

Interno { Aprovado
Externo }

PIBIC

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**ESTUDO DE CASO SOBRE AS EXPECTATIVAS E A QUALIDADE PERCEBIDA DE
TORCEDORES INDEPENDENTES – NÃO LIGADOS A UMA OU QUALQUER
TORCIDA ORGANIZADA - POR OCASIÃO DE UM JOGO DE FUTEBOL, EM UM
ESTÁDIO NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Professor Orientador: Prof. Dr. Fernando Mindlin Serson

Aluno: Diego Borin Reeberg

São Paulo

2010

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1 – Modelo de qualidade de serviço.....	18
Esquema 2 - O mix de marketing esportivo	22
Esquema 3 - Os três níveis de produtos para um evento esportivo.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores na compra de ingressos no Setor VISA	35
Tabela 2 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores na compra de ingressos para a Arquibancada.....	35
Tabela 3 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores para os estacionamentos ao redor do Palestra Itália.....	36
Tabela 4 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores em relação aos portões de acesso para o estádio.....	36
Tabela 5 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores das acomodações do estádio no Setor VISA.....	37
Tabela 6 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores das acomodações do estádio na Arquibancada.....	37
Tabela 7 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre as atividades de entretenimento e o sistema audiovisual do estádio.....	38
Tabela 8 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre as lanchonetes no estádio.....	38
Tabela 9 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores a respeito dos ambulantes no estádio.....	39
Tabela 10 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores acerca dos banheiros no estádio.....	39
Tabela 11 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre a loja do clube.....	40
Tabela 12 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre a segurança dentro e fora do estádio.....	40
Tabela 13 - O que o torcedor desejaria que mudasse para melhorar sua experiência quando vai assistir uma partida de futebol no Palestra Itália..	41
Tabela 14 - Motivos para o torcedor não ter ido ao estádio Palestra Itália no ano de 2010.....	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	8
3. OBJETIVOS DO ESTUDO	9
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
4.1 Serviços	10
4.2 Qualidade de serviços	12
4.2.1 Expectativas dos consumidores	12
4.2.2 Percepção do serviço	13
4.2.3 O modelo das cinco falhas (<i>gaps</i>) da qualidade	15
4.2.4 Qualidade de serviço em estádios de futebol	18
4.2.5 Avaliação da qualidade de serviços em eventos esportivos	19
4.3 Marketing esportivo	20
4.3.1 O composto de marketing esportivo	22
4.3.2 Legislação esportiva no Brasil	25
5. MÉTODO	26
5.1 Definição de Estudo de Caso	26
5.2 Instrumento de Coleta de Dados	27
5.3 Estratégia de análise dos dados	28
5.4 Definição do grupo a ser pesquisado	28
5.5 Aplicação da pesquisa	28
6. ANÁLISE DE DADOS	30
6.1 Apresentação da Sociedade Esportiva Palmeiras	30
6.2 Estrutura do clube em dias de jogos	31
6.3 Serviços analisados na pesquisa	31
6.4 Avaliação pelos torcedores da qualidade dos serviços prestados no Estádio Palestra Itália	33

	4
7. CONCLUSÃO	43
8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	45
9. COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE	53

1. INTRODUÇÃO

O futebol, ao longo da sua evolução e profissionalização, deixou de ser apenas uma forma de diversão entre dois grupos de pessoas disputando uma bola para se tornar uma potente indústria no mercado esportivo, capaz de movimentar bilhões de dólares em negócios ao redor do mundo. (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2000).

No Brasil, em 2008, conforme relatório da Casual Auditores Independentes (2008), os 21 principais clubes de futebol faturaram 1,4 bilhões de reais, com um crescimento total entre 2004 e 2008 da ordem de 69,21%. Em 2010, segundo reportagem de André Eler (2010), da Revista Veja, estima-se que o faturamento destas equipes chegue a 2 bilhões de reais, sendo que parte desta evolução é devida a valorização das marcas esportivas dos clubes, agora vistas como ideias para que empresas parceiras atrelem a imagem de seus produtos ou serviços à determinada equipe. Todavia, mesmo com este crescimento, há consenso entre especialistas e mídia de que o potencial deste esporte no País é subaproveitado. Apenas para efeito de comparação, na Espanha, segundo o Relatório *Football Money League* da Deloitte (2009), os dois principais clubes do país (Real Madrid e Barcelona) obtiveram uma receita na temporada 2007/2008 da ordem de 674,6 milhões de Euros – valor que, convertido para a moeda brasileira, se torna maior do que o alcançado por todos os 21 clubes apontados naquele relatório.

Segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2000) um dos fatores preponderantes para que uma situação como esta possa acontecer é a não profissionalização dos dirigentes e gestores do esporte no Brasil frente a que ocorre nos países europeus. Os problemas de gestão que, para os autores, seriam em grande parte amadora, são percebidos ao serem visualizados, por exemplo, os baixos retornos com a venda de ingressos, a má exploração das marcas e dos estádios esportivos, fazendo com que os clubes sofram com milionárias dívidas, problemas de caixa e, por conseguinte, enfrentem dificuldades para crescer.

Conforme matéria do jornal Valor Econômico, uma possibilidade que tende a ser explorada pelas entidades futebolísticas é a modernização dos palcos dos espetáculos de futebol: os estádios. (TEIXEIRA ; SACCOMANDI; SANTOS, 2009) Conforme dito na reportagem, a principal motivação para tal é resultado da escolha do Brasil, pela *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), como sede da Copa do Mundo de Futebol de 2014. Uma mudança nos estádios – através da captação de recursos para investimentos com parceiros, já que os clubes por si só não tem caixa para isso – poderia alavancar os rendimentos dos times caso, é claro, esses oferecessem serviços considerados ou ditos adequados e atrativos para que a massa de torcedores frequente os estádios e o atual quadro comumente observado de capacidade ociosa não seja mais preponderante.

Vale lembrar que o consumo em dia de jogo não é apenas fundamentado nas receitas provenientes de bilheteria. Baseando-se na realidade de diversos clubes europeus há, segundo Aidar, Leoncini e Oliveira (2000), outras importantes fontes de receita nestes dias, assim como em paralelo a comercialização de produtos licenciados e os serviços de alimentação.

É importante ressaltar – para uma melhor compreensão do problema que se estudará – no âmbito mercadológico esportivo, quem impulsiona, quem faz a indústria girar por toda a sua dimensão é o consumidor final, o torcedor (AIDAR; LEONCINI; OLIVEIRA, 2000). Este, seja fanático ou não, é aquele que consome o esporte ou ao presenciar fisicamente o evento esportivo e participa ativamente da produção do espetáculo (consumidor ativo) ou pode ser aquele que não estará no estádio (consumidor passivo). O presente estudo tem seu foco no primeiro tipo de consumidor de futebol, ou seja aquele que se dispõe a se deslocar e a frequentar o estádio de futebol.

Retoma-se então o fato de que há capacidade ociosa nos estádios brasileiros. Citando por exemplo, o Campeonato Brasileiro de 2009, principal competição esportiva em âmbito nacional, a taxa de ocupação média dos estádios foi de 40%, número muito distante do observado nas principais ligas europeias de futebol – mesmo que este País tenha o futebol como marca cultural e que haja grande aceitação do público pelo esporte, o mais popular entre os brasileiros. (MONTEIRO,

2010; POMBO, 2009; Revista USP, 1994). Considera-se, também, que, para o consumidor de futebol se tornar um consumidor ativo, é necessário que o espetáculo a ser presenciado gere nele motivações, que o façam se deslocar até aos estádios. O evento esportivo é, como negócio, a realização e prestação de um serviço de entretenimento e, como tal, "a satisfação dos consumidores (...) é, em grande parte, determinada pela qualidade de suas experiências." (MORGAN; SUMMERS, 2008). Se o que um evento esportivo oferece atende às expectativas do seu público, este terá uma maior propensão a presenciar àquele.

Assim, a questão proposta neste estudo de caso resulta então em saber como as expectativas dos consumidores ativos de futebol estão sendo atendidas pelas acomodações, instalações e serviços oferecidos pelo estádio de futebol "Palestra Itália", pertencente ao clube Sociedade Esportiva Palmeiras.

Objetivo?

ver p. 9.

2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A presente pesquisa pretende ser feita para ampliar fontes, a partir de um estudo de caso, para o debate acerca da modernização e profissionalização da gestão do futebol brasileiro e, principalmente, na disposição e tratamento dele como negócio. Ela tem também por destaque ser uma pesquisa que é focada no torcedor ativo do evento, uma vez que este tipo de consumidor é fundamental para o esporte; pois, sem ele, há uma desvalorização e perda da importância em termos de negócios para qualquer modalidade. (MORGAN, M. J.; SUMMERS, J., 2008). Com isso, a pesquisa pretende explicitar e ainda elevar a um grau de importância maior os desejos e demandas deste público em relação aos produtos esportivos, de uma forma geral, que ele consome. Com isso, acredita-se que, posteriormente, possam ser feitas mudanças nas estruturas e nas operações dos eventos a fim de beneficiar tanto os clubes, como principalmente os consumidores que presenciam os espetáculos nos estádios.

3.OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo presente neste estudo é:

Identificar a lacuna que há entre a qualidade percebida e as expectativas dos consumidores ativos de futebol (que não pertençam a torcidas organizadas), ou seja, o que ele pretende encontrar em relação aos serviços e às instalações oferecidos nos estádios para que se sinta motivado a presenciar tal evento ou para que se sinta satisfeito ao participar de tal experiência.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Serviços

Segundo Grönroos (1993), serviços podem ser definidos como sendo os resultados de uma atividade ou série de atividades que podem ou não acontecer durante as interações entre cliente, funcionários, equipamentos, instalações e procedimentos do prestador de serviços e atendem a necessidades e desejos dos consumidores.

Serson (2006), após analisar diferentes conceitos disponibilizados por diversas fontes, sintetiza a definição de serviço com sendo “aquela atividade, benefício ou indenização acompanhados, em maior ou menor escala, de aspectos tangíveis que podem ser vendidos ou cedidos gratuitamente a um dado mercado.”

Grönroos (1993), todavia, acredita que não é muito válido discutir as definições sobre serviços – devido à alta quantidade de significados que são apresentados pela literatura, de forma muito restrita – e que observar as características inerentes à maioria dos serviços seria mais proveitoso, principalmente para a elaboração de estratégias de negócios.

Quatro são as principais características abarcadas pela literatura de serviços. Grönroos (1993), de forma mais ampla, as destaca da seguinte forma:

- Os serviços são mais ou menos intangíveis;
- Os serviços são atividades ou uma série de atividades;
- Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, pelo menos até certo ponto;
- O cliente, pelo menos até certo ponto, participa do processo de produção.

A primeira característica, referente à intangibilidade, é aquela que geralmente se associa de forma mais rápida aos serviços. Por possuir tal característica, os serviços

são, em geral, difíceis de serem avaliados, elevando a percepção de risco por parte dos clientes, uma vez que os serviços não podem ser experimentados antes da compra – diferentemente dos produtos. (PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L., 1985; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A., 1991). Todavia, é possível e desejável que o prestador do serviço utilize de evidências concretas a fim de tangibilizar o serviço. Para tanto, ressaltar as instalações, o equipamento, os empregados, outros clientes e até os preços do serviço podem servir como indicadores para auxiliar no processo de avaliação do serviço. (SHOSTACK, 1977).

Já em relação aos serviços serem uma atividade ou uma série de atividades, é possível observar que, por causa disso, eles são produzidos e consumidos – ao menos em alguma parte ao longo de todo o processo de prestação – simultaneamente, característica denominada inseparabilidade. Por isso, em praticamente todos os aspectos, não há como gerenciar o controle de qualidade antes do consumo, como ocorre com bens físicos. (GRÖNROOS, C.1993).

Outro ponto fundamental é referente à perecibilidade. Esta característica deriva tanto das duas apontadas acima, como do fato de o cliente, pelo menos até certo ponto, participar do processo de produção do serviço. Ou seja, o serviço não pode ser estocado, impactando de forma crucial no planejamento da capacidade das empresas. (KOTLER, KELLER; 2006; GRÖNROOS, 1993).

Por fim, pelo fato de as atividades de serviço serem, na maioria das vezes, exercidas através de interações entre pessoas, os resultados serão heterogêneos, ou seja, o impacto para cada um dos consumidores será diferente. Tais variações podem ocorrer tanto por causa de características próprias a eles como pela não conformidade ou padronização do serviço oferecido e são geralmente uma grande fonte de problemas no gerenciamento dos serviços (GRÖNROSS, 1993). Pelo lado do prestador do serviço, Kotler e Keller (2006) apontam que ao investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço ou acompanhar a satisfação do cliente, a empresa estará tomando providências a fim de diminuir o impacto de tal variabilidade perante o consumidor.

Como dito anteriormente, uma das dificuldades dos serviços é avaliar a qualidade – visto que as características inerentes aos serviços não possibilitam padronização ou mensuração técnica satisfatória. Para tanto, apropria-se da literatura específica sobre qualidade de serviços, que será discutida na próxima seção.

4.2 Qualidade de serviços

A comparação entre expectativas dos consumidores e a percepção deles frente aos serviços prestados é consenso entre pesquisadores como o ponto crucial na definição de qualidade de serviço. Lewis e Booms (1983) definem-na como “uma medida de quanto o nível do serviço prestado atendeu às expectativas do consumidor. Fornecer serviço de qualidade significa conformidade consistente com as expectativas do consumidor”. Grönroos (1984), corroborando com esta definição, diz que a qualidade de serviço depende das variáveis: serviço esperado e serviço percebido. Sendo que, em um modelo para a qualidade de serviço, é necessário que se conheçam os recursos e atividades que impactam sobre estas variáveis, sendo eles controlados ou não pela empresa.

Para uma melhor compreensão sobre o assunto, o estudo da qualidade de serviços será dividido em três etapas: expectativas dos consumidores, percepção do serviço oferecido e, por fim, será apresentado um modelo teórico que elucida a qualidade de serviços.

4.2.1 Expectativas dos consumidores

Para conquistar uma reputação através da qualidade do serviço, as empresas devem ou deveriam realizar seu trabalho de forma a satisfazer ou superar as expectativas dos clientes (encantá-los), sendo que estas desempenham, então, um papel central na avaliação do serviço de uma empresa. (LEWIS & BOOMS, 1983; KOTLER, KELLER, 2006).

Berry e Parasuraman (1991) discorrem sobre a existência de dois níveis de expectativas dos clientes em relação aos serviços: nível desejado e nível adequado.

O primeiro é aquilo que o cliente espera receber, já o adequado reflete o que ele considera aceitável – levando em conta o nível de serviço previsto. Entre estes dois níveis, há uma zona de tolerância. Se o desempenho percebido pela prestação do serviço estiver localizado dentro desta faixa, será considerado satisfatório; acima dela, surpreenderá positivamente, gerando lealdade; abaixo, frustrará, reduzindo a lealdade do cliente.

As expectativas, consoante Berry e Parasuraman (1991) e Grönroos (1984; 1993), são influenciadas por diversos fatores – e Lovelock e Wright (2001) realçam que elas são diferentes para cada consumidor – destacando-se as seguintes:

- Atividades tradicionais de marketing – definição dos preços, alternativas de produtos e comunicação ao mercado, sendo que esta última geralmente é utilizada para fazer promessas para os clientes;
- Imagem – como a empresa (e não o serviço) é percebida pelo cliente;
- Comunicação boca a boca – o que as pessoas falam sobre a empresa;
- Necessidade do consumidor – considera as características físicas, psicológicas, sociais e os recursos dos clientes;
- Aparência das instalações;
- Expectativas anteriores – exposição anterior do cliente ao serviço.

Portanto, o trabalho dos gestores é de, inicialmente, identificar quais fatores mais influenciam as expectativas de seus clientes e, posteriormente, tomar decisões estratégicas – e implementá-las – a fim de influenciá-lhes de acordo com os objetivos da organização.

4.2.2 Percepção do serviço

Para avaliarem a qualidade do serviço que lhes foi prestado, os consumidores – conforme pesquisa realizada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) – utilizam, em geral, cinco amplas dimensões como critérios.

- Confiabilidade: a empresa é confiável no fornecimento de serviço conforme prometido, no curso do tempo?
- Tangíveis: como são as instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação do fornecedor do serviço?
- Sensibilidade: os funcionários da empresa são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento?
- Segurança: os funcionários do serviço são bem informados, educados, competentes e dignos de confiança?
- Empatia: a empresa de serviço fornece atenção cuidadosa, personalizada?

Esses pesquisadores ainda observaram que, em geral, a confiabilidade é considerada o fator mais importante na avaliação da qualidade do serviço pelos consumidores – já que um serviço não confiável usualmente é caracterizado como sendo insuficiente. (1988)

Complementarmente, a análise da percepção do serviço pode ser feita através do enfoque sugerido por Swan e Combs (1976). Seus estudos, informa Grönroos (1984), são baseados em produtos, mas testes apontaram itens que são de considerável valia teórica para os serviços. Os autores dividiram o desempenho percebido em dois subprocessos: desempenho instrumental e desempenho expressivo.

O primeiro está ligado ao resultado do processo de produção do serviço. É aquilo que o cliente obtém quando o processo de produção está concluído. Segundo Lovelock e Wright (2001), a confiabilidade seria o critério para uma medição adequada do resultado, já que avaliar se o serviço foi entregue consoante o prometido ou não só poderá ocorrer após a experiência de serviço.

O desempenho expressivo está ligado às interações que ocorrem entre o comprador e vendedor, caracterizado por um nível psicológico – e subjetivo – de desempenho. De forma mais detalhada, seria a maneira como o consumidor se relaciona com os recursos e atividades da empresa prestadora durante o processo de produção de serviço. Segundo Lovelock e Wright (2001), tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia são dimensões que podem ser avaliadas durante o processo de prestação

do serviço. Pode-se inferir, então, que são critérios válidos para mensurar o desempenho expressivo da prestadora de serviço.

Swan e Combs (1976) apontam também que apenas o desempenho instrumental realizado de forma satisfatória não é suficiente, porém é um pré-requisito para a satisfação do consumidor. Para que esta seja atingida, é indispensável que o desempenho expressivo seja superior ao nível de expectativa considerado adequado pelo consumidor. Indo mais adiante, Lovelock e Wright (2001) consideram que, se o desempenho expressivo superar as expectativas dos clientes, haverá não só a percepção positiva de qualidade como também o encantamento dos consumidores.

4.2.3 O modelo das cinco falhas (gaps) da qualidade

Parasuraman, Zeithaml e Berry desenvolveram, em 1985, um modelo conceitual de qualidade de serviço. Para eles, a qualidade percebida dos serviços pelos consumidores é uma função, ou seja, depende de algumas falhas que podem ser cometidas pelo prestador do serviço. Tal modelo serviu de base para o desenvolvimento de um dos mais conhecidos sistemas de avaliação da qualidade em serviços, o *ServQual (Service Quality)*, também desenvolvidos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). A seguir encontram-se a definição dos 5 gaps apontados pelos autores no modelo e a visualização deles no Esquema 1.

Gap 1 – Falha na comparação entre expectativa do consumidor e percepção da administração sobre tais expectativas

Esta falha aponta que nem sempre os responsáveis pela administração das empresas compreendem de forma apropriada quais são as reais expectativas de seus clientes sobre o que seja um serviço de alta qualidade. Com isso, é provável que haja impacto na avaliação da qualidade do serviço quando o prestador focar seus esforços de execução em pontos considerados não prioritários para os clientes – e dar menos atenção às características relevantes.

Gap 2 – Falha na comparação entre a percepção da administração e a especificação da qualidade do serviço

As especificações que os gerentes estipulam para o serviço prestado nem sempre possuem o que é necessário para satisfazer todas as demandas dos consumidores. Segundo os autores, restrições de recursos, de mercado e, com destaque, ausência de comprometimento da administração com a qualidade do serviço, são fatores que levam à existência desta falha e, então, podem acarretar na percepção da qualidade pelos clientes.

Gap 3 – Falha na comparação entre as especificações de qualidade de serviço e prestação do serviço

Apenas ser bem especificado pelos administradores da empresa não garante que um serviço seja de boa qualidade. É necessário verificar também como o serviço é executado, o que ocorre, principalmente, nos momentos de contato entre clientes e funcionários da prestadora de serviço – os quais Carlzon (1990) define como sendo as “horas da verdade”. Esta falha decorrer, conforme apontado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) principalmente devido à variabilidade do desempenho dos empregados.

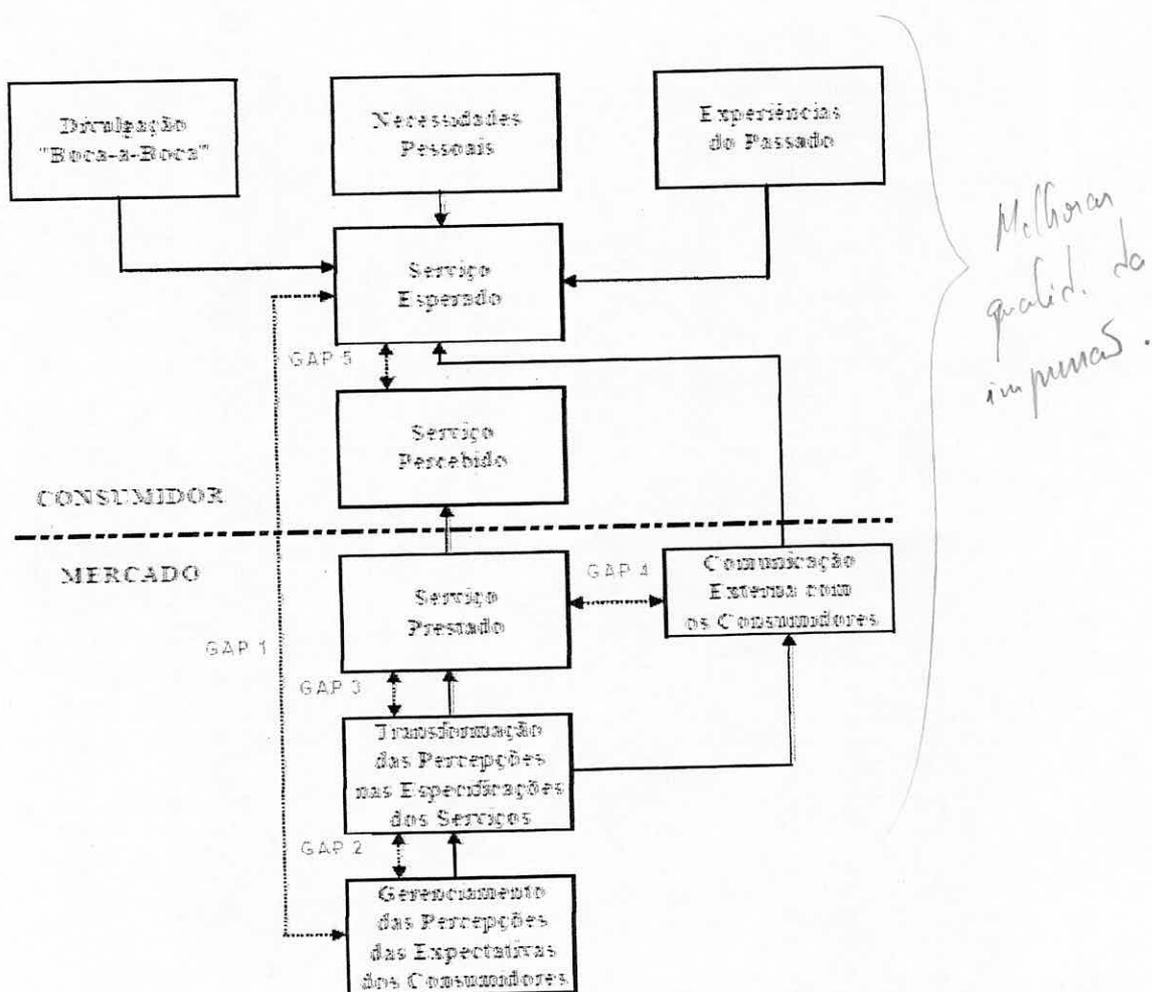
Gap 4 – Falha na comparação entre prestação do serviço e comunicação externa

A comunicação externa com o cliente pode ser um dos fatores que os levará a definirem suas expectativas acerca do serviço da empresa. Portanto, a prestadora de serviços deve tomar cuidado e não prometer, através de sua comunicação, mais do que possa oferecer aos clientes. Caso isso ocorra, é provável que as expectativas dos clientes se elevem, e a percepção de qualidade seja baixa. Outro ponto interessante – e que, segundo os autores, muitas vezes é esquecido – é o fato da comunicação também influenciar diretamente na percepção dos serviços. Isso ocorrerá quando, em alguns serviços, o cliente não sabe tudo que a empresa faz para atendê-lo e, ao saber determinado aspecto, passa a elevar sua percepção da qualidade do serviço.

Gap 5 – Falha na comparação entre expectativa do cliente e percepção do cliente

Como já visto, a qualidade do serviço é atingida quando a percepção do cliente supera um nível mínimo de suas expectativas. Haverá um *gap* quando a percepção sobre o serviço prestado for inferior a tal nível mínimo. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que esta falha é resultante das outras quatro. Além disso, é válido notar que dependendo a maneira como a empresa atua em cada uma delas pode ser que mesmo que haja ações desfavoráveis em um dos *gaps*, ações favoráveis em outros *gaps* podem anular ou até mesmo gerar resultado positivo na percepção de qualidade, dependendo da importância que cada uma das lacunas terá na percepção final pelo cliente.

Cabe aos gestores, então, identificar e compreender os fatores que interferem em cada uma das lacunas a fim de que se possa estreitá-las ao máximo no intuito de melhorar a reputação de sua empresa em relação à qualidade de serviços junto aos consumidores. (LOVELOCK, C.; WRIGHT, L., 2001).



Esquema 1 – Modelo de qualidade de serviço
 Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p.44)

4.2.4 Qualidade de serviço em estádios de futebol

Uma das primeiras publicações que questionava a qualidade dos serviços em estádios de futebol foi o Relatório Taylor (1990). De acordo com Taylor (1990), o futebol inglês sofria com a baixa presença de público nos jogos, motivada principalmente pelo comportamento agressivo de alguns torcedores, mas também pela falta de condições oferecidas ao público em geral. Entre vários, destacavam-se a oferta limitada de opções de consumo e a baixa qualidade das mesmas e a falta de lixeiras nos estádios. Hoje, todavia, os estádios oferecem melhores serviços e muito mais segurança. De lugar pouco frequentado, os estádios de futebol na Inglaterra se tornaram locais onde famílias passaram a ocupar seu tempo dedicado ao lazer. A responsabilidade para este avanço deve-se, em grande parte, à adoção das recomendações elaboradas no relatório organizado por Taylor. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2008)

Atualmente, as organizações esportivas estão mais preocupadas em melhorar as condições do serviço oferecido para proporcionar uma experiência positiva aos consumidores dos seus eventos. 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).

4.2.5 Avaliação da qualidade de serviços em eventos esportivos

Segundo Theodorakis *et al* (2001), para avaliar a qualidade em serviços oferecidos em eventos esportivos para os torcedores, duas ferramentas são sugeridas: *TeamQual* (MCDONALD *et al*, 1995) e *SportServ* (THEODORAKIS; KAMBITSIS, 1998 apud THEODORAKIS *et al*, 2001).

O *TeamQual* é uma adaptação do modelo *ServQual*, ou seja, considera também, então, os *gaps* que resultarão no confronto entre expectativas dos consumidores e a sua percepção em relação aos serviços oferecidos e tem como dimensões de avaliação tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia.

O *SportServ* é uma ferramenta, criada por Theodorakis e Kambitsis para avaliar a qualidade de serviços em eventos esportivos onde são utilizadas cinco dimensões e vinte e dois itens. Consiste em uma avaliação direta, por parte dos consumidores, do serviço prestado, não levando em consideração a expectativa da qualidade do serviço oferecido.

A seguir são apresentadas as dimensões formuladas pelos pesquisadores para a utilização do *SportServ* e um respectivo exemplo dos itens presentes em cada uma delas: (THEODORAKIS *et al*, 2001).

- Acesso – disponibilidade de estacionamento fora do estádio;
- Confiança – prestação do serviço feita como prometido;
- Receptividade – serviço providenciado de forma pontual pelos organizadores do evento;
- Tangíveis – apelo visual do estádio ou do local do evento;
- Segurança – sentimento de se sentir seguro dentro do estádio.

4.3 Marketing esportivo

Pitts e Stotlar (2002) 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”.

Shank (2002) caracteriza o Marketing Esportivo como “a aplicação específica dos princípios e processos de marketing aos produtos esportivos e ao marketing de produtos não esportivos por meio da associação com o esporte”. Aqui se encontra uma divisão fundamental na teoria do Marketing Esportivo. A utilização dos produtos esportivos com a finalidade de gerarem associações positivas com marcas de produtos não esportivos está fora da abrangência deste estudo, sendo que a partir deste ponto as referências ao Marketing Esportivo estarão sempre ligadas ao evento esportivo em si, enfatizando os aspectos que fazem parte de um jogo de futebol.

As definições de Shank e Pitts e Stotlar, citadas acima, baseiam-se nos conceitos gerais de marketing, apenas os direcionam para o esporte. Todavia, nos eventos esportivos encontram-se características peculiares frente ao que é encontrado nas literaturas de marketing tradicional ou marketing de serviços.

Morgan e Summers (2008) destacam alguns fatores que tornam o planejamento e a implementação de marketing de eventos esportivos singulares: o resultado do produto esportivo (cada partida, no caso do futebol) é altamente incontrolável; altos níveis de identificação pessoal dos torcedores com o esporte; influência da mídia; e altos níveis de emoção no consumo do serviço. A seguir estas características estão mais bem explanadas.

A impossibilidade de influenciar o resultado do espetáculo por parte dos gestores é elemento crucial na administração do marketing esportivo. O desejo dos torcedores é que suas equipes vençam, todavia, caso isso não ocorra, é necessário que sejam criados outros aspectos, segundo Morgan e Summers (2008) que podem qualificar a experiência de consumo e motivar os espectadores a retornarem futuramente aos eventos. Atrações pré e pós-jogo e administração do local, por exemplo, podem ser mecanismos que possibilitem os gestores controlarem, como um todo, a experiência de consumo.

Outro ponto fundamental é que se pode observar nos esportes coletivos, em geral, e no futebol, especificadamente, grande identificação dos torcedores com as modalidades. Morgan e Summers (2008) e Pozzi (1998) ilustram isso ao analisar que estes consumidores, ao comentarem sobre o seu esporte preferido, atuam como especialistas, são peritos que possuem opiniões convictas sobre todos os aspectos de um jogo.

Para as autoras, alguns dos principais componentes que elevam o grau de identificação dos torcedores com os esportes são: experiências já presenciadas em eventos esportivos; conhecimento de rituais, canções; influência de familiares e amigos. Elas também ressaltam esta identificação através do sentimento de comunidade existente entre torcedores da mesma equipe. Esta grande afinidade será fator de grande importância e cuidado que o gestor esportivo deve observar ao oferecer seu produto, uma vez que altera sensivelmente o comportamento do torcedor.

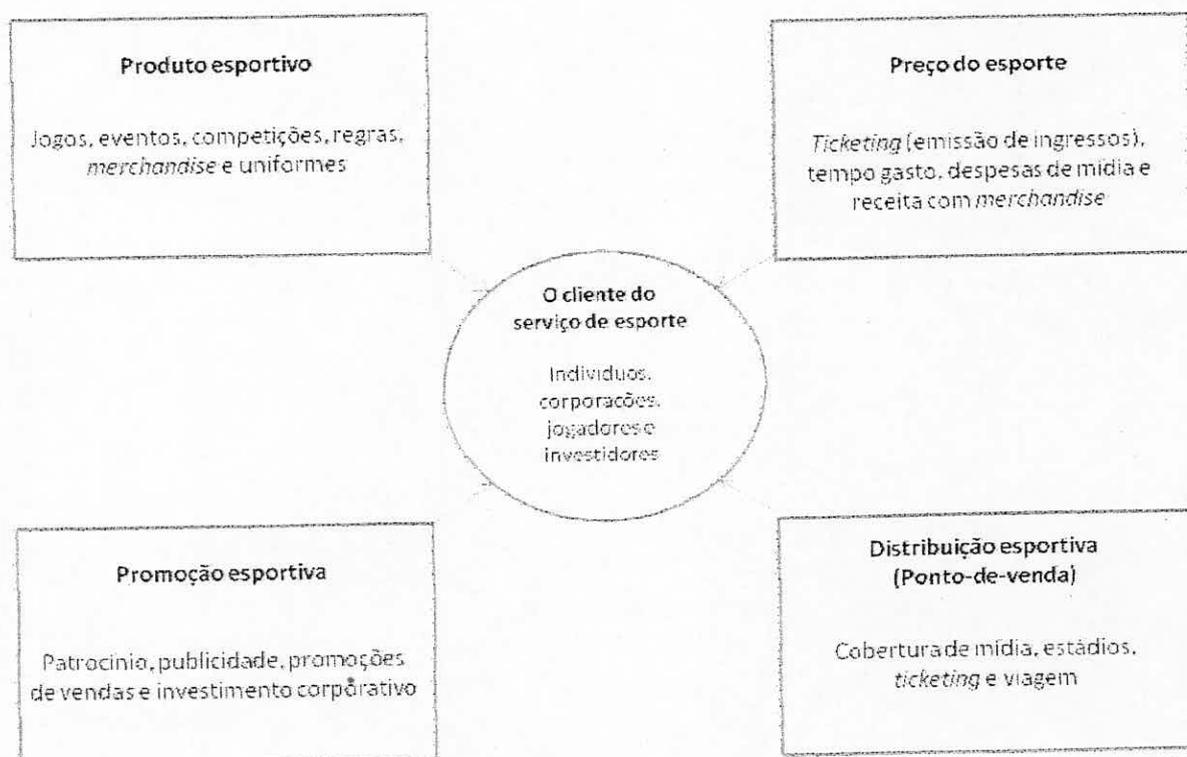
O aspecto emocional é, segundo Morgan e Summers (2008), característica marcante no consumo esportivo. Ele, porém, não é só direcionado a aspectos positivos – como a alegria e adrenalina da vitória ou à sua imprevisibilidade – mas também desencadeia, em muitas vezes, excesso de rivalidade, o que pode acabar levando ao vandalismo, impactando diretamente na segurança de milhares de torcedores. Os autores destacam também que o esporte com a probabilidade de maior ocorrência destes atos é o futebol.

A mídia também exerce muita influência sobre os esportes, principalmente no desenvolvimento e na oferta dos produtos esportivos. A razão para tal – e no futebol brasileiro isto é fato – consiste na dependência financeira que os clubes e organizações que gerem os campeonatos possuem frente a empresas de mídia, por causa das vultosas somas pagas pelos direitos de televisão das competições. Morgan e Summers (2008, p. 189) ressaltam que é uma “prática comum no Brasil [...] causando àqueles que pretendem assistir às partidas, durante a semana, nos estádios, um grande desconforto pelo avançado da hora em que terminam.”

Além disso, a cobertura dos eventos é feita de forma intensa e avança conjuntamente com as novas tecnologias. Desta forma, a mídia também altera o modo como o esporte é consumido (tanto em termos de qualidade como de quantidade), além de ampliar o seu alcance geográfico. Morgan e Summers (2008) enfatizam que o papel da mídia atualmente é tão grande a ponto de haver “um consenso geral de que, se a televisão deixar de transmitir as competições esportivas mais emocionantes para o grande público, os valores associados ao esporte poderão ser enfraquecidos”.

4.3.1 O composto de marketing esportivo

A aplicação dos quatro Ps (produto, preço, promoção e praça) é válida para o marketing esportivo, e deve ser feita de forma específica para cada contexto esportivo. No Esquema 2 apresenta brevemente estas dimensões, sendo que o cliente constitui o foco do composto de marketing. (MORGAN, M.; SUMMERS, 2008).



Esquema 2 - O mix de marketing esportivo
Fonte: MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 7.

Morgan e Summers (2008) definem o produto esportivo, em termos gerais, considerando-o em três níveis. O Esquema 3 (página 23) representa-os, tendo, como exemplo de produto, o evento esportivo. O primeiro nível é o núcleo, que pode ser considerado a solução para o problema do consumidor. Morgan e Summers (2008) destacam ainda que quanto maior o componente de serviços em um produto esportivo, menor será o nível de controle sobre o núcleo. O segundo nível são os verdadeiros elementos de produtos ou serviços. A maioria dos fatores listados nesta área são itens que os consumidores esperariam encontrar ao adquirir o produto esportivo. O terceiro nível representa quaisquer benefícios e serviços auxiliares.



Esquema 3 - Os três níveis de produtos para um evento esportivo
 Fonte: MORGAN; SUMMERS, 2008, p. 184.

De acordo com Morgan e Summers (2008) e Mullin et al (2004), o preço é uma variável crítica, em geral, e no esporte é também complexa. Não se pode levar em conta apenas o valor monetário, mas também deve ser associado às expectativas e experiências que o público encontrará. A diferenciação do preço dos ingressos de eventos é uma estratégia comum, dado os diferentes lugares nas instalações esportivas e os benefícios que estão associados a cada um deles.

Para Mullin *et al* (2004), as variáveis que compõem o preço estão relacionadas à imagem que a equipe passa para os consumidores, a localização do produto esportivo e também ao momento em que vive a equipe – os valores são reajustados, por exemplo, em finais e jogos decisivos.

Outro ponto a ser destacado na determinação de preço leva em conta os concorrentes do produto esportivo. Pozzi (1998) alerta que outras formas de entretenimento devem ser consideradas como concorrentes na hora de estabelecer o preço. Peças de teatro, cinema, parques temáticos, por exemplo, podem ser considerados produtos substitutos ao evento esportivo para certos torcedores. O autor sugere, então, a utilização de pesquisas junto aos consumidores e dados demográficos para uma melhor compreensão de todos os públicos, a fim de identificar a melhor estratégia para cada um deles.

Pitts e Stotlar (2002) definem Promoção (em termos esportivos) como sendo “a função de informar ou influenciar pessoas sobre os produtos, envolvimento com a sociedade ou a imagem da empresa esportiva”. No caso dos eventos esportivos, o objetivo seria o de levar informações a respeito do local do evento, preço, condições climáticas do dia do jogo, situação da equipe do campeonato, entre outros.

Segundo Mullin *et al* (2004), pode-se considerar como Promoção todas as atividades relacionadas à publicidade e à propaganda de um evento ou equipe esportiva, buscando elevar a consciência dos torcedores, atrair o interesse dos mesmos e estimular os seus desejos, almejando o comparecimento deles nos jogos.

A Praça (pode-se considerar também o termo “distribuição”) é definida como o “local” onde acontecem os jogos e eventos esportivos. Algumas questões que os gestores esportivos devem se ater acerca desta variável são: onde os ingressos são vendidos; como é a acessibilidade ao local do evento (estacionamento, arredores e área abrangente do evento); como deve ser o design e o conforto das instalações; as pessoas estarão prestando os serviços esperados pelos torcedores; como é feita a segurança no local do evento (MULLIN *et al*, 2004; MORGAN, SUMMERS, 2008).

Tanto Mullin *et al* (2004) quanto Morgan e Summers (2008) ressaltam a imensa importância da instalação esportiva na experiência de consumo dos torcedores, destacando também que é nela que se encontra um dos elementos mais tangíveis da experiência. Segundo Morgan e Summers (2008, p. 273), “estádios esportivos bem projetados podem aumentar a satisfação física e emocional dos espectadores do esporte e desempenhar um papel de distribuição ao facilitar o consumo do evento esportivo a um grande número de pessoas”.

Morgan e Summers (2008) destacam que pesquisas já demonstraram que não apenas a diversão que o espectador experimenta em um evento pode ser associada ao cenário esportivo, mas que este também influencia na probabilidade de retorno dele ao local para futuras realizações.

4.3.2 Legislação esportiva no Brasil

Não podemos nos esquecer de que o consumo de eventos esportivos também deve obedecer à legislação existente. Assim, verificamos que o Presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, assinou em 15 de maio de 2003 a Lei Nº 10.671, que “Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências”. Em 45 artigos, a lei, como pode ser visto no seu artigo 1º, “estabelece normas de proteção e defesa do torcedor”.

Alguns pontos da Lei – que tangem aspectos relativos ao futebol e a prestação de serviços nestes eventos esportivos – devem ser destacados: 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; condições de higiene dos alimentos comercializados no local; além da implantação de um serviço de Ouvidoria para captar sugestões e reclamações dos torcedores.

5. MÉTODO

5.1 Definição de Estudo de Caso

O modelo de pesquisa que irá respaldar este estudo é o do estudo de caso, com base em uma pesquisa descritiva, visando à obtenção de esclarecimentos sobre as variáveis: 1) expectativas do consumidor independente (não vinculado à uma torcida organizada) de futebol ativo e 2) percepção da qualidade das instalações, acomodações e serviços oferecidos pelos estádios de futebol. De forma mais específica, os resultados proverão informações sobre a interação entre essas variáveis, evidenciando as lacunas entre expectativa e qualidade percebida.

Segundo GIL (1999), a estratégia de utilizar método do estudo de caso se dá pela busca de melhores resultados ao se investigar de forma mais intensiva um único evento, de maneira a obter conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

Para Arnal *et al.* (1994), o estudo de caso, na sua característica de gerar hipóteses e descobertas, tem o interesse centrado em um indivíduo, evento ou instituição e sua flexibilidade e aplicabilidade a situações naturais.

Yin (2001) 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”. Ele apresenta três características principais para este método: 1) deve apresentar questões do tipo *como* e *por quê*; 2) não exige controlar eventos comportamentais; e 3) focaliza acontecimentos atuais.

O presente trabalho, no seu objetivo de avaliar a qualidade de serviços nos dias de jogos do clube Sociedade Esportiva Palmeiras no Estádio Palestra Itália no ano de 2010, apresenta-se, então, com base nas definições acima, como sendo um estudo de caso.

5.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para a estratégia de coleta de dados, uma das técnicas empreendidas é a de entrevista com roteiro semi-estruturado, constituído de questões abertas e fechadas (estas, com maior participação no questionário) com a finalidade de se reunir informações do público-alvo objeto do estudo. Essas serão pessoais e individuais, realizadas com torcedores do clube Sociedade Esportiva Palmeiras, com base em uma amostra não aleatória, por conveniência, com 80 torcedores, número adequado tanto pelos escassos recursos (pessoal e tempo – esse explicado na seção 5.5) disponíveis para a pesquisa, como pelo objetivo da pesquisa.

O questionário elaborado (Apêndice A), em sua parte estruturada, foi construído para medir o *gap* entre expectativa e qualidade de serviço percebida pelo torcedor; abordando, em cada grupo de questões, serviços específicos fornecidos em um dia de jogo de futebol (mais detalhes sobre esses serviços na seção 6.3). Ao total, são 65 itens pesquisados nesta parte do questionário.

Para quase a totalidade das questões estruturadas foi utilizada uma escala *Likert*, contendo cinco opções de resposta – Muito abaixo do esperado, Abaixo do esperado, Dentro do esperado, Acima do esperado, Muito acima do esperado. Apenas para o grupo de questões referente aos preços dos diferentes serviços foi utilizada uma escala com diferentes opções (Discordo totalmente, Discordo parcialmente, Não concordo nem discordo, Concordo parcialmente, Concordo totalmente). O motivo para tal foi facilitar o entendimento pelos entrevistados, já que houve dificuldade de interpretação quando se utilizou o outro método, durante o pré-teste.

McDonald et al (1995) destacam a utilização das escalas *Likert* descrita acima como uma forma de medir, com apenas um questionário, o *gap* entre expectativa e qualidade percebida – o modelo SERVQUAL, por exemplo, utiliza-se de dois questionários, um para mensurar expectativa e outro para qualidade percebida. Hoffman e Bateson (2006) apontam esta forma como uma maneira criativa para avaliar a qualidade dos serviços e manter a tenacidade dos resultados. Além disso, o modelo SERVQUAL não é recomendado para este estudo porque foi desenvolvido

para mensurar apenas um serviço por questionário, e em um jogo de futebol são prestados múltiplos serviços (compra de ingressos, alimentação, estacionamento). (McDONALD *et al*, 1995)

Além da tradicional escala *Likert* havia, adicionalmente, a opção "Não sei", para caso o torcedor nunca ter utilizado algum dos serviços apresentados no questionário. Tal alternativa foi importante, uma vez que não levava o torcedor a uma resposta forçada, caso ele não tivesse conhecimento real sobre determinado serviço.

5.3 Estratégia de análise dos dados

Como forma de análise, utilizar-se-á o procedimento de tabulação de eventos significativos. Os dados explorados serão analisados de forma quantitativa e qualitativa, utilizando tabulações simples e cruzadas para interpretar os resultados. É importante observar, segundo Yin (2001), a existência de armadilhas ao utilizar este procedimento, que ocorre quando o investigador usa categorias que são muito pequenas e muito numerosas, pois elas criarão dificuldades para o analista. Os dados quantitativos devem refletir os eventos mais importantes do estudo de caso.

5.4 Definição do grupo a ser pesquisado

Além disso, o foco será apenas nos torcedores que se dirijam a dois setores específicos do estádio: arquibancada e Setor VISA. Logo, torcedores convidados para os camarotes corporativos ou pertencentes ao setor de cadeiras numeradas não serão contemplados na pesquisa. A razão para tal é que a maior parte dos torcedores assiste aos jogos daqueles dois setores e, então, considerou-se que é de mais valia avaliar a qualidade dos serviços para tais públicos.

5.5 Aplicação da pesquisa

Para as entrevistas, a empresa Futebol Tour, que gerencia o Palestra Tour – tour guiado feito para os torcedores do Palmeiras que queiram conhecer as

dependências internas do clube que tem relação com o futebol – sugeriu que as entrevistas fossem realizadas com os participantes dos tours. Posteriormente, contatou-se o setor Administrativo da Sociedade Esportiva Palmeiras, que, após aprovar a pesquisa junto à diretoria do clube, cedeu a Sala de Troféus, que serve como sala de espera para os torcedores que participam do Palestra Tour, para a concretização das entrevistas, nos dias 15 e 16 de Maio de 2010.

A principal razão de abordar os torcedores em tal ocasião, ao invés de ser no estádio em dias de jogos, é que nos tours há também palmeirenses que não vão aos jogos. Saber os motivos pelos quais esses torcedores, que tem grande apreço pelo clube, não assistem partidas da equipe no estádio Palestra Itália, trariam informações complementares para a pesquisa.

6. ANÁLISE DE DADOS

6.1 Apresentação da Sociedade Esportiva Palmeiras

A Sociedade Esportiva Palmeiras (SEP) foi fundada em 26 de Agosto de 1914. Inicialmente foi chamada de *Società Sportiva Palestra Itália*, alterando seu nome para o atual, em 1942, em virtude de fatos da Segunda Guerra Mundial. Segundo seu estatuto, é uma entidade com prazo indeterminado de duração, cuja finalidade é

promover, difundir e aperfeiçoar a prática da educação física, de desportos em geral, formais e não formais, bem como promover as culturas morais, artísticas, cívicas, sociais, recreativas e educacionais dos associados que a compõem [...]. (SEP, 2008, p. 1)

Segundo dados do Instituto Datafolha (2010), o Palmeiras é o clube com a 4ª maior torcida de futebol, representando 6% do total. Além de grande torcida, o clube é um dos que possuem maior receita, demonstrando sua relevância no cenário nacional. Em 2009, segundo a Casual Auditores Independentes, a receita total foi a sexta maior do País, com pouco mais de R\$ 115 milhões. Todavia, este mesmo relatório aponta um decréscimo de 10% em comparação com a receita de 2008, sendo o único clube a não aumentar seu faturamento entre os 10 maiores clubes do ranking.

O Clube conquistou vários títulos ao longo da história, o que levou tanto ao crescimento da sua torcida como também ao reconhecimento por parte da imprensa especializada. Entre os principais torneios, são: 24 Campeonatos estaduais, 4 títulos de Campeonato Brasileiro, 1 título da Copa do Brasil e 1 título da Copa Libertadores da América.

O estádio Palestra Itália – alvo deste estudo - onde o clube realiza suas partidas como mandante, possui capacidade para 27650 torcedores. Sua inauguração se deu no final do século XIX, e o uso dele pela equipe do Palestra Itália (que viria a ser a atual equipe do Palmeiras) se deu inicialmente em 1917. Fica localizado na cidade de São Paulo, no bairro da Barra Funda. Hoje, o estádio encontra-se em reformas,

que durarão cerca de dois anos, para a inauguração da Arena Palestra Itália, projetada para ser um dos mais modernos complexos esportivos no Brasil.

Os serviços prestados nos dias de jogos no estádio Palestra Itália são de responsabilidade principalmente da Secretaria Geral do clube.

6.2 Estrutura do clube em dias de jogos

Em geral, para cada jogo no Palestra Itália, são recrutados cerca de 300 profissionais (desconsiderando o policiamento) para atender o público e proporcionar um bom espetáculo. Alguns desses atuam diretamente com os torcedores, outros trabalham nos bastidores.

Bilheteiros, fiscais de portões, porteiros, seguranças e responsáveis por limpeza fazem parte do grupo de profissionais que trabalham em dias de jogos no estádio Palestra Itália. Do total de funcionários, cerca de metade possui vínculo empregatício com o clube e os outros são *free lancers*.

O estádio tem uma capacidade total para 27600 torcedores. No setor VISA a capacidade é de 5000 lugares e há apenas 1 portão de acesso, enquanto que na Arquibancada ela é de 16.000, com 3 portões de acessos.

Há no Setor VISA 2 lanchonetes e bares e 8 na arquibancada. Em todo o estádio trabalham cerca de 100 ambulantes, mas o número varia com a magnitude do jogo.

Ao todo, para a arquibancada, estão disponíveis 18 banheiros, e há um responsável por limpeza em cada um deles nos dias de jogos. Já para o setor VISA, há 2 banheiros, e são os únicos – além do que há no camarote presidencial – adaptados para cadeirantes. Neles também há uma pessoa responsável por limpeza em cada um dos dias de partida.

6.3 Serviços analisados na pesquisa

Os serviços avaliados neste trabalho são:

- a) Venda de ingressos: a empresa Futebol Card gerencia a venda de ingressos para os jogos do Palmeiras no Palestra Itália, tanto no setor VISA como na arquibancada. A venda dos ingressos será avaliada para cada um desses setores de forma independente, já que no primeiro setor, a venda é feita

somente pela internet, enquanto que na arquibancada ela ocorre nos pontos de venda. Logo, a prestação de serviços pode ser compreendida de forma divergente em cada um dos setores. Só serão consideradas as compras efetuadas nos locais autorizados, desconsiderando, então, a venda por meio de cambistas. O atendimento, a quantidade de postos de venda, o preço dos ingressos, as informações sobre datas e horários dos jogos e das vendas dos bilhetes e possibilidade de escolher o assento serão analisados para os dois setores. Especificamente para a arquibancada, também será considerado a possibilidade de adquirir mais ingressos por comprador e a inexistência de filas.

- b) Estacionamento: ao redor do Estádio há vários estacionamentos, de empresas privadas, que oferecem vagas para os torcedores. Apesar de não estar vinculado diretamente à gerência do clube, este serviço pode impactar na avaliação de qualidade do espetáculo esportivo pelo torcedor. Será analisado se a quantidade de estacionamentos disponíveis para quem vai de automóvel é suficiente, se a segurança dos estacionamentos é adequada, se o fluxo de veículos no final dos jogos é visto como um problema para os torcedores e se o preço cobrado é apropriado;
- c) Portões de Acesso: o estudo avalia a facilidade na identificação dos portões de acesso ao estádio, assim como a inexistência de filas e o atendimento dos funcionários.
- d) Acomodações do estádio: neste item, também haverá diferenciação entre a avaliação para o setor VISA e para a arquibancada. A facilidade do acesso aos assentos, o conforto desses, o espaço entre eles, a manutenção, visibilidade do jogo, o comportamento dos outros torcedores durante a partida e a proteção contra o sol, a chuva, o vento e o frio, serão analisados.
- e) Entretenimento e sistema audiovisual: o placar, sistema de áudio e atividades de entretenimento – antes do jogo e durante o intervalo – serão os aspectos considerados nesse item;
- f) Lanchonetes e bares: nestes locais, ocorrem as vendas de salgadinhos, cachorro-quente, pipoca, refrigerantes, cerveja (sem álcool), água, entre outros. Serão avaliadas a forma como as lanchonetes estão identificadas, a quantidade de estabelecimentos, variedade de produtos, rapidez do

atendimento, a temperatura das bebidas e os preços praticados. Estes estabelecimentos e a organização dos ambulantes são gerenciados pela empresa Pop Ice.

- g) Banheiros: o trabalho visualizará se a quantidade de banheiros é suficiente, se há fácil acesso a eles, boa sinalização indicando as localizações dos banheiros e se eles estão limpos;
- h) Loja do clube: localizada na parte externa do estádio, próximo à bilheteria da Rua Turiaçú. Nela, serão avaliadas: a variedade de produtos e de formas de pagamento, a facilidade de acesso à loja, o atendimento e os preços praticados. O gerenciamento da loja é feito pela empresa A. Esportiva.
- i) Segurança: aqui estarão dispostas as impressões dos torcedores acerca da segurança do interior e dos arredores do estádio, em dias de clássicos e em dias de jogos regulares.

Estes itens avaliados, de acordo com o que foi apresentado na revisão bibliográfica do capítulo 2, são semelhantes ao que se é pesquisado em trabalhos semelhantes nas pesquisas Brasil a fora. Eles representam grande parte dos serviços que um torcedor comum recebe quando vai ao estádio.

6.4 Avaliação pelos torcedores da qualidade dos serviços prestados no Estádio Palestra Itália

Nesta seção, serão apresentadas tabelas contendo a média das avaliações dos torcedores para cada uma das perguntas efetuadas, organizando-as em grupos, de acordo com cada um dos serviços prestados. O objetivo é apresentar como o torcedor do clube avalia os serviços que recebe e apontar com destaque aqueles serviços onde há um *gap* maior entre expectativa e qualidade percebida.

Para o estudo, 80 torcedores foram entrevistados. Para chegar a tal número, é possível calcular o tamanho da amostra, segundo Zikmund (2006) conforme a seguinte fórmula:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{E^2}, \text{ onde:}$$

n = tamanho da amostra,
 p = proporção da população;
 α = nível de significância;
 E = margem de erro aceitável

Com:

E = 0,11

$\alpha = 0,05$

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

p = 0,5

$$\alpha = 0,05 \quad \longrightarrow \quad n = \frac{1,96^2 0,5(1 - 0,5)}{0,11^2} \quad \longrightarrow \quad n = 80$$

A alta margem de erros é resultado da escassez de recursos (pessoas e tempo – este porque só dois dias foram disponibilizados pela Diretoria do clube para a realização da pesquisa) para o trabalho. Segundo Zikmund (2006), o julgamento para tal pode caber ao pesquisador de acordo a quantidade de recursos disponíveis. Como não havia nenhuma informação prévia em relação ao dado da proporção para a pesquisa, será utilizado o valor de 0,5 para p, o qual fornece um tamanho de amostra que garante que todas as estimativas de proporções satisfarão suas exigências de margem de erro.

Vale ressaltar que como o estudo parte de uma amostra não aleatória, os resultados obtidos não podem ser estatisticamente comprovados. Para tanto seria necessário um estudo com amostra aleatória. Todavia, o objetivo deste estudo é apenas colocar o tema em destaque, a partir da opinião dos torcedores, tornando o número de entrevistados satisfatório para o fim proposto.

Além disso, o Departamento Administrativo do clube apenas liberou dois dias para as entrevistas, limitando o grupo que era possível aplicar o questionário.

Dos 80 entrevistados, 11 não foram a jogos no Palestra Itália em 2010, logo, não responderam as questões de avaliação da qualidade de serviços. Todavia, foi perguntado o motivo por não terem ido aos jogos, e essas respostas serão contempladas neste estudo.

Além disso, 28 entrevistados, já que não era uma questão obrigatória, apontaram o que eles desejariam que tivesse no estádio para melhorar a sua experiência antes, durante ou após o evento esportivo. Tais opiniões também serão consideradas nesta seção.

Tabela 15 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores na compra de ingressos no Setor VISA

COMPRA DE INGRESSOS (Setor VISA)	Média ± Desv. Pad.	Nº de respostas
Disponibilidade de informações sobre quando os ingressos serão vendidos	2,97 ± 0,71	35
Disponibilidade de informações sobre datas e horários do jogo	2,94 ± 0,68	35
Atendimento (pode ser o online ou o por telefone)	3,13 ± 0,71	32
Variedade de formas de pagamento	2,83 ± 0,75	35
Escolha dos assentos no momento de compra do ingresso	3,12 ± 0,95	34
O preço do ingresso no Setor Visa está dentro do esperado	2,45 ± 1,20	66

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

O atendimento e o fato do torcedor poder escolher a localização do seu assento no momento de compra dos ingressos foram os dois itens mais bem avaliados, já o preço do ingresso no Setor foi o que teve a pior avaliação pelos torcedores.

Tabela 16 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores na compra de ingressos para a Arquibancada

COMPRA DE INGRESSOS (Arquibancada)	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Quantidade de postos de venda	2,12 ± 0,88	60
Atendimento nos pontos de venda ou bilheterias (guichês)	2,41 ± 0,96	63
Disponibilidade de informações sobre quando os ingressos serão vendidos	2,57 ± 0,94	61
Disponibilidade de informações sobre datas e horários do jogo	3,06 ± 0,76	63
Variedade de formas de pagamento	2,41 ± 0,94	61
Número máximo de ingressos permitidos por comprador	2,68 ± 0,87	60
Inexistência de filas na hora de comprar ingressos	2,18 ± 1,14	60

Escolha dos assentos no momento de compra do ingresso	2,40	±	1,04	60
O preço do ingresso na arquibancada está dentro do esperado	2,99	±	1,38	67

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Para a arquibancada, o preço do ingresso e as informações sobre as datas e horários dos jogos foram os itens mais bem avaliados, porém, ressalta-se que em ambos os casos, a média dos valores ficou apenas dentro do esperado, ou seja, não chegou a superar as expectativas dos consumidores. Já a quantidade de postos de venda e a inexistência de filas são fatores que ficaram abaixo da expectativa do público e são itens importantes desta seção (afinal, para o espectador esportivo, conseguir adquirir o ingresso é o passo inicial).

Tabela 17 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores para os estacionamentos ao redor do Palestra Itália

ESTACIONAMENTO	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Quantidade de estacionamentos	1,77 ± 0,84	39
Segurança no estacionamento	2,24 ± 0,88	38
Facilidade de saída do estacionamento após os jogos	1,80 ± 0,77	40
O preço dos estacionamentos está dentro do esperado	2,28 ± 1,21	50

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

As perguntas referentes ao estacionamento demonstraram o descontentamento dos torcedores para com as opções deste serviço que lhes são possíveis. Nenhum item teve média próxima que apontasse estar dentro da expectativa do torcedor, sendo que a quantidade de estacionamentos e a facilidade de saída do estacionamento após os jogos foram os mais mal avaliados.

Tabela 18 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores em relação aos portões de acesso para o estádio

PORTÕES DE ACESSO	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Identificação dos Portões de Acesso ao estádio	2,71 ± 0,82	65
Inexistência de Filas nos Portões	2,38 ± 0,98	64

Atendimento dos Funcionários nos Portões	2,80 ± 0,92	65
--	-------------	----

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

A Tabela 4 demonstra que as filas nos portões de entrada não se encontram dentro das expectativas dos torcedores. O atendimento dos funcionários e a identificação, apesar de não serem considerados pela maioria dentro de suas expectativas, foram mais bem avaliados.

Tabela 19 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores das acomodações do estádio no Setor VISA

ACOMODAÇÕES NO ESTÁDIO (Setor VISA)	Média ± Desv.		Nº de respostas
	Pad		
Facilidade no acesso aos assentos	3,06	± 1,06	35
Conforto dos Assentos	2,60	± 0,85	35
Espaço entre assentos	2,57	± 0,92	35
Manutenção dos Assentos	2,74	± 1,02	34
Visibilidade do Jogo	3,46	± 0,85	35
Proteção contra sol, chuvas, vento, frio	1,80	± 1,05	35
Comportamento positivo dos outros Palmeirenses durante o jogo	2,74	± 1,04	35

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Para o Setor VISA, aonde teoricamente há uma exclusividade maior (até pelo ingresso mais caro), houve destaque na avaliação dos torcedores acerca da visibilidade do jogo a partir deste setor. Já proteção contra intempéries do clima – o local não possui qualquer tipo de cobertura - obteve a pior nota, demonstrando um grande *gap* entre expectativa e qualidade percebida pelo torcedor.

Tabela 20 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores das acomodações do estádio na Arquibancada

ACOMODAÇÕES NO ESTÁDIO (Arquibancada)	Média ± Desv.		Nº de respostas
	Pad		
Facilidade no acesso aos assentos	2,59	± 0,82	63
Conforto dos Assentos	2,26	± 0,96	62
Espaço entre assentos	2,34	± 1,00	61
Manutenção dos Assentos	2,31	± 0,91	59

Visibilidade do Jogo	3,05 ± 0,88	62
Proteção contra sol, chuvas, vento, frio	1,79 ± 0,90	61
Comportamento positivo dos outros Palmeirenses durante o jogo	2,94 ± 1,14	62

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Da mesma forma que no Setor Visa, para os torcedores, a arquibancada possibilita uma boa visão do jogo, dentro de suas expectativas. E também para este setor, a falta de proteção contra sol, chuvas, vento e frio é um fator negativo. Vale ressaltar que para os outros itens, em geral, o setor VISA tem um gap menor entre expectativas e qualidade percebida do que a arquibancada, onde só o comportamento positivo dos outros palmeirenses durante o jogo possui uma relação mais positiva.

Tabela 21 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre as atividades de entretenimento e o sistema audiovisual do estádio

ENTRETENIMENTO E SISTEMA AUDIOVISUAL	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Sistema de áudio do Palestra	2,93 ± 0,78	67
Visualização do placar	3,09 ± 0,77	67
Entretenimento ou atividades antes do jogo	2,68 ± 1,00	63
Entretenimento ou atividades durante o intervalo	2,68 ± 0,90	65

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

As atuais atividades de entretenimento, segundo os torcedores, não alcançam as expectativas que eles demandavam deste tipo de serviço, enquanto que o sistema audiovisual do Palestra Itália se encontra dentro do que o público que respondeu a pesquisa espera.

Tabela 22 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre as lanchonetes no estádio

LANCHONETES NO ESTÁDIO	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Identificação das lanchonetes	2,24 ± 0,83	41
Quantidade de lanchonetes	1,95 ± 0,80	41
Opções (variedade) de alimentação oferecidas	2,05 ± 0,84	43

Cuidado no Preparo dos Alimentos	2,56 ± 0,88	36
Opção (variedade) de bebidas	2,48 ± 0,92	42
Temperatura das bebidas	2,47 ± 0,74	43
Rapidez para ser atendido	2,07 ± 1,00	42
Atendimento dos Funcionários	2,52 ± 0,71	42
O preço dos alimentos nas lanchonetes está dentro do esperado	2,24 ± 1,07	55
O preço das bebidas na lanchonete está dentro do esperado	2,25 ± 1,14	55

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Nenhum dos 10 pontos avaliados pelos torcedores referentes aos serviços de alimentação das lanchonetes atendeu as expectativas da média dos torcedores. A rapidez para o atendimento, as opções de alimentos oferecidas e principalmente a quantidade de lanchonetes são os destaques negativos que não se adéquam às expectativas dos torcedores.

Tabela 23 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores a respeito dos ambulantes no estádio

AMBULANTES	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Opções de Alimentação Oferecidas Pelos ambulantes	2,42 ± 0,80	67
Atendimento dos Ambulantes	2,61 ± 0,83	67

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Os ambulantes também não alcançaram o que o torcedor, em média, espera do seu serviço, já que os dois itens tiveram valor abaixo de 3.

Tabela 24 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores acerca dos banheiros no estádio

BANHEIROS DO PALESTRA	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Quantidade de banheiros	2,12 ± 0,98	66
Facilidade de acesso aos banheiros	2,42 ± 0,92	65
Sinalização da localização dos banheiros	2,45 ± 0,90	65
Limpeza dos banheiros	1,98 ± 1,08	65

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Os banheiros do Palestra Itália também não conseguem atender às expectativas da maioria dos torcedores. A limpeza foi apontada como o item que possui o maior gap e a quantidade de banheiros parece insuficiente para atender às expectativas dos entrevistados.

Tabela 25 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre a loja do clube

LOJA DO CLUBE	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Facilidade de acesso à loja	3,32 ± 0,77	66
Atendimento dos funcionários	3,67 ± 0,77	66
Variedade de produtos	3,45 ± 0,88	66
Variedade de formas de pagamento	3,35 ± 0,90	66
O preço dos produtos da loja do clube está dentro do esperado	3,20 ± 1,15	65

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

A loja do clube foi o serviço mais bem avaliado pelos torcedores palmeirenses. Todos os itens superaram, em média, a expectativa do torcedor, sendo que o atendimento dos funcionários foi o de maior destaque.

Tabela 26 - Avaliação da lacuna entre expectativa e qualidade percebida dos torcedores sobre a segurança dentro e fora do estádio

SEGURANÇA	Média ± Desv. Pad	Nº de respostas
Segurança dentro do estádio em <u>jogos decisivos e clássicos</u>	2,88 ± 0,99	58
Segurança nos entornos do estádio em <u>jogos decisivos e clássicos</u>	2,68 ± 0,93	63
Segurança dentro do estádio em jogos <u>não-decisivos e não-clássicos</u>	3,08 ± 0,86	64
Segurança nos entornos do estádio em jogos <u>não-decisivos e não-clássicos</u>	2,95 ± 0,81	64

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

As perguntas de segurança demonstraram que, em geral, a expectativa do torcedor é atendida pelo que a ela é fornecido. Apenas nos jogos mais importantes, fora do estádio, é que há uma maior preocupação dos torcedores, apontando que, em média, a qualidade percebida do serviço não atende suas expectativas.

Em outra etapa do questionário, foi perguntado: "O quê você desejaria que tivesse no Palestra para ter uma experiência melhor antes, durante ou após o jogo?". As respostas, qualitativas, foram tabuladas e estão apresentadas na Tabela 13.

Tabela 27 - O que o torcedor desejaria que mudasse para melhorar sua experiência quando vai assistir uma partida de futebol no Palestra Itália

Itens	Quantidade de sugestões
Entretenimento	13
Acomodações	6
Lanchonetes	5
Audiovisual	4
Compra de ingressos	3
Banheiro	3
Comportamento da torcida	1
Estacionamento	1
Segurança	1
Filas	1

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

Grande parte dos torcedores que opinaram (46%) acreditam que se o clube investisse mais em entretenimento (antes do jogo e durante o intervalo), sua experiência seria melhor. A não ser o sistema audiovisual, todos os outros itens foram classificados no questionário estruturado – o que compreende o conteúdo desde a Tabela 1 até a Tabela 12 – como fatores que a qualidade percebida do serviço foi menor do que a expectativa sobre ele. Desta forma, os gerentes tem a possibilidade de direcionar esforços para alguns pontos que estão sob seu controle e proporcionariam um melhor espetáculo para os torcedores do clube.

Por fim, na Tabela 14 estão dispostas as opiniões dos 11 torcedores, que responderam a pesquisa, mas não foram ao Palestra Itália em 2010. Apesar de ser um número reduzido de torcedores, é interessante saber quais motivos que impedem este consumidor de ir ao estádio.

Tabela 28 - Motivos para o torcedor não ter ido ao estádio Palestra Itália no ano de 2010

Item	Quantidade de opiniões
Falta de segurança	3
Mora em outra cidade	3
Mau desempenho do time	3
Falta de tempo	1
Dificuldade na compra de ingresso	1

Fonte: Levantamento do Autor, 2010

O motivo de não ir ao estádio por haver dificuldade na compra do ingresso, corrobora com o fato de ser um item mal avaliado pelos outros torcedores que procuram bilhetes para as arquibancadas, já que para eles a quantidade de postos de venda de ingressos está abaixo de suas expectativas (Tabela 2, página 35).

O mau desempenho do time demonstra que a paixão pelo esporte e pelo clube é item importante no futebol, como foi destacado na seção 4.3 (Marketing Esportivo). Por este motivo, os gerentes tem que saber equilibrar, para agradar seus torcedores, os esforços com os serviços oferecidos e a qualidade da equipe.

Já a falta de segurança – que é item recorrentemente apontado no Brasil como preocupante – demonstrou nestas breves opiniões ainda ser um fator que impede torcedores de irem ao estádio.

7. CONCLUSÃO

Percebe-se, através dos resultados obtidos, que os torcedores entrevistados não consideram que a maioria dos serviços que lhes são prestados, quando vai *tbl.* presenciar um espetáculo futebolístico no Palestra Itália, superem suas expectativas. Em apenas 13 das 65 questões, a média das respostas apresentou valores superior a 3, ou seja, que o serviço foi considerado pelo menos dentro do esperado. Em apenas 2 dos 65 itens, o serviço teve média maior do que 3,5, podendo-se dizer que a avaliação ficou mais próxima do "acima do esperado".

Além disso, alguns serviços específicos (banheiro, acomodações na arquibancada, lanchonetes, estacionamento) tiveram uma baixa avaliação em praticamente todos os itens perguntados, o que, mesmo sem comprovação estatística, demonstra a insatisfação de parte da torcida com aquilo que lhe é oferecido.

Esta pesquisa demonstra que há uma fragilidade dos clubes ao gerenciar os serviços para os torcedores, demonstrando que o foco no consumidor talvez não seja prioritário. Há oportunidades de melhorias em praticamente todos os serviços. Se a melhor maneira de realmente conquistar o torcedor para que ele volte sempre ao estádio é não apenas oferecer um serviço que atenda suas expectativas, mas sim superá-las, é visível que os clubes ainda estão longe disso e tem um grande caminho a percorrer se quiserem alcançá-la. Ressalta-se ainda que é um assunto que não se trata apenas de luxos para tais consumidores, e sim de ponto essencial para a sustentabilidade das equipes no longo prazo, uma vez que os torcedores ativos são fundamentais na valorização do esporte.

Os resultados da pesquisa podem ser usados pelos gestores da Sociedade Esportiva Palmeiras, em uma primeira etapa, para focar a melhoria dos seus serviços naqueles aspectos onde há uma maior lacuna, objetivando uma avaliação da qualidade dos serviços ao menos dentro da expectativa dos fãs. Posteriormente, de acordo com as prioridades dos torcedores do clube, definir os serviços que serão

*restrição a um clube,
um país. Não pode con-
cluir isso!*

melhorados a fim de superar suas expectativas, procurando gerar encantamento nos aficionados.

Ponto também importante – agora tomando como base as sugestões dos torcedores, que reforçaram os serviços de entretenimento, acomodações e lanchonetes como melhorias prioritárias – é o de compreender tais pedidos como uma solicitação para ampliar as possibilidades de diversão quando o fã vai ao estádio. Se o time não demonstrar em campo o que o torcedor deseja – e esse fator não está sob o controle dos gerentes do clube – tais aspectos são essenciais para que o espetáculo se torne mais do que o jogo em si, que seja uma experiência, agradável mesmo que a equipe não tenha sucesso dentro das quatro linhas.

A pesquisa auxilia também no fato de apontar fatores específicos dentro dos serviços que devam ser melhorados urgentemente e que, com isso, cause uma melhor impressão daquele serviço para os torcedores. Um exemplo é a limpeza dos banheiros, item muito mal avaliado, que provavelmente deslocar mais funcionários para essa tarefa durante os jogos já bastaria para melhorar a avaliação. Acrescentar opções para a alimentação é algo que poderia ser corrigido em poucos dias e traria um impacto maior para a avaliação do serviço de alimentação como um todo. Ampliar a gama de atividades na programação dos dias de jogos, oferecendo entretenimento para os torcedores antes da partida e durante o intervalo é outro ponto que pode ser aprimorado de forma rápida, talvez até terceirizando este serviço.

8.LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo de caso, com número limitado de recursos e pesquisadores, de antemão é sabido que os resultados encontrados não poderão ser generalizados, uma vez que não são comprovados estatisticamente. Cabe ressaltar que isso vai ao encontro dos objetivos propostos, uma vez que a principal proposta da pesquisa é a de levantar à baila e chamar a atenção dos gestores para quais as demandas e a satisfação percebidas pelos torcedores quando no estádio, em relação a essas demandas. Ressalta-se ainda que, em função das limitações do estudo, a amostragem será a não aleatório por acessibilidade.

Além disso, com base no que já foi dito no item 4.3, os torcedores possuem forte associação emocional com o esporte e, portanto, o andamento da equipe na competição é fator que pode influenciá-los em suas avaliações do serviço que lhes foi prestado e na elaboração de suas expectativas. Desta forma, como a pesquisa em campo foi realizada em um curto período de tempo e com as partidas sendo disputadas por uma única competição (Campeonato Brasileiro 2010 – Série A), caracteriza-se uma limitação por não haver comparações do resultado desta pesquisa, na situação específica que a equipe se encontrará neste campeonato, com outras elaboradas em condições divergentes.

9.COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Segundo estudo da Casual Auditores Independentes, comentados em texto assinado pelo jornalista Emerson Gonçalves¹, em 2009, as receitas dos clubes brasileiros com *matchday* (termo que compreende tanto a venda de ingressos como alimentação e outros serviços no estádio), correspondeu a 13% da receita total (não enquadrando a receita com transferência de atletas). No relatório Money League (DELLOITE, 2010), que compreende o estudo com os 20 clubes do futebol europeu com maior receita na temporada 2008/2009, a participação da receita com *matchday* foi, em média, de 26%.

Nos estádios na Europa, assentos confortáveis, proteção contra chuva, grande variedade de opções de alimentação, facilidade na compra de ingressos, são aspectos básicos dos serviços prestados aos torcedores em estádios de futebol. Enquanto no Brasil o foco é muito para o produto esportivo (o jogo em si), naquele continente observa-se em vários clubes um foco no consumidor do espetáculo como parte importante do negócio.

Desta forma, e tendo este estudo de caso mostrado a situação de um dos principais clubes do futebol Brasileiro, onde muitos serviços deixam de agregar valor e de impulsionar a receita de *matchday* dos clubes, vislumbra-se uma ótima possibilidade para melhorias através de um maior foco no cliente, já que sem o público apaixonado o esporte não seria o mesmo, visando trazer retornos mais robustos e constantes para as equipes, sem que haja uma dependência grandiosa dos resultados do time no campo.

Conforme já apresentado, uma primeira sugestão de estudo futuro é o da verificação de como ocorre de fato o comportamento do torcedor frente aos padrões apresentados pela teoria. Outra alternativa, visando à complementação desse

¹ Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2010/07/15/receitas-e-custos-do-futebol-brasileiro-%E2%80%93-parte-i/>. Acesso em: 15/07/2010

estudo, seria a realização do mesmo em outras, ou mesmo diversas cidades do País, a fim de se verificar se o que é esperado / demandado por um torcedor paulistano é o mesmo que aquilo desejado por um torcedor carioca, gaúcho e / ou nordestino. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas durante diferentes situações específicas das equipes – em todos os campeonatos disputados, com os resultados dos jogos sendo tanto favoráveis como adversos – com o objetivo de encontrar, ao reunir todas estas informações, padrões de semelhanças e divergências das expectativas dos torcedores e suas percepções sobre o serviço oferecido.

Por fim, podemos sugerir a realização de um estudo similar onde amostras seriam selecionadas aleatoriamente, pois com isso haveria condições de se generalizar as conclusões do estudo em si.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, A. C. K.; LEONCINI, M. P.; OLIVEIRA, J. J. **A nova gestão do futebol**. 1ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARNAL, J.; DEL RINCÓN, D.; LATORRE, A. **Investigación educativa - Fundamentos y metodología**. Barcelona: Editorial Labor, S. A., 1994.
- BERRY, L.L. *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*. Journal of Academy of Marketing Science, Chicago, IL, v. 23, n. 4, 1995.
- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services: competing through quality**. New York: Free Press, 1991.
- BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do Consumidor**, Editora Thomson, 2004.
- BRASIL. Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o Estatuto de Defesa do Torcedor e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, Distrito Federal, 16 mai. 2003.
- CARLZON, J. **A Hora da verdade**. Rio de Janeiro: Cop Editora, 1990.
- Casual Report: Panorama Financeiro do futebol Brasileiro**. Causal Auditores Independentes, SA; São Paulo. Dezembro, 2008.
- DELOITTE. **Football Money League: Lost in Translation**. Deloitte Report, 2009.
- DELOITTE. **Football Money League**. Deloitte Sports Business Group, Março, 2010.
- DOBSON, S.; GODDAR, J. **The Economics of Football**. 1ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- DOSSIÊ FUTEBOL (col.). **Revista USP**. São Paulo: Coordenadoria de Comunicação Social, n.22, junho agosto, 1994.
- ELER, A. **O grande filão dos patrocínios no 1º escalão dos clubes brasileiros**. **Revista Veja**. Edição 2148, ano 42, n. 3, 20 jan. 2010, p. 112.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIGLIO, E. M. **O Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Pioneira, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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, C. **A service quality model and its marketing implications**. European Journal of Marketing, v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. Oxford. Butterworth=Heinemann, 1999.

GURGEL, A. **Futebol S/A – a economia em campo**. 1ed. São Paulo: Editora Saraiva 2006.

HOFFMAN, D.; BATESON, J. **Princípios de Marketing de Serviços - Conceitos, Estratégias e Casos**, Editora Thomson, 2006.

Flamengo e Corinthians são os times com as maiores torcidas. Instituto Datafolha. São Paulo. Abril, 2010. Disponível em: <http://datafolha.folha.uol.com.br/po/ver_po.php?session=965>. Acesso em: 16/07/2010.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing - 12a Edição**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

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

LEWIS, R. C.; BOOMS, B. C. The marketing aspects of service quality. In: BERRY, L.; SHOSTACK, G.; UPAH, G. (Eds.). **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing, 1983. P. 99-107.

LOVELOCK C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAXWELL, J.A. **Qualitative research design: an interactive approach**, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2005

McDONALD, M. A.; SUTTON, W. A.; MILNE, G. R. TEAMQUAL: measuring service quality professional team sports. **Sport Marketing Quarterly**, v. 4, n.2, 1995.

MONTEIRO, M. Campeonato Alemão tem a melhor média de público entre os europeus. **Portal iG**. 8 jan. 2010. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2010/01/08/bundesliga+tem+a+melhor+media+de+publico+entre+os+campeonatos+europeus+9266747.html>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

MORGAN, M.J.; SUMMERS, JANE. **Marketing esportivo**. 1ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MULLIN, Bernard; HARDY, Stephen; SUTTON, William. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

NORMANN, R. **Administração de serviços** – estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York: Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

POMBO, B. Campeonato Brasileiro 2009 teve a melhor média de público dos últimos 22 anos e a torcida do Flamengo na ponta mais uma vez. **O Globo**. Rio de Janeiro, 8 dez. 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/esportes/brasileiro2009/mat/2009/12/07/campeonato-brasileiro-2009-teve-melhor-media-de-publico-dos-ultimos-22-anos-a-torcida-a-do-flamengo-na-ponta-mais-uma-vez-915097417.asp>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

POZZI, L. F. **A grande jogada** – teoria e prática do marketing esportivo. 1ed. São Paulo: Globo, 1998.

PricewaterhouseCoopers. **From dressing rooms to conference rooms**. Jul. 2008. Disponível em: <http://www.pwc.co.uk/pdf/from_dressing_rooms_to_conference_rooms.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2010.

Relatório final do plano de modernização do futebol brasileiro, Fundação Getúlio Vargas e Confederação Brasileira de Futebol. Rio de Janeiro, 2000.

SCHMITT, B. H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SERSON, F. M. Estratégia de marketing para empresas de serviços. In: DIAS, S. R. (Org.). **Marketing: estratégia e valor**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 323-351.

SHANK, M. **Sport marketing: a strategic perspective**. New York: Prentice Hall, 2002.

SHILBURY, D. Delivering Quality Service in Professional Sport. **Sport Marketing Quarterly**. v. 3, n. 1, 1994.

SHOSTACK, L. Breaking Freed from Product Marketing, **Journal of Marketing**, April, 1977, p. 78

SOCIEDADE ESPORTIVA PALMEIRAS (SEP). **Estatuto Social da Sociedade Esportiva Palmeiras**. Disponível em: <<http://www.palmeiras.com.br/upload/ESTATUTO%20SOCIAL.pdf>>. Acesso em: 15/07/2010.

SWAN, J.E.; COMBS, L. J. Product performance and consumer satisfaction: a new concept. **Journal of Marketing**, v.40, n.2, p.26-32, 1976.

TEIXEIRA, F.; SACCOMANDI, H.; SANTOS, C. Anúncio das cidades da Copa abre corrida por investidores privados. **Valor Econômico**, Tecnologia & Comunicações. São Paulo, 1 jun. 2009.

THEODORAKIS, N. et al. Relationship Between Measures of Service Quality and Satisfaction of Spectators in Professional Sports. **Managing Service Quality**, v.11, n. 6, 2001.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. **Evolving to a new dominant logic for marketing**. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, 2004, p. 1-17.

WISNIK, J. M. **Veneno remédio – o futebol e o Brasil**. 1ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 2001.

ZIKMUND, W. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE A

Questionário para a coleta de dados

QUESTIONÁRIO - ESTÁDIO PALESTRA ITÁLIA

	Sexo	Feminino	Masculino				
1.	Idade	10 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 ou mais
2.	Quantas vezes você assistiu a jogos no Palestra em 2010?	1 ou 2 vezes	3 ou mais vezes	Nenhuma vez Por quê? _____			

*Se você **não** assistiu jogos no Palestra esse ano, o questionário está **encerrado**, muito obrigado!*
 Se você já assistiu, continue, por favor.

3.	Em quais setores do Palestra você assistiu a jogos esse ano? <i>Pode marcar mais de uma opção</i>	Visa	Arquibancada	Outro	Qual? _____
----	--	------	--------------	-------	-------------

As próximas perguntas servem para avaliar a qualidade dos serviços pra quem vem ver um jogo no Palestra. Caso você não tenha utilizado algum desses serviços, é só marcar a opção "Não Sei". Não há resposta certa nem errada, marque de acordo com aquilo que você acredita.

Se você já foi ao Setor VISA este ano responda a seção abaixo, se não, pule para a 4B

4A COMPRA DE INGRESSOS (Setor VISA)	Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
4.1 Disponibilidade de informações sobre quando os ingressos serão vendidos						
4.2 Disponibilidade de informações sobre datas e horários do jogo						
4.3 Atendimento (pode ser o online ou o por telefone)						
4.4 Variedade de formas de pagamento						
4.5 Escolha dos assentos no momento de compra do ingresso						

Se você já foi à *Arquibancada* este ano responda a seção abaixo, se não, pule para a seção 5

4 B COMPRA DE INGRESSOS (<i>Arquibancada</i>)		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
4.1	Quantidade de postos de venda						
4.2	Atendimento nos pontos de venda ou bilheterias (guichês)						
4.3	Disponibilidade de informações sobre quando os ingressos serão vendidos						
4.4	Disponibilidade de informações sobre datas e horários do jogo						
4.5	Variedade de formas de pagamento						
4.6	Número máximo de ingressos permitidos por comprador						
4.7	Inexistência de filas na hora de comprar ingressos						
4.8	Escolha dos assentos no momento de compra do ingresso						

5 DESLOCAMENTO ATÉ O ESTÁDIO (meio de transporte utilizado) Metrô Carro Ônibus A pé *Outro:*

Pode marcar mais de uma opção

Se não usar *CARRO* para ir ao estádio, pule para as perguntas da seção 7

6 ESTACIONAMENTO		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
6.1	Quantidade de estacionamentos						
6.2	Segurança no estacionamento						
6.3	Facilidade de saída do estacionamento Após os Jogos						

7 PORTÕES DE ACESSO		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
7.1	Identificação dos Portões de Acesso ao estádio						
7.2	Inexistência de Filas nos Portões						
7.3	Atendimento dos Funcionários nos Portões						

Se você já foi ao Setor VISA este ano responda a seção abaixo, se não, pule para a 8B

8A ACOMODAÇÕES NO ESTÁDIO (Setor VISA)		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
8.1	Facilidade no acesso aos assentos						
8.2	Conforto dos Assentos						
8.3	Espaço entre assentos						
8.4	Manutenção dos Assentos						
8.5	Visibilidade do Jogo						
8.6	Proteção contra sol, chuvas, vento, frio						
8.7	Comportamento positivo dos outros Palmeirenses durante o jogo						

Se você já foi à Arquibancada este ano responda a seção abaixo, se não, pule para a seção 9

8B ACOMODAÇÕES NO ESTÁDIO (Arquibancada)		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
8.1	Facilidade no acesso aos assentos						
8.2	Conforto dos Assentos						
8.3	Espaço entre assentos						
8.4	Manutenção dos Assentos						
8.5	Visibilidade do Jogo						
8.6	Proteção contra sol, chuvas, vento, frio						
8.7	Comportamento positivo dos outros Palmeirenses durante o jogo						

9 ENTRETENIMENTO E SISTEMA AUDIOVISUAL		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
9.1	Sistema de áudio do Palestra						
9.2	Visualização do placar						
9.3	Entretenimento ou atividades antes do jogo						
9.4	Entretenimento ou atividades durante o intervalo						

Se você já foi à alguma lanchonete dentro do estádio, responda a seção 10, se não, pule para a seção 11

10 LANCHONETES DE ALIMENTAÇÃO NO ESTÁDIO		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
10.1	Identificação das lanchonetes						
10.2	Quantidade de lanchonetes						
10.3	Opções (variedade) de alimentação oferecidas						
10.4	Cuidado no Preparo dos Alimentos						
10.5	Opção (variedade) de bebidas						
10.6	Temperatura das bebidas						
10.7	Rapidez para ser atendido						
10.8	Atendimento dos Funcionários						

		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
11 AMBULANTES							
11.1	Opções de Alimentação Oferecidas Pelos ambulantes						
11.2	Atendimento dos Ambulantes						
		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
12 BANHEIROS DO PALESTRA							
12.1	Quantidade de banheiros						
12.2	Facilidade de acesso aos banheiros						
12.3	Sinalização da localização dos banheiros						
12.4	Limpeza dos banheiros						
		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
13 LOJA DO CLUBE							
13.1	Facilidade de acesso à loja						
13.2	Atendimento dos funcionários						
13.3	Variedade de produtos						
13.4	Variedade de formas de pagamento						
		Não Sei	Muito abaixo do esperado	Abaixo do esperado	Dentro do esperado	Acima do esperado	Muito acima do esperado
14 SEGURANÇA							
14.1	Segurança dentro do estádio em <u>jogos decisivos e clássicos</u>						
14.2	Segurança nos entomos do estádio em <u>jogos decisivos e clássicos</u>						
14.3	Segurança dentro do estádio em jogos <u>não-decisivos e não-clássicos</u>						
14.4	Segurança nos entomos do estádio em jogos <u>não-decisivos e não-clássicos</u>						

	Não Sei	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
15 PREÇOS						
15.1 O preço do ingresso no Setor Visa está dentro do esperado						
15.2 O preço do ingresso na arquibancada está dentro do esperado						
15.3 O preço dos estacionamentos está dentro do esperado						
15.4 O preço dos alimentos nas lanchonetes está dentro do esperado						
15.5 O preço das bebidas na lanchonete está dentro do esperado						
15.6 O preço dos produtos da loja do clube está dentro do esperado						

16 O que você desejaria que tivesse no Palestra para ter uma experiência melhor antes, durante ou após o jogo? _____