparação com aqueles que têm 2º grau incompleto ( $P=0,009$ ) e entre os sócios que têm 3º grau incompleto ( $P=0,012$ ).

De uma forma geral, dos dezesseis itens que apresentaram diferença significativa na comparação com a escolaridade dos associados, em dez deles os sócios que estão cursando ou já possuem pós-graduação avaliaram com a média mais baixa cada um desses itens, ou seja, ao que parece existe uma co-relação dos parâmetros de avaliação dos sócios com o conhecimento que eles possuem. Quanto mais estes sócios se qualificam, mais exigentes eles se tornam. Esses dez itens são a quantidade de bares, o atendimento nos bares, os preços praticados nos bares, a quantidade de banheiros, a sinalização da localização dos banheiros, a limpeza dos banheiros, número de atendentes na Secretaria, as suas instalações, a limpeza dos quiosques de alimentação e o cuidado no preparo dos alimentos. Em outro item, isto é, a disponibilidade de papel higiênico, se for desconsiderada a média de avaliação pelos sócios que possuem 1º grau incompleto devido ao tamanho da amostra ( $n=7$ ), os sócios que possuem pós-graduação também apresentam a média de satisfação mais baixa e, se considerarmos o mesmo critério para o item disponibilidade de papel toalha, os sócios com pós-graduação avaliaram com a segunda média mais baixa ( $M=1,74$ ) e muito próxima da avaliação daqueles

associados com 3º grau completo ( $M=1,72$ ), o que indica novamente que quanto mais qualificado é o associado do Clube, mais exigente ele é.

Essa relação também está presente nos itens atendimento dos funcionários dos quiosques de alimentação e na localização da Ouvidoria no estádio, ou seja, nestes itens as médias de avaliação mais baixas foram encontradas entre os sócios que possuem 3º grau completo.

Um dos comentários obtidos durante a fase de coleta de dados pelos sócios que possuem pós-graduação talvez possa exemplificar o que está escrito acima: “entendo que o atendimento em geral no Complexo Beira-Rio está cada vez mais aprimorado. Vou a todos os jogos e está cada vez mais agradável participar da vida do Clube”.

*"A satisfação do cliente com um produto leva, presumivelmente, a compras repetidas, aceitação de outros produtos da mesma linha e recomendações favoráveis a terceiros. Se esta suposição é correta, o conhecimento dos fatores que afetam a satisfação do cliente é essencial ao pessoal de marketing."*

Richard N. Cardozo, em "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, II, 1965.

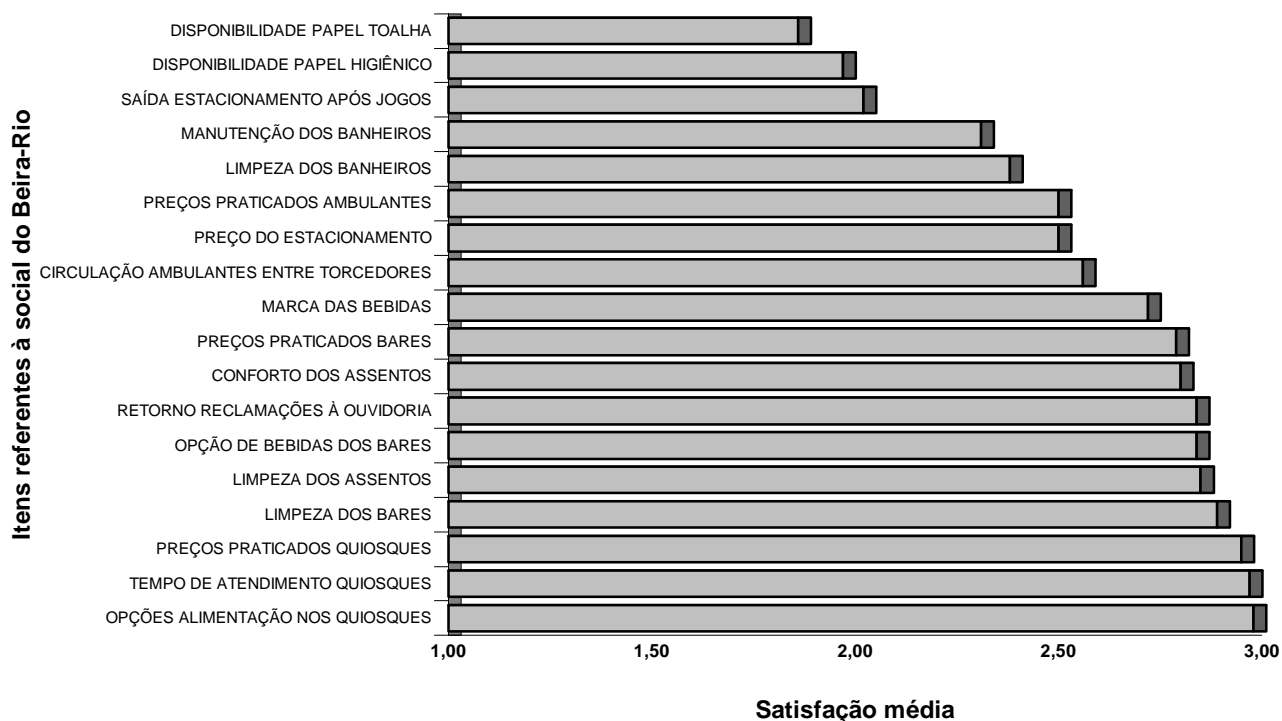
## **5 CONCLUSÕES**

Este capítulo aborda as principais conclusões obtidas ao longo do trabalho, que avalia a satisfação dos sócios do Clube em relação aos serviços que são oferecidos a eles em dias de jogos realizados no estádio Beira-Rio, bem como as oportunidades de melhoria propostas.

### **5.1 Conclusões**

Percebe-se, através dos resultados obtidos que o associado está relativamente satisfeito com os serviços prestados pelo Clube em dias de jogos no estádio Beira-Rio. Isso evidencia-se pelo fato de que, dos 64 (sessenta e quatro) itens avaliados, 46 (quarenta e seis) receberam avaliação acima de três pontos, ou seja, isso equivale, em termos percentuais, a 71,88% de respostas entre Pouco Satisfeito (3) e Muito Satisfeito (5).

Por outro lado, 18 (dezoito) itens, do total de 64 (sessenta e quatro), foram avaliados abaixo dos três pontos de média, o que significa que, em 28,18% dos itens, os sócios do Clube encontram-se de Muito Insatisfeitos (1) a Pouco Satisfeitos (3). Estes itens podem ser conferidos no gráfico seguinte:



**Figura 16** - Gráfico de Pareto da satisfação média dos itens de menor satisfação (satisfação < 3)

## 5.2 Oportunidades de Melhoria

### 5.2.1 Bares

De acordo com os dados obtidos ao longo do trabalho, os itens que apresentaram insatisfação dos associados na avaliação dos bares da Social do estádio, de acordo com as médias obtidas, são marcas de bebidas ( $M=2,72$ ), preços praticados ( $M=2,79$ ), opção de bebidas ( $M=2,84$ ) e limpeza dos bares ( $M=2,89$ ). Em relação à ordem de influência, obtida a partir da carga fatorial, estes itens ocuparam, respectivamente, a 6<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup>, 1<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> posições.



Como oportunidades de melhoria não há muito o que ser feito em relação às marcas de bebidas vendidas nos bares, pois esse item atende a uma negociação contratual estabelecida entre o Clube e o fornecedor de bebidas (Coca-Cola/Kaiser). Como essa insatisfação, a princípio, está relacionada com a marca de cerveja vendida nos bares, como comprovado principalmente pelos comentários obtidos durante a fase de coleta de dados, o Clube poderia exigir que fossem colocadas todas as marcas de cerveja que a empresa possui, aumentando o leque de opções para os associados. Este mesmo raciocínio serve também como recomendação para o item opções de bebidas, nesse caso, não apenas relacionado à marca de cerveja disponível, mas também a outros tipos de refrigerantes que a empresa possui, como aqueles com sabor de laranja e uva, mais apropriados ao gosto dos associados mais jovens, e do tipo *diet* e *light*, para aqueles associados que têm uma preocupação maior com a saúde. Além disso, os refrescos que a empresa fabrica também poderiam ser colocados à disposição dos associados que gostariam de ter uma opção mais saudável.

Em relação aos preços praticados nos bares da Social do estádio, o Clube, em parceria com o ecônomo do estádio e com a empresa fornecedora de bebidas, poderia fazer promoções voltadas aos associados. Algumas dessas promoções poderiam ser baseadas em datas comemorativas ou históricas do Clube como, por exemplo, os jogos na semana de aniversário ou no seu mês de fundação, ou ainda datas especiais como os jogos na semana do dia da criança (12/10) ou do dia do futebol (19/07). A prática de oferecer um preço menor somente naquele setor do estádio não é recomendável para que os torcedores dos outros setores não se sintam discriminados e também para que eles não arquem com a diferença de preço. Antes do Clube pensar nessa idéia, é preciso fazer um estudo dos hábitos de consumo dos sócios e um levantamento do total de bebidas vendidas naquele setor.

Por fim, em relação à limpeza, é preciso oferecer os mesmos procedimentos adotados por restaurantes e bares fora do estádio, ou seja, através do princípio de limpar o local tão logo ele tenha ficado sujo e colocar um número maior de lixeiras em volta dos bares. Uma pessoa poderia também ficar encarregada de cuidar de todos os aspectos relacionados à limpeza dos bares.

### 5.2.2 Banheiros

Os itens que apresentaram insatisfação dos associados na avaliação dos banheiros da Social do estádio, de acordo com as médias obtidas, são disponibilidade de papel toalha (M=1,86), disponibilidade de papel higiênico (M=1,97), manutenção dos banheiros durante os jogos (M=2,31) e limpeza dos banheiros (M=2,48). A ordem de influência desses itens, calculada a partir da carga fatorial, foi, respectivamente, 4<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup> e 1<sup>a</sup>.

Em relação à disponibilidade de papel toalha e papel higiênico, o Clube poderia fazer uma parceria com algum fabricante desses itens, colocando não apenas o papel em si, mas os dispositivos normalmente utilizados em *shopping centers* e locais públicos. Uma outra opção que poderia ser oferecida aos associados é colocar secadores de ar quente para as mãos nos banheiros. O pagamento das duas opções poderia ser feito através de permuta com os locais que o Clube dispõe no estádio, site, locais de treinamento e nos próprios banheiros.

Quanto à limpeza e manutenção dos banheiros da Social, as pessoas que trabalham lá, como sanitaristas, deveriam ser treinadas para atender ao grande fluxo de pessoas que utilizam os banheiros, principalmente durante o intervalo dos jogos, além de receberem todas as condições possíveis para melhor atenderem às necessidades dos sócios. Cartazes e avisos espalhados na porta de acesso aos banheiros e colocados na parte interna dos mesmos, com mensagens voltadas aos associados e demonstrando que o estádio é o maior patrimônio dos torcedores, poderiam ser utilizados para solicitar a colaboração na limpeza e manutenção dos banheiros. Esses cartazes deveriam respeitar toda a programação visual que o Clube utiliza no momento. Reformas nos banheiros para padrões mais atuais ajudariam a melhorar a percepção dos associados.

Por fim, no caso de ocorrer algum problema com as instalações dos banheiros, o Clube precisa mobilizar o mais rápido possível as suas equipes de manutenção, sob o risco, caso isso não aconteça, de causar insatisfação entre os associados.

### 5.2.3 Estacionamento

Os itens que apresentaram insatisfação dos associados na avaliação do estacionamento do estádio Beira-Rio, de acordo com as médias obtidas, são saída do estacionamento após os jogos ( $M=2,02$ ) e preço do estacionamento ( $M=2,50$ ). A ordem de influência desses itens, calculada a partir da carga fatorial, foi, respectivamente, 6ª e 7ª.

Em relação à saída do estacionamento após os jogos, o Clube deveria propor à empresa que administra o local, que os seus funcionários orientassem os torcedores após o encerramento dos jogos. Isso se deve porque, em boa parte do estacionamento, não há asfaltamento e referências que possam disciplinar a saída do local. Os orientadores da empresa assumiriam um papel de importância e garantiriam aos torcedores uma saída mais ordenada. Com o novo projeto desenvolvido pela Vice-Presidência de Patrimônio, serão colocados asfalto e iluminação em todo o local de estacionamento, melhorando as condições de uso, não descartando, porém, a função dos orientadores para que a saída ocorra de forma mais organizada. Também é possível viabilizar junto com a Empresa Pública de Transporte e Circulação (EPTC), responsável pelo trânsito de Porto Alegre, um estudo de como oferecer melhores condições aos usuários, principalmente no que se refere à saída do estacionamento.

Por fim, existem algumas queixas de associados sobre os preços praticados no local de estacionamento em comparação com locais próximos ao estádio. Alguns aproveitam para fazer uma relação dos valores pagos nas mensalidades com os valores cobrados pelo serviço. Se reduzir o valor do estacionamento depende de uma negociação entre o Clube e a empresa que o administra, deve ser levada em consideração a possibilidade de serem realizadas promoções entre os torcedores que utilizam o estacionamento, ou seja, cada carro que acessa o local receberia um cupom que sortearia produtos do Clube ou algum tipo de serviço voltado ao carro, como lavagens ou revisões grátis. Medidas como essa reduziriam o impacto dos preços praticados no estacionamento, além do que incentivariam que mais torcedores e associados utilizassem o serviço.

#### 5.2.4 Portões de acesso

Não há nenhum item, pela avaliação feita pelos associados do Clube dos portões de acesso à Social, com média inferior a 3 (três). Os itens que apresentaram maior influência, de acordo com a carga fatorial, foram a quantidade de catracas nos portões (M=3,95), a quantidade de portões (M=3,92) e a inexistência de filas nos portões (M=3,89).

Como recomendação, cabe ao Clube garantir que estes itens sejam considerados sempre que houver alguma mudança no acesso à Social do estádio.

#### 5.2.5 Central de atendimento ao sócio-colorado (secretaria)

Assim como aconteceu com a avaliação dos Portões de Acesso, a Central de Atendimento ao Sócio-Colorado (Secretaria) não apresentou nenhum item com média inferior a 3 (três), de acordo com a avaliação feita pelos associados do Clube. Os itens que apresentaram maior influência, de acordo com a carga fatorial calculada, foram o número de atendentes (M=3,76), o tempo de espera para atendimento em dias de jogos (M=3,09) e as instalações (M=4,01).

Pelos números obtidos ao longo do trabalho, há um indício de que os associados do Clube têm a expectativa de serem atendidos no menor prazo de tempo possível quando necessitam passar na Secretaria em dias de jogos. Sendo assim, como recomendação, cabe ao Clube se preocupar com estes itens para que os associados mantenham-se satisfeitos com os serviços prestados na Secretaria. Isso significa que, no caso de haver filas em dias de jogos considerados maiores ou finais de campeonato, alguns atendentes poderiam prestar o serviço antes mesmo dos associados acessarem as instalações da Secretaria. Dessa forma, seria possível reduzir o tempo de espera para atendimento daqueles casos mais simples, como entrega das carteiras de sócio.

### 5.2.6 Mensalidades

Nos itens relacionados à avaliação das mensalidades de sócios, não houve nenhum que ficasse abaixo dos 3 (três) pontos. O item que apresentou maior influência, de acordo com a carga fatorial calculada, foi valores pagos em relação aos benefícios recebidos como sócio do Clube ( $M=3,34$ ), considerada também como a média mais baixa entre todos os itens avaliados das mensalidades.

Como houve um aumento dos valores pagos pelos sócios durante a realização deste trabalho, o impacto desse aumento acabou se refletindo na avaliação, ou seja, se a menor avaliação encontrada está nesse item, talvez seja porque o acesso gratuito dos sócios ao estádio, como principal benefício, não esteja mais sendo atraente.

Nesse caso, uma opção para que estes benefícios sejam ampliados é fazer com que, a cada empreendimento novo no Complexo Beira-Rio, seja oferecido um desconto aos associados do Clube. Como existe um projeto que visa atrair novos empreendimentos para o estádio (SCI, 2004<sub>c</sub>), essa recomendação seria facilmente aplicável. Além disso, quanto mais associados freqüentarem diariamente o Complexo Beira-Rio, maiores serão as chances de sucesso desse projeto, ou seja, o Clube precisa montar uma rede de descontos nos empreendimentos já estabelecidos no Complexo ou com aqueles que se instalarão no futuro e evitar empresas mais afastadas do estádio.

Uma outra possibilidade é criar um programa de vantagens para os associados de acordo com as relações que eles têm com o Clube, isto é, a cada acesso no estádio para assistir aos jogos, eles receberiam pontos que seriam totalizados a cada final de ano e aqueles com o maior número de pontos estariam concorrendo a prêmios oferecidos pelo Clube ou por patrocinadores do programa. Esses pontos poderiam ser obtidos de várias maneiras, como o pagamento antecipado das mensalidades, a participação nas eleições do Clube, a indicação de novos sócios, etc. Seria uma forma de compensar os valores pagos ao Clube e atenderia aquele item que foi considerado como o mais influente para a satisfação dos associados.

### 5.2.7 Acomodações da social

Os itens que apresentaram insatisfação dos associados na avaliação das acomodações da Social do estádio Beira-Rio, de acordo com as médias obtidas, foram conforto dos assentos ( $M=2,80$ ) e limpeza dos assentos ( $M=2,85$ ). A ordem de influência desses itens, calculada a partir da carga fatorial, foi, respectivamente, 2ª e 6ª.

Em relação ao conforto, a recomendação seria compreender mais o que os associados do Clube esperam dos assentos, pois eles seguem os mesmos padrões recomendados pela Federação Internacional de Futebol (FIFA). Uma possibilidade seria trocar os assentos por cadeiras do mesmo material, porém, com a possibilidade de encosto, mas o Clube deveria optar por essa decisão somente após um estudo mais aprofundado junto aos sócios.

Já sobre a limpeza dos assentos, ela é feita sempre antes de cada jogo. Porém, como o estádio Beira-Rio tem cobertura parcial do espaço destinado aos sócios, fica praticamente inviável deixar os assentos livres de qualquer sujeira. Uma opção nesse caso é colocar funcionários com a tarefa de limpar os assentos sempre que acionado pelos associados ou quando acontece algum acidente.

Por uma questão de segurança, é proibida a colocação de lixeiras móveis no interior do estádio, o que significa que o Clube fica impossibilitado de usar esta alternativa para melhorar a satisfação no item avaliado. Um estudo poderia ser feito para buscar alternativas em relação às lixeiras.

### 5.2.8 Quiosques de alimentação

Na avaliação feita pelos associados dos quiosques de alimentação da Social do estádio Beira-Rio, os itens que apresentaram média inferior a 3,0 (três) pontos foram os preços praticados ( $M=2,95$ ), o tempo de atendimento ( $M=2,97$ ) e as opções de alimentação oferecidas ( $M=2,98$ ). Esse itens, de acordo com a carga fatorial calculada, obtiveram, respectivamente, a 8ª, 4ª e 2ª posições na ordem de influência.

Em relação aos preços praticados, a recomendação é a mesma que foi feita para os bares, ou seja, que sejam feitas promoções alusivas às datas do Clube ou a datas especiais ao longo da temporada de jogos. Dessa forma, o impacto dos preços não seria tão forte.

Em relação ao tempo de atendimento, o Clube deveria pensar na implantação dos mesmos processos de venda utilizados por empresas de *fast food*. Para isso, porém, o ecônomo do estádio deveria estar preparado para oferecer a quantidade de alimentos de acordo com a demanda, através de acompanhamentos do que é consumido jogo a jogo. Uma outra possibilidade é treinar os funcionários dos quiosques para agilizar o atendimento em momentos de alta demanda e tentar reduzir a rotatividade desses funcionários o máximo possível. Dessa forma, o tempo de atendimento se reduziria e os associados se sentiriam mais satisfeitos.

Por fim, sobre as opções de alimentação vendidas nos quiosques da Social, é preciso considerar que, apesar de haver um perfil dominante, pessoas de sexo, idade e renda diferentes estão comparecendo aos jogos, o que significa que as expectativas de cada um também se diferenciam. A comparação com o sexo do associado é um indicativo de como esse item precisa ser melhor compreendido e acompanhar o que é vendido nos bares da Social passa a ser uma ferramenta de avaliação dos hábitos de consumo dos associados. Um outro aspecto que precisa ser considerado é que, principalmente em jogos noturnos, os associados dirigem-se diretamente do horário de trabalho para o estádio, fazendo com que haja a necessidade deles se alimentarem no próprio estádio, ou seja, talvez as opções oferecidas nos quiosques não estejam atendendo a essa expectativa. A recomendação, neste caso, seria oferecer uma alimentação intermediária entre a refeição e o lanche. De acordo com o projeto de modernização do estádio, deveria ser avaliada a opção de instalação de pequenos restaurantes do tipo *self-service* (*buffet*, comida por quilo, etc) para atender às expectativas dos associados e torcedores de uma maneira geral. Além disso, como a maioria das empresas de *fast food* possuem quiosques móveis, utilizados em vários tipos de eventos, o Clube poderia considerar esta hipótese para aumentar a satisfação de associados e torcedores.

### *5.2.9 Ambulantes*

Na avaliação feita pelos associados dos ambulantes da Social do estádio, os itens que obtiveram avaliação inferior a 3,0 (três) foram preços praticados ( $M=2,50$ ) e circulação dos ambulantes entre os torcedores ( $M=2,56$ ). De acordo com a carga fatorial calculada, esses itens estão, respectivamente, nas 5ª e 3ª posições da ordem de influência.

O preço praticado pelo ambulante é 20% maior em relação aos preços cobrados nos bares e quiosques, o que pode ser o motivo da insatisfação dos associados nesse item. Em alguns casos, pode haver problemas com a falta de troco, já incluída a comissão dos ambulantes, para valores não “inteiros”, o que causa uma insatisfação ainda maior nos associados. A recomendação nesse caso é organizar uma tabela com os valores máximos praticados pelos ambulantes e facilitar o troco para os associados.

Já em relação à circulação dos ambulantes, é preciso observar se não existe um problema de rotatividade entre os funcionários que prestam este serviço. Caso esse índice seja muito alto, a insatisfação dos associados pode ter alguma relação com a rotatividade. A recomendação seria orientar os ambulantes a respeitar os associados e treiná-los a circular de forma respeitosa entre os torcedores. Os ambulantes devem usar um uniforme de acordo com os produtos que vende e devidamente identificados para que os associados possam reconhecê-los no caso de haver alguma reclamação.

### *5.2.10 Ouvidoria*

Em relação à avaliação da Ouvidoria pelos sócios do Clube, o único item que apresentou insatisfação inferior a 3,0 (três) foi o retorno das reclamações feitas ( $M=2,84$ ). Esse item, de acordo com a carga fatorial obtida, foi considerado como a 5ª posição na ordem de influência.

A recomendação neste item é que a Ouvidoria deveria resolver as questões encaminhadas já no primeiro contato com os associados. No caso de informações referentes



aos assuntos do Clube, o retorno já seria imediato. Para reclamações e sugestões, a Ouvidoria deveria protocolar o contato feito com o Clube pelos associados e informar este número para acompanhamento. Uma outra possibilidade é estabelecer prazos de retorno de acordo com os encaminhamentos feitos pelos associados e procurar cumprir estes prazos com rigor. Por fim, diante de todas estas possibilidades, a Ouvidoria deveria ser profissionalizada, seguindo o exemplo das empresas que possuem um alto contato com os seus clientes.

### *5.2.11 Gestão de serviços*

A implantação da Gestão de Serviços teria como principal função controlar todos os serviços existentes durante os jogos no estádio Beira-Rio (bares, banheiros, estacionamento, portões de acesso, Secretaria, mensalidades, assentos, quiosques de alimentação, ambulantes e Ouvidoria). A função seria ocupada por um profissional que teria uma atuação direta também no desenvolvimento de métodos de trabalho que permitam compreender as necessidades dos associados e oferecer novos serviços e recuperar aqueles que foram mal prestados. De acordo com o autor deste trabalho, a Gestão de Serviços estaria inserida na “parte invisível na organização de eventos esportivos”, do modelo proposto por Shilbury (1994) e teria um papel fundamental para que todos os serviços fossem prestados de acordo com as expectativas dos associados. A figura 17 ilustra o modelo proposto pelo autor.

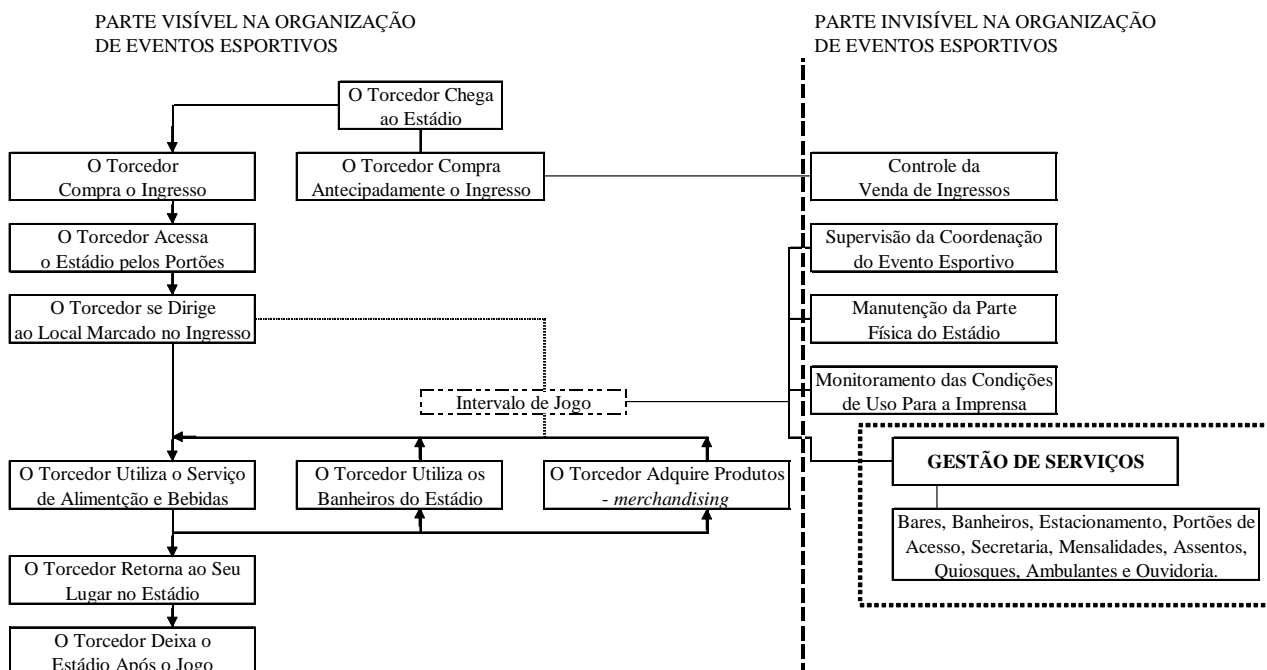


Figura 17 - Modelo proposto pelo autor  
 Fonte: adaptado de Shilbury (1994)

### 5.2.12 Ambiente de entretenimento

Em razão do esporte estar inserido no segmento de entretenimento e lazer, o Sport Club Internacional poderia criar um ambiente de entretenimento para os seus sócios e que poderia ser estendido também para os seus torcedores. O objetivo dessa oportunidade é fazer com que os sócios e torcedores fiquem mais tempo em contato com o Clube, não somente em dias de jogos no estádio, mas também no período em que estes não acontecem no local. Para isso, entretanto, é necessário garantir que os itens avaliados ao longo deste trabalho atendam às expectativas dos sócios e torcedores. O Clube poderia utilizar o que é feito, como referência, por outras equipes esportivas, ligadas ao futebol ou não, e também por parques temáticos ou de turismo, para desenvolver uma série de atrativos aos sócios e torcedores. Dessa forma, o Clube estaria se habilitando para que, num futuro próximo, ele seja considerado como uma referência, além de gerar motivação para que um número maior de pessoas frequente o estádio.

Uma outra possibilidade de melhoria para o Clube seria desenvolver ações de hospitalidade (*hospitality*) em dias de jogos no estádio Beira-Rio, utilizando jogadores em

tratamento médico ou suspensos por cartões amarelos ou vermelhos, possibilitando uma experiência completa de entretenimento para torcedores e associados. O Clube poderia destinar um espaço físico no estádio para receber este tipo de ação, como um setor de poltronas (e não as cadeiras utilizadas hoje no estádio) com todo o conforto, porta-copos, serviços de alimentação e bebidas diferenciados e com a possibilidade de colocar, lado a lado, jogadores e torcedores do Clube. Uma outra possibilidade seria organizar sessões de autógrafos com os jogadores somente para convidados de empresas, também com serviços diferenciados, distribuição de brindes e degustações de produtos, que poderiam ser oferecidas ao mercado e gerar receita para o Clube, ou seja, estas ações poderiam não apenas qualificar os serviços oferecidos no estádio, mas também potencializar receitas junto a empresas patrocinadoras, anunciantes e clientes e seus convidados. As empresas também poderiam aproveitar estes eventos de hospitalidade para lançarem produtos ou novidades ao mercado. Além disso, os sócios do Clube poderiam ser valorizados em algumas dessas ações, premiando aqueles que mais participassem da vida do Clube, conforme sugerido no ponto 5.2.7., relacionado aos benefícios dos associados em comparação com os valores pagos em mensalidades, o que provavelmente influenciaria na satisfação da qualidade dos serviços do estádio.

## 6 COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho de conclusão, caracterizado como estudo de caso, avalia a qualidade dos serviços oferecidos e prestados aos sócios do Sport Club Internacional em dias de jogos no estádio Beira-Rio, além de abordar uma nova concepção relacionada ao segmento esportivo e que pode ser aplicada ao futebol brasileiro, contribuindo para que os espectadores tenham mais conforto e satisfação em estádios e eventos esportivos, principalmente, no que se refere à qualidade dos serviços prestados.

Isso porque muitos são os motivos que fazem com que os estádios de futebol recebam um público menor se comparado com as capacidades de cada um e alguns desses motivos podem estar relacionados com a qualidade dos serviços lá prestados.

O futebol brasileiro sofre com a concorrência de outras formas de lazer e entretenimento, como *shopping centers*, restaurantes e *shows* musicais, todas elas já com estruturas de serviços focadas nos seus freqüentadores. Considerar os serviços oferecidos em dias de jogos e o padrão de qualidade relacionado a eles, é fundamental para que os estádios recebam um público maior, gerando não apenas a satisfação dos torcedores, mas, também, novas oportunidades comerciais. Trata-se de uma questão importante: o retorno do torcedor em jogos futuros – satisfeito com os serviços oferecidos – e o que isso poderá representar na conquista de possíveis e novos patrocinadores em campanhas de marketing. Afinal, sabe-se que entre os grandes desafios do futebol brasileiro está o de angariar recursos financeiros suficientes para que os clubes possam ser auto-sustentáveis.

Utilizando a mesma metodologia empregada para avaliar a satisfação dos associados do Clube em relação aos serviços oferecidos e prestados durante os dias de jogos no estádio Beira-Rio, poderiam ser levantadas as médias de satisfação dos itens abordados junto aos torcedores de outros setores do estádio e, também, de sócios que não têm o hábito de assistir aos jogos na Social do estádio. Dessa forma, o nível de satisfação de sócios e torcedores

poderia ser comparado e o Clube saberia quais itens estão de acordo com as expectativas dos torcedores ou não.

A metodologia empregada neste estudo de caso poderia ser aplicada em trabalhos futuros com os sócios que freqüentam a Social do estádio, repetindo o que foi feito aqui. Dessa forma, principalmente depois que as melhorias fossem implantadas, o Clube saberia se houve, efetivamente, um aumento no nível de satisfação desses associados. Esta pesquisa poderia ser feita anualmente e teria o objetivo de comparar os níveis de satisfação dos associados do Clube, monitorando e dirigindo os esforços de melhoria encetados.

Além disso, novas pesquisas de satisfação de torcedores poderiam ser feitas em outros clubes e de modalidades distintas de esportes, abordando a qualidade dos serviços, com o objetivo de gerar informação e conhecimento sobre o assunto, bem como ensejar planos de melhoria.

## REFERÊNCIAS

AFIF, Antônio. **A Bola da Vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **Avaliação do Patrimônio de Fãs do Sport Club Internacional**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas – FGV, 2001.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – AMA. **Marketing Definitions**. Chicago: AMA, 1960.

BARCELLOS, Paulo F. P. **Satisfação do Cliente e Desempenho Empresarial**. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2002 (apostila)

BITNER, Mary J. Servicescapes: the Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. **Journal of Marketing**. Chicago, US, v. 56, apr.1992.

\_\_\_\_\_. Building Service Relationships: it´s all about promises! **Journal of the Academy of Marketing Science**. New York, US, v. 23, n. 4, 1995.

BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o estatuto dos direitos do torcedor. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 15 de maio de 2003.

BURNETT, John ; MENON, Anil; SMART, Denise T. Sport Marketing: a new ball game with new rules. **Journal of Advertising Research**. New York, US., sept./oct.1993.

CHASE, Richard B. Where Does the Customer Fit in a Service Operation? **Harvard Business Review**. Boston, US, nov./dec.1978.

CUNDIFF, Edward W.; STILL, Richard R.; GOVONI, Norman A. P. **Marketing Básico: fundamentos**. São Paulo: Atlas, 1979.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. 11.ed. Rio de Janeiro: Cop. 1994.

DAVIDOW, William H; UTTAL, Bro. Service Companies: Focus or Falter. **Harvard Business Review**. Boston, US, july./aug.1989.

DELOITTE; TOUCHE. **The Deloitte Rich List: the world's top football clubs**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/uk/sportsconsulting.html>>. Acesso em: 27 de julho de 2004.

DISNEY, John. Customer Satisfaction and Loyalty: the critical elements of service quality. **Total Quality Management**. Abingdon, Inglaterra, GB, v.10, n. 4/5, 1999.

DOUGAN, Andy. **Futebol & Guerra: resistência, triunfo e tragédia do dínamo na kiev ocupada pelos nazistas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

EVANS, Anthony; JAMES, Tim; TOMES, Anne. Marketing in UK Sports Associations. **The Services Industries Journal**. [S.l.], v.16, n. 2, 1996.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL (FIFA). **Lista das Associações e Confederações Pertencentes à Entidade**. Disponível em: <<http://www.fifa.com/en/organisation/na/index.html>>. Acesso em: julho de 2004.

FORD, Robert C.; HEATON, Cherril P. Lessons From Hospitality That Can Serve Anyone. **Organizational Dynamics**. New York, US, v.30, n.1, 2001.

GARVIN, David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**. Boston, US, nov./dec.1987.

GONÇALVES, José E. L. *et al.* O Que Eles Pensam Sobre Marketing Esportivo no Brasil?. **Revista da Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. Jul./ago.1994.

GREENWELL, T. Christopher ; FINK, Janet S.; PASTORE, Donna L. Perceptions of the Service Experience: using demographic and psychographic variables to identify customer segments. **Sport Marketing Quarterly**. [S.l.], v.11, n. 4, 2002.

GRÖNROOS, Christian. An Applied Service Marketing Theory. **European Journal of Marketing**. Bradford, Inglaterra, GB, v.16, n.7, 1982.

\_\_\_\_\_. New Competition in the Service Economy: the five rules of service. **International Journal of Operations & Production Management**. Helsinki, Finland: Swedish School of Economocis, v. 8, n. 3, 1988.

\_\_\_\_\_. Defining Marketing: a market-oriented approach. **European Journal of Marketing**. Bradford, Inglaterra, GB, v. 23, n.1, 1999.

GUMMESSON, E. Service Management: an evaluation and the future. **International Journal of Service Industry Management**. [S.l.], v. 5, n. 2, 1994.

HAIR Jr, Joseph F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAVELANGE, João. Tendências do Futebol. In: SEMINÁRIO DE MARKETING ESPORTIVO, 1. 1999, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, RS: Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil, 1999.

HOWAT, G. *et al.* Measuring Customer Service Quality. In: SPORTS AND LEISURE CENTERS. **Managing Leisure**. [S.l.]: [s.n.], n.1, 1996

JOHNS, Nick. What Is This Thing Called Service? **European Journal of Marketing**. Bradford, Inglaterra, GB, v. 33, n. 9/10, 1999.

KOTLER, Philip. Atmospherics as a Marketing Tool. **Journal of Retailing**. New York, US, v. 49, n. 4, 1973.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**. Boston, US, july./agu.1960.

MACPHERSON, Terry; GARLAND, Ron; KAY, Haughey. Attracting Fans to the Game. In: **VISIONARY MARKETING OR THE 21<sup>TH</sup> CENTURY**: facing the challenge, 2000, [S.l.]. **Proceedings...**[S.l.]: ANZMAC, 2000.

MADRIGAL, Robert. Cognitive and Affecting Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. **Journal of Leisure Research**. Washington, US, v. 27, n. 3, 1995.

MAGRATH, A. J. When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough. **Business Horizons**. Bloomington, Ind., US, v. 29, n. 3, 1986.

MARTINS, Adriana. **Copa do Mundo 2006**: oportunidades de lazer e turismo. Porto Alegre: Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, 15 de abril de 2004.

McDONALD, Mark A.; SUTTON, William A.; MILNE, George R. TEAMQUAL: measuring service quality professional team sports. **Sport Marketing Quarterly**. USA, v. 4, n.2, 1995.

MEIR, Rudi. Fan Reaction to the Match Day Experience: a case study english professional rugby league football. **Sport Marketing Quarterly**.USA, v.9,n.1, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

MELLO, Hildete Pereira de *et al.* **O Setor Serviços no Brasil**: uma visão global – 1985/95. [S.l.]: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, março de 1998.

METROPLAN. **Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano e Regional**. Disponível em: <<http://www.metroplan.rs.gov.br/atuarmpa.asp>>. Acesso em: 19 de julho de 2004.

MOTSINGER, Steven E.; TURNER, Edward T.; EVANS, Jonathan D. A Comparison of Food and Beverage Concession Operations in Three Different Typer of North Carolina Sport Venues. **Sport Marketing Quarterly**. USA, v. 6, n. 4, 1997.

MULLER, Antônio J. Soccer Culture in Brazil. **The Sport Journal**. USA, v. 7, n. 1, 2004.



MULLIN, Bernard; HARDY, Stephen; SUTTON, William. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

OGRAJENSEK, Irena. Applying Statistical Tools to Improve Quality in the Service Sector. In: FERLIGOJ, Anüska; MRVAR, Andrej (Editors). **Developments in Social Science Methodology**. Ljubljana: FDV, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Lista dos Países e Estados Membros da Entidade**. Disponível em: <<http://www.un.org/Overview/unmember.html>>. Acesso em: julho de 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**. Chicago, US, v. 49, fall, 1985.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service Quality. **Journal of Retailing**. New York, v.64, n.1, 1988.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David K. Fundamentos de Marketing Esportivo. São Paulo: Phorte, 2002.

POZZI, Luís F. **A Grande Jogada**: teoria de prática do marketing esportivo. São Paulo: Globo, 1998.

\_\_\_\_\_. Os Riscos do Marketing Esportivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV, v. 7, n. 4, out./dez.2000.

RATHMELL, John M. What Is Meant by Services? **Journal of Marketing**. New York, US, v.30, 1966.

SHERDEN, William A. Gaining the Service Quality Advantage. **The Journal of Business Strategy**. [S.l.], mar./abr.1988.

SHILBURY, David. Delivering Quality Service in Professional Sport. **Sport Marketing Quarterly**. USA, v. 3, n. 1, 1994.

SHOSTACK, G. Lynn. How to Design a Service. **European Journal of Marketing**. Bradford, Inglaterra, GB, v.16, n.1, 1982.

SPORT CLUB INTERNACIONAL (SCI). **Estatuto do Clube**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/html>>. Acesso em: 19 de julho de 2004<sub>a</sub>.

\_\_\_\_\_. **História do Clube**. Disponível em: <<http://www.internacional.com.br/html>>. Acesso em: 19 de julho de 2004<sub>b</sub>.

\_\_\_\_\_. **Informações prestadas pela vice-presidência de administração do Clube**. em 2004<sub>c</sub>.

STERTZ, Elenara I. **Identificação dos Fatores Competitivos que Compõem a Proposição de Valor de Uma Empresa de Engenharia: um estudo de caso**, 2004. Dissertação (Mestrado), PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, 2004.

SUTTON, William A; PARRET, Ian; DeWilber + Associates. Marketing the Core Product in Professional Team Sports in the United States. **Sport Marketing Quarterly**. USA, v. I, n. 2, 1992.

TAKEUCHI, Hirota; QUELCH, John A. Quality Is More Than Making a Good Product. **Harvard Business Review**. Boston, US, July/Aug.1983.

TERRA. **“Esporte Gerou US\$ 54 bilhões em 2001”**. disponível em: <<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/esportes/2002/07/07/joresp20020707014.html>>. Acesso em: 07 de julho de 2002.

THEODORAKIS, Nicholas *et al.* Relationship Between Measures of Service Quality and Satisfaction of Spectators in Professional Sports. **Managing Service Quality**. [S.l.], v.11, n. 6, 2001.

THOMAS, Dan R.E. Strategy is Different in Service Business. **Harvard Business Review**. Boston, US, July/Aug.1978.

TOMLINSON, Mike; BUTTLE, Francis; MOORES, Brian. The Fan As a Customer: customer service in sports marketing. **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**. [S.l.], v. 3, n.1, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAKEFIELD, Kirk; BLODGETT, Jeffrey G. The Importance of Servicescapes in Leisure Settings. **Journal of Services Marketing**. California, US, v. 8, n. 3, 1994.

WITTEICH, Warren J. How to Buy/Sell Professional Services. **Harvard Business Review**. Boston, US, Mar./Abr.1966.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN A.; BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**. New York, US, v. 49, Spring, 1985.

\_\_\_\_\_. BITNER, Mary J. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZHANG, James J. *et al.* Variables Affecting the Spectator Decision to Attend NBA Games. **Sport Marketing Quarterly**. USA, v.4, n. 4, 995.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Carta de Apresentação da Pesquisa

#### **Torcedor Colorado!**

O Sport Club Internacional foi considerado pela revista Placar como o terceiro clube no país com melhor infra-estrutura. Vários foram os critérios para alcançar essa colocação, mas alguns merecem ser lembrados: o cuidado com as Categorias de Base e o Futebol Profissional, a rápida adequação do Beira-Rio ao Estatuto dos Direitos do Torcedor, a implantação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade no Clube, a introdução de novos conceitos de marketing, o projeto de modernização do estádio, a visão a longo prazo de Clube e a elaboração e implantação do Planejamento Estratégico no Clube. Entretanto, isso não é o suficiente.

Esta pesquisa para a avaliação dos serviços prestados aos torcedores do Clube em dias de jogos no estádio Beira-Rio faz parte de um trabalho de conclusão de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e tem o objetivo de avaliar 10 serviços que fazem parte da nossa vida ao assistirmos aos jogos nas Sociais do Beira-Rio. Será a primeira vez no futebol brasileiro que um clube se preocupa com estas questões depois da implantação do Estatuto dos Direitos do Torcedor. Os resultados serão usados exclusivamente para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos aos torcedores e os respondentes não serão identificados.

Portanto, colabore mais uma vez com o Clube de seu coração respondendo prontamente à pesquisa, considerando somente os aspectos administrativos que ela aborda. A sua participação é tão decisiva como marcar um gol em final de campeonato e você não levará mais do que 5 minutos para respondê-la. Vamos seguir demonstrando a força da torcida colorada ajudando a administrar o Sport Club Internacional. Afinal de contas, você é a nossa maior conquista!

O instrumento de pesquisa será disponibilizado na internet no dia 16 de agosto e para maiores informações envie e-mail para: [pesquisa@producao.ufrgs.br](mailto:pesquisa@producao.ufrgs.br)

Saudações Coloradas

**Giovanni Luigi**

Vice-Presidente de Administração do Sport Club Internacional

## APÊNDICE B

### Questionário de Avaliação da Satisfação

#### Torcedor Colorado!

Responda a pesquisa abaixo de acordo com as suas observações no estádio. Muito obrigado pela sua participação!

#### Giovanni Luigi

Vice-Presidente de Administração  
Sport Club Internacional

#### PESQUISA

---

1. Sou Sócio do Clube:  Sim  Não

2. Com que frequência você vai aos jogos no Beira-Rio?

- 1 jogo por mês
- 2 jogos por mês
- 3 jogos por mês
- 1 jogos a cada 3 meses
- 1 jogo a cada 6 meses (finais, clássicos Gre-Nal, etc)

3. Qual foi a última vez que você foi ao Beira-Rio?

3.1.  Último jogo (Inter X Coritiba)

3.2. Em quais jogos do Inter você foi ao Beira-Rio?

- Inter X Ponte Preta
- Inter X São Paulo
- Inter X Juventude
- Inter X Atlético-PR
- Inter X Grêmio
- Inter X Criciúma
- Inter X Vasco
- Inter X Atlético-MG
- Inter X Figueirense

3.3.  Não fui a nenhum destes jogos

3.4.  Não costumo ir ao estádio









| 13. AMBULANTES NA SOCIAL DO ESTÁDIO                                 | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO   |                            |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | 0<br>Não Sabe            | 1<br>Muito<br>Insatisfeito | 2<br>Insatisfeito        | 3<br>Pouco<br>Satisfeito | 4<br>Satisfeito          | 5<br>Muito<br>Satisfeito |
| 13.1. Opções de Alimentação Oferecidas Pelos Ambulantes             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.2. Atendimento dos Ambulantes                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.3. Preços Praticados   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.4. Identificação dos Ambulantes de Acordo com o Tipo de Alimento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.5. Circulação dos Ambulantes Entre os Torcedores                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14.a. Você sabe o que é a Ouvidoria do INTER?  Sim  Não

14.b. Você já Utilizou a Ouvidoria do INTER?  Sim  Não

| 14. OUVIDORIA DO SPORT CLUB INTERNACIONAL  | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO   |                            |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 0<br>Não Sabe            | 1<br>Muito<br>Insatisfeito | 2<br>Insatisfeito        | 3<br>Pouco<br>Satisfeito | 4<br>Satisfeito          | 5<br>Muito<br>Satisfeito |
| 14.1. Localização da Ouvidoria no Estádio  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.2. Atendimento dos Funcionários   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.3. Tempo de Atendimento   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.4. Formas de Contato com a Ouvidoria  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.5. Retorno das Reclamações Feitas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.6. Utilização do site do INTER para Encaminhar Sugestões/Reclamações para a Ouvidoria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Caso deseje fazer algum comentário a respeito do assunto, utilize o espaço abaixo:

**16. Perfil do entrevistado:**

**16.1. Sexo:**  Masculino  Feminino

**16.2. Idade**

10/15 anos  16/20 anos  
 21/30 anos  31/40 anos  
 41/50 anos  51/60 anos  
 acima de 60 anos

**16.3. Renda em Salários-Mínimos (SM)**

até 5 SM  
 de 6 a 10 SM  
 de 11 a 15 SM  
 de 16 a 20 SM  
 de 21 a 30 SM  
 acima de 30 SM

**16.4. Grau de Escolaridade**

Primeiro Grau  
 Segundo Grau  
 Terceiro Grau em curso  
 Terceiro Grau Completo  
 Pós-Graduado

**16.5. Cidade**  

Enviar Dados