

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A UTILIDADE DAS MARCAS DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE E
DO SPORT CLUB INTERNACIONAL E O SEU VALOR AGREGADO NA
EXTENSÃO AO MERCADO DE ACADEMIAS FITNESS**

GABRIEL ORTIZ PORTO

PORTO ALEGRE/RS

2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A UTILIDADE DAS MARCAS DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE E
DO SPORT CLUB INTERNACIONAL E O SEU VALOR AGREGADO NA
EXTENSÃO AO MERCADO DE ACADEMIAS FITNESS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetida à
banca da Escola de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
sob a orientação do Prof. Hugo Fridolino
Muller Neto

GABRIEL ORTIZ PORTO

PORTO ALEGRE/RS

2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**A UTILIDADE DAS MARCAS DO GRÊMIO FOOT-BALL PORTO ALEGRENSE E
DO SPORT CLUB INTERNACIONAL E O SEU VALOR AGREGADO NA
EXTENSÃO AO MERCADO DE ACADEMIAS FITNESS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetida à banca
da Escola de Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, sob a orientação do Prof.
Hugo Fridolino Muller Neto

GABRIEL ORTIZ PORTO

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller Neto – UFRGS

PORTO ALEGRE/RS

2019

RESUMO

Clubes de futebol trazem nos seus torcedores clientes extremamente fiéis à marca e com alto nível de engajamento. As extensões de marca podem ser uma boa forma de exploração da marca e aumento do seu valor. A extensão de marca por parte dos clubes de futebol pode ser uma importante alternativa de receita em diversos segmentos. O mercado de academias *fitness* no Brasil já é o segundo maior do mundo e cresce anualmente. Para mensurar a importância da marca do clube na decisão de compra do consumidor do mercado de academias de ginástica e compará-la com os demais atributos, foram pesquisados os comportamentos dos consumidores do mercado de academias e que se considerassem torcedores do Grêmio *Football* Porto Alegre ou do *Sport Club* Internacional. Através do estudo sobre consumidores das academias – que torcem para um dos dois clubes analisados e residem em Porto Alegre – foi possível identificar os principais atributos considerados pelos consumidores de academias e seus níveis – com base na pesquisa exploratória da amostra –, permitindo a pesquisa quantitativa baseada na análise conjunta de dados. Os resultados obtidos através dos métodos qualitativo exploratório e quantitativo descritivo possibilitaram calcular a utilidade de cada atributo no processo de decisão dos consumidores de academias, calcular o valor agregado pelas marcas dos clubes ao mercado de academia, determinar a sua importância no processo de decisão. Essas informações permitem que os clubes considerem mais uma oportunidade de arrecadação com a marca dos clubes, além de ampliar o valor atribuído a sua marca.

Palavras-chave: Comportamento do Consumidor. Valor de marca. Extensão de Marca. Valor Agregado. Atributos. Análise Conjunta.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estímulos para comportamento do consumidor.
Figura 2	Processo de decisão de compra do consumidor
Quadro 1	Resumo do perfil dos entrevistados (qualitativa)
Quadro 2	Resumo Etapa Qualitativa
Gráfico 1	Renda familiar
Gráfico 2	Escolaridade
Gráfico 3	Frequência
Quadro 3	Resumo do perfil dos entrevistados (quantitativa)
Quadro 4	Utilidades na decisão de compra
Gráfico 4	Utilidade estimada por preço
Gráfico 5	Utilidade estimada por localização
Gráfico 6	Utilidade estimada por marca
Gráfico 7	Utilidade estimada por atendimento
Gráfico 8	Utilidade estimada por modalidades disponíveis
Quadro 5	Utilidades segmentadas pela frequência na academia
Quadro 6	Utilidades segmentadas pela associação aos clubes

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	OBJETIVOS	10
2.1	OBJETIVO GERAL	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	O VALOR DA MARCA	11
3.1.1	O VALOR DA MARCA EM CLUBES ESPORTIVOS	12
3.1.2	O VALOR DA MARCA DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS	14
3.2	<i>BRAND ASSOCIATIONS</i>	14
3.3	EXTENSÕES DE MARCA	15
3.4	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	16
3.4.1	GRÊMIO <i>FOOT-BALL</i> PORTO ALEGRENSE	19
3.4.2	<i>SPORT CLUB</i> INTERNACIONAL	20
4	MÉTODOS DE PESQUISA	22
4.1	MÉTODO QUALITATIVO	22
4.2	MÉTODO QUANTITATIVO	23
5	RESULTADOS QUALITATIVOS	26
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	26
5.2	LEVANTAMENTO DOS DADOS	27
6	RESULTADOS QUANTITATIVOS	33
6.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS	33
6.2	LEVANTAMENTO DOS DADOS GERAIS	35
6.3	LEVANTAMENTO DOS DADOS SEGMENTADOS	40
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A identidade da marca pode influenciar no fortalecimento e/ou na formação da relação entre a empresa e o consumidor, criando um valor emocional entre eles (AAKER, 1998). A mensuração e o conhecimento da marca permitem que a empresa consiga promover seus produtos e serviços de acordo com a percepção que o público tem em relação àquela marca. Para Keller e Machado (2006), uma marca forte aumenta a fidelidade, melhora a percepção do desempenho do produto ou serviço, oferece margens maiores, usufrui de maior cooperação dos intermediários, conquista maior eficácia nas ações de comunicação e *marketing* e aumenta as oportunidades de licenciamento e extensão de marca. Kotler e Keller (2012) definem o valor da marca como o valor adicional que uma marca consegue atribuir a bens e serviços.

Compreender o valor da marca envolve identificar a rede de associações de marcas que sejam fortes, favoráveis e únicas na memória do consumidor, afirma Gladden (1998). É necessário compreender as associações de marca para ser capaz de explorar os benefícios experimentais e emocionais que o consumidor recebe ao consumir um produto e ao lembrar de determinada marca. Eles são categorias de benefícios, atributos e percepções quanto ao produto formadas na memória do consumidor e afetam sua avaliação com relação à marca, define Keller (2006). A associação de uma marca a elementos secundários pode alavancar o crescimento do valor da marca, salienta Kotler e Keller (2012).

A partir da compreensão do valor da marca e das associações que a compõem, é possível estender a marca sem tantos riscos de insucesso no processo de extensão. “As extensões de marca aumentam as chances de sucesso do novo produto”, afirmam Kotler e Keller (2007, p. 292). Ainda de acordo com Kotler e Keller (2007, p. 295), “extensões de marca dão certo quando a marca-mãe está cercada por associações favoráveis e existe uma percepção de comparabilidade entre ela e o produto de extensão.”. Por isso, extensões de marca em que clientes percebam associações positivas da marca-mãe com o novo produto possuem menor risco de insucesso (KOTTLER; KELLER, 2007). Os conceitos de marca acima apresentados são relevantes no futebol, pois o nome e o símbolo do clube carrega consigo todas as experiências que o torcedor já vivenciou com o clube.

O futebol brasileiro ainda é um exportador de matéria prima para o exterior. De acordo com análise anual do Itaú BBA (2018), a grande maioria dos clubes de futebol no Brasil

depende da venda de atletas para que não sejam deficitários. O valor da marca, sua compreensão, suas associações e suas possibilidades de extensão devem ser objeto de estudo por parte dos gestores para que eles consigam gerenciar melhor a marca (KELLER; MACHADO, 2006). Nos clubes, isso pode representar uma importante fonte de receita para minimizar a necessidade de vendas de jogadores para cobrir despesas. Alguns clubes possuem sede social que oferece piscina, academia e outros serviços que acabam atraindo seu cliente/torcedor. Entretanto, nenhum clube (no Brasil e no mundo) conseguiu estender até hoje a sua marca ao crescente mercado de academias *fitness*, para a criação de uma rede de franquias de academias capaz de fidelizar ainda mais seu torcedor. Uma extensão bem-sucedida, além de criar novas fontes de receita, aumenta as associações feitas pelos consumidores àquela marca e – consequentemente – aumenta valor da marca na visão dos consumidores. A melhor exploração das associações, através de extensões, que os torcedores fazem com a imagem do clube permitirá que o clube se torne mais competitivo dentro de campo, já que será possível reter os melhores jogadores pois o clube não dependerá (ou dependerá menos) da venda deles para sua manutenção.

O mercado de academias *fitness* apresenta um crescimento expressivo na última década no Brasil. O País saltou das 9,7 mil academias em 2007 para aproximadamente 33 mil estabelecimentos em 2016 e ocupa a segunda colocação em número de academias abertas, de acordo com o *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (2017). Esse mesmo estudo posiciona o Brasil como 4º colocado em relação ao número de clientes e 10º colocado em relação ao faturamento anual no segmento, com um faturamento total de US\$ 2,1 bilhões. De 2007 a 2012, o crescimento foi de 133% – de 9,7 mil para 21,7 mil estabelecimentos credenciados como academia. Com a crise econômica que tomou conta do País a partir de 2014, a abertura de academias no Brasil reduziu sua expansão, mas seguiu crescendo. Mesmo com a economia em recessão, a quantidade de estabelecimentos fitness no território nacional cresceu 8% de 2015 para 2016 (*International Health Racquet & Sportsclub Association*, 2017), contra um PIB que reduziu 3,3% (IBGE, 2017). Apesar da grande evolução do número de academias e de clientes atendidos, estima-se que apenas 4,6% da população brasileira frequenta algum estabelecimento licenciado para trabalhar com a orientação da atividade física (*International Health Racquet & Sportsclub Association*, 2017). A mesma pesquisa mostra que nos Estados Unidos – mercado que disputa a liderança com o Brasil em segmentos relacionados à vaidade como cirurgias plásticas, perfumaria, cuidados com o cabelo,

cosméticos e academias –, por exemplo, o percentual de frequentadores de academia é de 17,56%. Ou seja, o mercado brasileiro ainda tem possibilidade de expansão nesse segmento.

A Revista Época (2014) afirma que foi nesse promissor mercado *fitness* brasileiro que surgiram grandes grupos de franquias como a Bodytech, Fórmulas Academia, Companhia Atlética e – o maior delas – o grupo Bio Ritmo/Smart Fit. Para se ter uma ideia, esse último grupo citado apresentou em 2017 um faturamento na casa de R\$ 1 bilhão, possui 480 estabelecimentos no Brasil e em mais 6 países da América Latina, com 1,6 milhão de alunos e já é o quarto maior grupo de academias do mundo.

Considerando as necessidades de incremento de receita dos clubes, a lealdade de seus torcedores e o consistente crescimento do mercado de academias de ginástica no Brasil, o presente estudo tem por objetivo esclarecer o seguinte problema: “Qual o valor agregado pelas marcas de Grêmio Foot-ball Porto Alegrense e do Sport Club Internacional na avaliação de compra do consumidor do mercado de academias *fitness*?”

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Determinar valor agregado pelas marcas do do Grêmio *Foot-ball* Porto Alegre e do *Sport Club* Internacional na avaliação de compra do consumidor do mercado de academias *fitness*.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

1. Identificar os principais atributos valorizados pelos clientes para a decisão de compra no mercado de academias *fitness*,
2. Mensurar os principais atributos avaliados pelos clientes,
3. Mensurar a importância de cada atributo na decisão final de compra,
4. Definir o perfil de consumidor dos clubes capazes de aceitarem extensões das marcas,
5. Mensurar o valor agregado que os clientes perceberão numa eventual extensão de marca dos clubes de futebol para o mercado de academias *fitness*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção da revisão teórica visa fornecer o embasamento teórico para o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, será abordado o conceito de valor da marca, a fim de explicar como ele é composto e quais as suas características. Em seguida, serão explorados os conceitos de associação de marca e de extensão da marca, suas características, vantagens e desvantagens serão trabalhadas para que – com as informações relacionadas ao contexto específico – possamos perceber importância do estudo. Também foram apresentadas as contextualizações dos clubes estudados.

3.1 O VALOR DA MARCA

É de fundamental importância primeiramente esclarecer e explorar o conceito do valor da marca (*brand equity*) para possibilitar uma compreensão dos demais conceitos que serão abordados no trabalho. A marca é um nome e/ou símbolo distintivo que serve para identificar produtos e/ou serviços de um fabricante para diferenciá-lo em relação aos seus concorrentes no mercado, afirma Aaker (1998). Kotler e Keller (2012) consideram que a marca permite a identificação da procedência e da origem de determinado produto pelos seus clientes, possibilitando a atribuição de responsabilidade do desempenho do produto a seu fabricante e/ou distribuidor. As marcas são conhecidas por meios de experiências anteriores com aquele produto e através do plano de *marketing* executado pela empresa (KOTLER, 2000). Isso acaba permitindo que produtos idênticos sejam avaliados de diferentes formas pelo consumidor, dependendo de como a marca se estabelece para os clientes (KOTLER; KELLER, 2012). Mantovanelli (2011) ressalta que existem duas motivações para o estudo do *brand equity*: a primeira é financeira – que busca estimar o valor da marca para fins contábeis ou fins de fusão e aquisição – e a segunda é para entender como o cliente identifica esse valor, permitindo estabelecer estratégias de marketing que aumentem o valor da marca e explore melhor seus recursos. Portanto, há duas formas de enxergar o valor da marca: como um ativo financeiro que faz parte do patrimônio da empresa e como o valor que o cliente percebe dos atributos da marca. O valor adicional percebido pelos clientes é que será estudado nesta pesquisa, mas a diferenciação das duas formas de compreensão do valor da marca são importantes para a compreensão completa do estudo.

Para Aaker (1998, p.16), a definição de *brand equity* é “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviços para uma empresa e/ou para os consumidores dela”. Baseando-se no modelo proposto por Aaker (1998), a marca é valorada a partir de quatro dimensões de valor: reconhecimento do nome, qualidade percebida, lealdade à marca e associações à marca. O conhecimento por parte dos gestores de que as marcas são consideradas ativos importantes é que permite que “a função da gestão de marcas muda radicalmente, passando do tático e reativo ao estratégico e visionário”, sinaliza Aaker (2015, p.9). Com o mercado cada vez mais competitivo, é fundamental que as empresas busquem aumentar sua eficiência com os recursos disponibilizados ao *marketing*.

Para Kotler e Keller (2007), é a combinação de símbolos, nomes, cores e *designs* envolvidos na criação da marca que permite a diferenciação de um determinado produto em relação a seus concorrentes para seus consumidores. De acordo com Kotler e Keller (2007, p. 270)

O *brand equity* é o valor agregado a produtos e serviços. Esse valor pode se refletir no modo com os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços.

Produtos com especificações e desempenhos idênticos, mas com marcas diferentes, podem apresentar diferença no valor final cobrado para o cliente. Essa diferença de valor entre produtos tecnicamente idênticos com marcas distintas é que é a diferença de *brand equity* entre as empresas (KOTLER; KELLER, 2012). No caso de dois produtos similares, mas um deles sem marca ou possibilidade de identificação e o outro com uma marca atrelada, a diferença entre o valor que o cliente estaria disposto a pagar para esses dois produtos seria o valor daquela marca. De acordo com Mantovanelli (2011), devido a competitividade, elas precisam de uma compreensão mais completa do comportamento do seu consumidor e assim consigam tomar as melhores decisões estratégicas na gestão da marca.

3.1.1 O VALOR DA MARCA EM CLUBES ESPORTIVOS

No âmbito esportivo, Gladden (1998) defende que os gerentes esportivos devem compreender os componentes do *brand equity* para possibilitar que esses componentes sejam melhor explorados e, com isso, facilitar o gerenciamento de sua marca. Há uma significativa carência de estudos sobre os valores de marcas em instituições esportivas e a aplicação desses estudos ainda é embrionária (GLADDEN; FUNK, 2002). Tal entendimento permitirá que o

valor da marca e o conhecimento dela cresçam, aumentando suas receitas com a marca e os valores arrecadados com patrocínio. Para Gladden (1998), o modelo proposto por Aaker (1991) fornece a estrutura mais abrangente para examinar o *brand equity*. Para a criação de um quadro teórico para avaliar o valor da marca de clubes esportivos, Gladden (1998) considera que o estudo de Aaker (1991) é um excelente ponto de partida para iniciar os estudos. Gladden (1998) propõe uma estrutura conceitual baseado no modelo de Aaker (1991) de cálculo do *brand equity* para as marcas das equipes de atletismo das universidades, mas pode ser aplicado a quaisquer instituições esportivas já que seus componentes de cálculos são aplicáveis à quase todo tipo de marca de equipes esportivas. Gladden (1998) formula um modelo em que características antecedentes são separadas em três grandes grupos para o cálculo de valor da marca (*brand equity*): dados relacionados ao time em si (como o sucesso da equipe, o treinador e o “jogador estrela”), dados relacionados à organização (como a tradição, a reputação, a agenda e os produtos ofertados) e dados relacionados ao mercado em que a instituição esportiva está estabelecida (como a localização geográfica, a cobertura de mídia, as forças competitivas e o suporte mercadológico). A partir desses antecedentes, autor define qual é o valor da marca da equipe esportiva e desmembra entre as quatro dimensões propostas por Aaker (1991). Esse resultado pode ser desmembrado em quatro componentes que formam o *brand equity*: qualidade percebida, reconhecimento da marca, associações à marca e fidelidade à marca. A compreensão da marca permite que sejam extraídas consequências desse *brand equity*: exposição na mídia nacional, venda de *merchandise*, doações individuais, suporte corporativo, atmosfera e a venda de ingressos para os jogos. Relacionando os antecedentes e consequências, Gladden (1998) pretende fornecer uma estrutura para que o gestor esportivo consiga gerenciar melhor o *brand equity* no clube administrado e consiga mensurar qual é o valor da marca do seu clube. A compreensão de como as consequências se relacionam com a estrutura do *brand equity* possibilita que o gestor foque sua atenção nos antecedentes que determinam uma consequência particular.

Como os produtos esportivos são intangíveis e de difícil mensuração, Gladden (1998) argumenta que essa mensuração deve ser feita a partir da percepção do cliente a respeito da marca. O resultado do cálculo de todas essas variáveis forma o valor da marca da instituição esportiva.

3.1.2 O VALOR DA MARCA DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Em relatório intitulado “Valor das marcas dos clubes brasileiros” publicado em Janeiro de 2017 pela consultoria BDO *Brazil*, o valor da marca dos dez maiores clubes de futebol no Brasil somados representa R\$ 8,5 bilhões, um crescimento de 174% nos últimos 9 anos. O Grêmio Foot-Ball Porto Alegre especificamente cresceu 230% seu *brand equity* nesse período, passando seu valor de marca de R\$ 213,7 milhões para R\$ 706,8 milhões (o maior valor de marca fora do eixo Rio-São Paulo). Já o Sport Club Internacional teve um crescimento um pouco inferior, mas similar ao da média dos dez maiores clubes do País: 172% de crescimento, passando de R\$ 230,9 milhões para R\$ 627,3 milhões. Esse relatório é tido como a principal referência dos clubes de futebol brasileiros para a mensuração do seu valor de marca perante o mercado. Para mensurar o valor de marca, a BDO *Brazil* (2018) utilizou mais de 30 diferentes variáveis entre dados financeiros históricos dos clubes, informações publicadas em pesquisas com os torcedores, dados de marketing esportivo, hábitos de consumo dos torcedores, engajamento em mídias sociais, dados sociais e dados econômicos do mercado em que atuam os clubes analisados. Por questões de mercado e concorrência, a BDO *Brazil* não divulga exatamente qual a fórmula de cálculo utilizada para o estudo, mas os critérios de avaliação foram agrupados em três blocos de dados, o que considero uma adaptação do modelo de Gladden (1998) para o cálculo: torcida, mercado e receitas. Apesar de calcular o valor da marca de cada clube, o trabalho não esmiúça qual a relevância que cada um dos quatro aspectos que compõe o *brand equity* (qualidade percebida, reconhecimento da marca, associações à marca e fidelidade à marca) tem em cada clube analisado. O presente estudo pretende pesquisar o valor da marca na visão do cliente para um mercado específico - o de academias de *fitness*. Dessa forma, os estudo da BDO *Brazil* complementa a visão a respeito das marcas dos clubes.

3.2 BRAND ASSOCIATIONS

Compreender o valor da marca envolve identificar a rede de associações de marca fortes, favoráveis e únicas em que estão na memória do consumidor (KELLER, 2001). Esta rede de associação constitui uma imagem da marca, identifica a singularidade da marca, o valor para os consumidores e sugere maneiras pelas quais o *brand equity* pode ser mais bem aproveitado no mercado (AAKER, 1998). Ainda segundo Aaker (1998), as associações à

marca são memórias – que despertam no consumidor – ligadas à marca: um sentimento, uma personalidade, um segmento de consumo, um estilo de vida, uma característica do produto, um símbolo ou qualquer outro atributo que remete o consumidor àquela marca. De acordo com Kotler e Keller (2007, p. 280), “para criar *brand equity* é possível associar a marca a outras informações presentes na memória dos consumidores que lhe transmitam significado”. Aaker (1998, p. 115) salienta a importância das associações afirmando que “uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa”. Por isso, recomenda-se o incentivo a associações secundárias para que o valor da marca cresça (KOTLER; KELLER, 2007).

A visão de Gladden (1998) é de que as *brand associations* no esporte são todas as percepções que o torcedor leva consigo da experiência de ter ido torcer ou assistir. Ele cita que o sucesso da equipe, a sua torcida, a conferência à qual a equipe está afiliada – a divisão por conferência é mais comum em esportes americanos, mas esse conceito pode ser adaptado de acordo com a localidade em que a equipe analisada está situada –, a entrega do produto e a tradição da equipe são alguns dos fatores que podem contribuir para a associação da marca das equipes que os torcedores podem fazer com outras marcas ou produtos.

Para Aaker (1998, p. 20) uma associação forte pode facilitar a extensão da marca para outro produto. Ele argumenta que “uma associação forte pode ser a base da extensão de marca de uma marca: o achocolatado *Hershey* dá à bebida uma vantagem competitiva baseada nas associações da marca *Hershey*” (AAKER 1998, p. 20). Por tanto, fortes associações facilitam a extensão da marca para um novo produto, possibilitando agregar o valor da marca ao novo produto.

3.3 EXTENSÕES DE MARCA

Kotler e Keller (2007, p. 292) salientam que “ao reconhecer que um de seus ativos mais valiosos são as marcas, muitas empresas decidiram alavancar esse ativo lançando uma quantidade de novos produtos com as suas marcas mais fortes.”. Na verdade, a maioria desses novos produtos são extensões de linhas de produtos originadas da marca-mãe. Para Aaker (1998, p. 219), “as extensões da marca, a utilização de um nome de marca estabelecido em uma classe de produtos para entrar em outra classe, tem sido o centro do crescimento estratégico para diversas empresas”. A principal vantagem de extensão de marca é facilitar a aceitação de um novo produto (KOTLER; KELLER, 2007). Isso acaba, além de aumentar a

chances de sucesso do novo produto, reduzindo os custos de campanhas de marketing para lançamento deste novo produto. Esses benefícios são resultado das associações que os consumidores fazem da marca-mãe com o novo produto lançado.

Como possibilidade de desvantagens em relação à extensão da marca, Kotler e Keller (2007, p. 293) alertam para o risco do “nome de marca não seja fortemente identificado com o produto”. Além disso, corre-se o risco dos consumidores perderem o significado mais específico da marca-mãe, confundindo com o significado do novo produto (KOTLER; KELLER, 2007). Ambos os riscos poderiam ser minimizados na extensão da marca dos clubes de futebol para o mercado de academias *fitness*. Primeiro, pois a principal atividade de um clube profissional de futebol é prática do esporte em nível de excelência. Isso pode reduzir o risco da marca do clube não ser identificada com o mercado de academias. Segundo que a marca dos clubes de futebol possui uma associação tão forte com a prática do futebol que seria quase impossível que ela perdesse o seu significado original por influência do lançamento do novo produto.

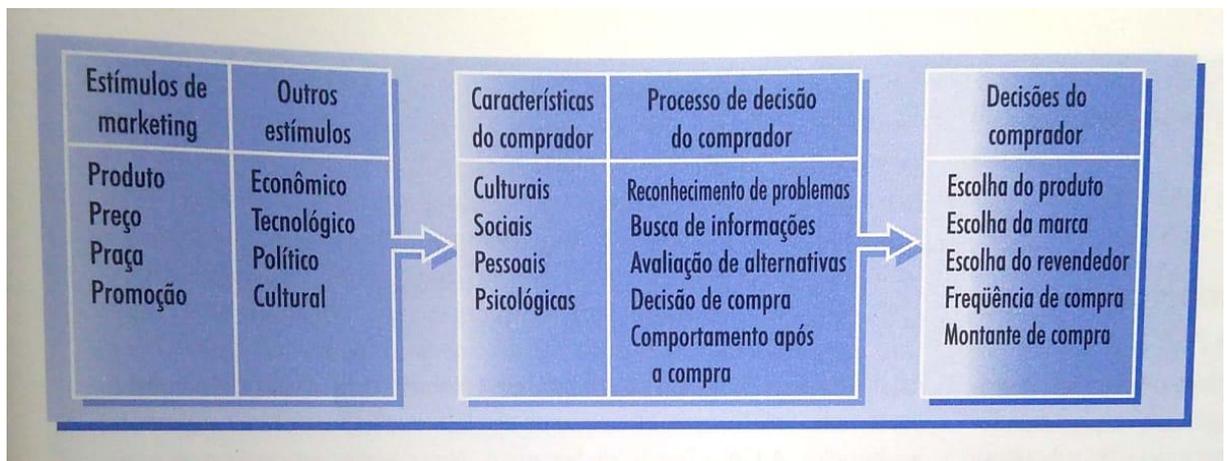
3.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor é definido “como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 3). Para Las Casas (2006), o estudo do comportamento do consumidor lida com áreas de conhecimento relacionadas a psicologia, economia, sociologia, comunicação e até antropologia.

Esse campo de estudo permite identificar como pessoas, grupos de pessoas e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos e serviços para satisfazer suas necessidades e seus desejos, afirma Kotler (2000). É de fundamental importância que os profissionais do marketing conheçam o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria quanto na prática. A pesquisa em torno do comportamento de compra do cliente pode dar informações extremamente importantes para ajustes de preços, desenvolvimento de novos produtos, definições de canais de distribuição, além de outros elementos do *mix de marketing* (KOTLER; KELLER, 2007, p. 172).

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem maior e mais profunda influência.

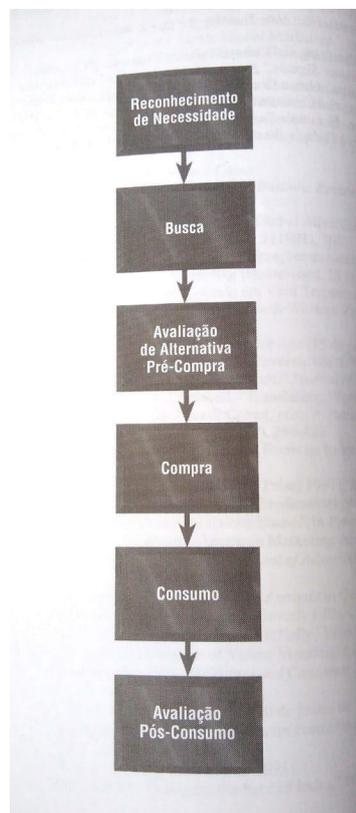
Figura 1 – Estímulos para comportamento do consumidor.



Fonte: Kotler (2000, p. 183)

Por outro lado, Kotler e Keller (2007) alertam para o perigo de desconhecer as preferências que motivam seus clientes a comprar, principalmente em lançamentos de novos produtos. Normalmente, os fracassos nos lançamentos de novos produtos ocorrem quando a empresa não conhece as motivações, necessidades e preferências que afetam a consciência do comprador na sua decisão de compra (KOTLER; KELLER, 2007).

Figura 2 – Processo de decisão de compra do consumidor



Fonte: Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 86)

Las Casas (2006) atribui o processo de compra do consumidor como uma sequência, similar à proposta por Engel, Blackwell e Miniard (2000). Entretanto, Las Casas (2006) define como “Pós-compra” uma soma do “Consumo” e da “Avaliação Pós-consumo”, mas a sequência do processo de compra mantém a mesma lógica, mesma forma de abordagem de Kotler e Keller (2007).

Para Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 94), “os consumidores vivem em um ambiente extremamente complexo”, o que torna o processo de decisão de compra um produto ou serviço igualmente complexo, com diversas forças de influência na tomada de decisão. De acordo com Czinkota et al. (2002, p. 228), “produtos são o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram.”. Para Kotler e Keller (2007), os produtos apresentam cinco níveis de hierarquia de valor para o cliente, onde cada nível superior de produto agrega mais valor ao cliente: benefício central (benefício fundamental que o cliente está comprando), produto básico (benefício fundamental com mais atributos, mas ainda sem atender totalmente a expectativa), produto esperado (atributos que os compradores normalmente esperam que contenha naquele produto), produto ampliado (quando o produto consegue exceder as expectativas sobre ele) e produto potencial.

Em países desenvolvidos, a competição e o posicionamento de marca se dão no nível de produto ampliado, enquanto que em países em desenvolvimento a competição se dá no produto esperado (KOTLER; KELLER, 2007). Esses atributos podem ser tangíveis (físicos) ou intangíveis (como aqueles associados com serviços) ou mistos (uma combinação de tangíveis e intangíveis). Ainda de acordo com Czinkota et al (2002, p. 238), os atributos por sua vez são “a maneira pela qual os benefícios são prestados ao cliente. Eles fornecem a solução para o problema do cliente”. Esses benefícios são comunicados através dos atributos da oferta (KOTLER; KELLER, 2007).

A combinação de atributos de uma oferta é que influencia o valor percebido pelo cliente em relação àquela oferta. De acordo com Kotler e Keller (2007, p. 141), a “proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar”. A importância da marca na proposta de valor é fundamental, já que “a marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes pode esperar. Se a promessa será ou não cumprida, isso dependerá da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor.” (KOTLER; KELLER, 2007, p. 141).

3.5 ESCOLHA DAS MARCAS DOS CLUBES ANALISADOS

A escolha pelos dois clubes se deu por serem dois dos três clubes de futebol no País com o maior número de sócios, mesmo sem que nenhum dos dois esteja entre as cinco maiores torcidas do Brasil (AMBEV, 2019; BDO BRAZIL, 2018; DATAFOLHA, 2018; ITAU BBA, 2018). Isso sinaliza um maior engajamento e um maior vínculo dos torcedores com seus clubes. Também indica uma lealdade maior desse consumidor com a marca do seu clube do coração.

Além disso, a conveniência geográfica facilita e reduz os custos da pesquisa, já que o pesquisador reside na mesma cidade dos clubes escolhidos. Juntos, os clubes correspondem a 79% dos torcedores do Estado do Rio Grande do Sul (DATAFOLHA, 2018), tornando esse Estado o mais “fechado” em somente dois clubes do Brasil, segundo a mesma pesquisa. Essa peculiaridade torna ainda mais interessante o presente estudo sobre as duas equipes escolhidas.

3.4.1 GRÊMIO *FOOT-BALL* PORTO ALEGRENSE

De acordo com uma pesquisa de resposta espontânea – em que não foram dadas as alternativas de respostas – realizada pela Datafolha (2018), o Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre possui a maior torcida do Sul do Brasil, com 20% dos torcedores da região. No País, o clube normalmente oscila sua participação em 3% e 4% (DATAFOLHA, 2018; BDO BRAZIL, 2017), estimando que a torcida total do clube é de aproximadamente 8 milhões de torcedores.

Apesar de o estudo do Itaú BBA (2018) sinalizar que o Grêmio é um dos clubes com as contas mais ajustadas, mesmo assim a venda de atletas representou aproximadamente 20% (R\$ 65 milhões) no valor total de receitas do clube. A venda de atletas acaba fazendo com que os melhores jogadores saiam do clube devido à necessidade de equilíbrio nas contas. Para se ter uma ideia, o valor de venda de atletas no último ano no Grêmio foi o mesmo do total arrecadado com publicidade/patrocínio e ligeiramente inferior ao total arrecadado com o Quadro Social e a bilheteria. Um aumento das receitas recorrentes provenientes do vínculo direto do torcedor/cliente reduzirá a necessidade de venda de atletas para equilibrar as

finanças. Vendendo menos atletas, o clube pode manter seus jogadores mais valiosos e ganhar competitividade em relação aos concorrentes.

Por ser um exemplo de gestão financeira – citado tanto no estudo do Itaú BBA (2018) quanto no da BDO Brazil (2017) – nos últimos anos entre os grandes clubes de futebol do Brasil, o Grêmio já vem tentando diversificar suas fontes de receitas para evitar que a venda de jogadores tenha uma representatividade tão grande no seu balanço financeiro. De acordo com o estudo da BDO Brazil (2017), o Grêmio aumentou suas receitas totais em 41% de 2012 a 2017, enquanto que as receitas sem a venda dos jogadores aumentou em 59%. Isso mostra uma tentativa do clube de aumentar o percentual de receitas sem vendas de jogadores em relação às receitas totais.

Com o intuito de agregar o valor da sua marca a outro mercado para aumentar a arrecadação com produtos licenciados, o Grêmio foi o pioneiro dentre os clubes de futebol na exploração do mercado de produtos alimentícios. O clube lançou a Hamburgueria 1903 – que hoje possui cinco lojas – e a Paletteria 1903 – que possui duas unidades, de acordo com o site H1903. Considero que essa foi uma tentativa de extensão de marca arriscada, pois – conforme dito anteriormente – Kottler e Keller (2007, p. 293) salientam o risco de insucessos na extensão da marca em casos em que “o nome de marca não seja fortemente identificado com o produto”. Mesmo que alguns clubes tentem ações pontuais para a ampliação do consumo de produtos do clube por parte dos torcedores, essas ações são concentradas normalmente em vendas de produtos licenciados pelo clube (canecas, camisetas, chapéus, bonés, relógios, produtos de decoração, etc.), o que tem um impacto positivo nas finanças do clube, mas não cria uma receita recorrente – como uma mensalidade, por exemplo – com aquele cliente.

3.4.2 *SPORT CLUB* INTERNACIONAL

Dividindo quase ao meio o Estado do Rio Grande do Sul, o *Sport Club* Internacional possui 18% da fatia de torcedores da região Sul do Brasil, de acordo com a Datafolha (2018). Eles representam pouco menos de 3% do cenário nacional e estima-se que totalizem entre 6 e 7 milhões de torcedores no País (BDO BRAZIL, 2018; DATAFOLHA, 2018).

Já o cenário financeiro do *Sport Club* Internacional é distinto do seu rival no estudo do Itaú BBA (2018) devido a uma queda para a segunda divisão do campeonato nacional. Isso naturalmente acaba impactando nas receitas do clube. Mesmo assim, o clube aumentou seus gastos totais de R\$29 milhões. Como ponto positivo, o clube passou a investir mais na

categoria de bases, o que provavelmente gerará incrementos de receitas com a vendas de jogadores no futuro.

Pelo fato do Estado do Rio Grande do Sul apresentar uma rivalidade dentro de somente dois clubes, o perfil e comportamento dos consumidores de Grêmio e Internacional são similares. Prova disso é que ambos os clubes foram pioneiros da criação e expansão dos programas de sócio torcedor no País (AMBEV, 2019). Internacional e Grêmio possuem o primeiro e o terceiro maiores quadros sociais do Brasil, respectivamente, apesar de serem a oitava e sexta maiores torcidas do País, respectivamente (AMBEV, 2019; BDO *BRAZIL*, 2018; DATAFOLHA, 2018; ITAU BBA, 2018). Isso demonstra um maior engajamento e capacidade de mobilização dos clubes gaúchos, alimentando também por essa rivalidade binária que praticamente divide o Estado do Rio Grande do Sul ao meio.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

Para analisar os atributos considerados na decisão de compra dos clientes do mercado de academias, foram utilizadas duas etapas de pesquisa. Na primeira etapa, foram explorados dados qualitativos através de entrevistas semi-estruturadas, possibilitando uma flexibilidade maior por parte do entrevistado com o objetivo de extrair informações com o máximo de detalhes. No segundo momento, foi feita uma análise conjunta dos fatores através de dados quantitativos.

4.1 MÉTODO QUALITATIVO

Foram realizadas entrevistas em profundidade com frequentadores e clientes de academias *fitness* de Porto Alegre. Esse tipo de pesquisa é adequado para os estágios iniciais do estudo, quando o conhecimento sobre o assunto ainda é superficial, afirma Mattar (2008). Com esse método foi possível captar as percepções do entrevistado sobre o tema e construir um estudo com atributos considerados realmente relevantes para a decisão de compra do consumidor. As entrevistas foram realizadas com cinco pessoas residentes na cidade de Porto Alegre. Malhotra (2012) sugere que seja feita uma pesquisa qualitativa antes da pesquisa quantitativa. Segundo Malhotra (2012, p. 110):

A pesquisa qualitativa proporciona uma visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística. Sempre que se observar um novo problema de pesquisa de *marketing*, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa adequada.

As entrevistas em profundidade tiveram duração de aproximadamente quarenta minutos, mas esse tempo variou de acordo com a experiência do entrevistado sobre o tema. Foi tomado o cuidado para que a entrevista não fosse feita na própria academia que o usuário pratica para evitar qualquer tipo de constrangimento em relação às respostas. Também foram evitados ambientes públicos para evitar qualquer tipo de receio do entrevistado em falar ou ruídos que o distraiam durante a entrevista. Por isso, todas as entrevistas foram realizadas na residência do entrevistado.

O roteiro da entrevista (ANEXO A) foi construído com o objetivo de identificar os principais atributos que o consumidor leva em consideração na hora de contratar os serviços de academias *fitness*. Foram priorizados entrevistados que já tivessem feito atividades físicas em pelo menos três academias diferentes para que ele pudesse ter parâmetros de comparação

mais claros e pudesse estabelecer relações de preferência. Além disso, outro critério para a participação dos entrevistados era que eles se considerassem torcedores de um dos times de futebol que são objeto dessa pesquisa. Esse critério não foi excludente, pois todos os entrevistados consideravam-se torcedores de um dos clubes.

4.2 MÉTODO QUANTITATIVO

A análise dos dados quantitativos se deu através de uma análise conjunta de fatores, pois esse método “retrata de forma realista decisões de consumidores como trocas entre produtos ou serviços de múltiplos atributos” (HAIR, 2006, p. 319). Esse método é mais adequado para compreender as reações que os consumidores terão a determinadas combinações de atributos em um produto ou serviço, determinando a importância relativa que os consumidores dão a cada atributo e a utilidade associada aos níveis de atributos (HAIR, 2006; MALHOTRA, 2012). Com ele, é possível descobrir qual a relevância que cada um dos atributos possui na decisão de compra do consumidor, mesmo decisões consideradas complexas por terem muitas variáveis. Para compreender quais atributos os consumidores preferem no estudo em questão, vamos atribuir o termo utilidade do atributo (HAIR, 2006; MALHOTRA, 2012).

Antes de iniciar a coleta de dados quantitativos, o pesquisador precisa identificar atributos e níveis de atributos que serão utilizados na construção dos estímulos para os entrevistados (HAIR, 2006). Isso foi feito através de pesquisa qualitativa com usuários e ex-usuários de academias para a identificação dos atributos a serem avaliados, além da utilização de outros trabalhos a respeito do tema para definição dos atributos que seriam mensurados (CAMPOS, 2006; MOTTA; MORAES, 2017). Depois da análise da pesquisa qualitativa e a comparação dos seus resultados com resultados de outras pesquisas (CAMPOS, 2006; MOTTA; MORAES, 2017), definiu-se que os atributos a serem avaliados na pesquisa quantitativa seriam (ANEXO B) qualidade do atendimento, localização, modalidades disponíveis, preço e a marca – incluindo a dos dois clubes de futebol selecionados. Na pesquisa feita por Campos (2006), os cinco atributos para a decisão de compra dos clientes do mercado de academias foram atendimento, estrutura física, proximidade, preço e indicação. Para Motta e Moraes (2017), localização, estrutura física, atendimento e a diversidade das atividades correspondem a 67% da maior influência sobre a decisão de compra do consumidor

Como a pesquisa de Campos (2006) também foi feita através de análise conjunta, foram utilizados os mesmos critérios para a elaboração dessa pesquisa, mas com adaptações após a pesquisa qualitativa e o complemento de outros trabalhos anteriormente citados. Apesar da estrutura física (conservação, limpeza e capacidade) das academias ser considerada relevante em diversas pesquisas (CAMPOS, 2006; MOTTA; MORAES, 2017), essa pesquisa pretende identificar uma possibilidade de oportunidade para a abertura de novas academias, pressupondo-se novas estruturas com aparelhos sem utilização. Esclareceu-se aos entrevistados que as estruturas físicas de todas as alternativas de academias de ginástica da análise conjunta seriam similares entre elas, sendo novas e em perfeito estado de conservação. Por isso, essa variável foi substituída pela disponibilidade de modalidades oferecidas. Além de aparecer em estudos (CAMPOS, 2006; MOTTA; MORAES, 2017) como variável relevante, foi citada por três dos cinco entrevistados na nossa entrevista qualitativa. Por ter sido o atributo com a menor utilidade apresentada no estudo de Campos (2006), indicação foi substituído pela marca dos clubes de futebol, já que o objetivo do presente estudo é justamente identificar a utilidade e importância da marca do clube na decisão de compras do mercado de academias. Além disso, a indicação – como influência pessoal – e a marca dos clubes – como influência cultural – fazem parte das influências ambientais exercidas no consumidor (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000) e – portanto – essa substituição se justifica. A partir da definição dos atributos e seus respectivos níveis, foram criadas combinações através do *software* estatístico SSP. Com a utilização dessa ferramenta e a manipulação das informações, foram produzidos dezesseis cartões (ANEXO C) para que fosse iniciada a coleta de dados quantitativas. Apesar de serem dezesseis alternativas de cartões, foram criados vinte e quatro cartões no total, já que cada cartão com a marca do clube necessitava que dois fossem gerados (sendo um para o Grêmio e o outro para o Internacional).

Foram selecionados para a etapa quantitativa da pesquisa respondentes que fossem consumidores de academias em potencial (que são atualmente ou pretendem ser) e se considerassem torcedores de um dos dois clubes de futebol selecionados para a pesquisa. Como esse público seria o público-alvo de um possível empreendimento relacionado ao tema, consideramos que seria adequado aplicar a pesquisa somente com respondentes que atendessem essas características. Juntamente com a análise conjunta, foi feito um questionário (ANEXO D) com informações do perfil dos respondentes, como idade, renda, escolaridade, vínculo com o clube e vínculo com academias. Esse questionário permitiu a segmentação dos dados de cada respondente, facilitando uma análise mais minuciosa das informações e

permitindo uma contribuição maior para pesquisas futuras. Além disso, permitiu perceber diferenças de resultados de utilidade na decisão de compra entre públicos respondentes que fossem estatisticamente significantes.

5 RESULTADOS QUALITATIVOS

O principal objetivo da etapa de coleta de dados qualitativos foi levantar os atributos que os consumidores das academias de ginástica de Porto Alegre valorizam e levam em consideração no processo de escolha de uma academia para se matricular. A estrutura da entrevista em profundidade (ANEXO A) foi elaborada não só para identificar a relação do consumidor com as academias, mas também para identificar a relação do torcedor com a marca do seu clube e seu clube em si – para a melhor compreensão desse público. Juntamente com as entrevistas em profundidade foi feito uma avaliação de estudo relacionados ao tema para a construção da pesquisa de coleta de dados quantitativa.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas entrevistas com cinco consumidores de academias de ginástica de Porto Alegre. Todos os entrevistados já tinham experiência com atividades físicas em academias, já haviam frequentado pelo menos três academias distintas e consideravam-se torcedor de um dos dois clubes analisados. Apenas um dos entrevistados não estava atualmente matriculado em uma academia, mas ele declarou que estava pesquisando opções para voltar as atividades físicas – o que contribuiu com uma visão um pouco distinta dos atuais usuários. Três eram homens – com idades de 30, 33 e 76 anos – e duas eram mulheres – 24 e 28 anos. Dois usuários tinham carro, enquanto que outros três utilizavam transporte público e/ou aplicativos de transporte particular.

Quadro 1 – Resumo do perfil dos entrevistados (qualitativa)

PERFIL DOS ENTREVISTADOS	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
IDADE	30	28	76	33	24
ACADEMIAS FREQUENTADAS	3	5	4	7	6
GÊNERO	MASCULINO	FEMININO	MASCULINO	MASCULINO	FEMININO
VEÍCULO PARTICULAR	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
SÓCIO DO CLUBE	SIM	NÃO, MAS JÁ FOI	SIM	SIM	NÃO, MAS JÁ FOI

5.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS

No início da entrevista, a abordagem da conversa foi a respeito das academias em geral em Porto Alegre. Foi feita a tentativa de um resgate na memória dos usuários de como eram as academias que eles já participaram, quais eram as suas principais características e o que levou os usuários a contratarem aquela academia naquele momento. Posteriormente, foi feita uma avaliação similar em relação a academia atualmente frequentada e os motivos que fizeram os usuários trocarem de academias ao longo de suas trajetórias de consumo desse serviço. Isso possibilitou uma reflexão do entrevistado a respeito de toda a sua experiência sobre o tema e permitiu uma consequente comparação entre todas elas. Foi possível perceber uma mudança de comportamento dos consumidores ao longo do tempo. Com exceção do Entrevistado 3, que não frequentou academia na adolescência nem início da vida adulta, todos os entrevistados citaram o preço e a localização como os principais atributos para a escolha da matrícula da sua primeira academia. Três desses quatro entrevistados foram enfáticos ao dizer que – se o usuário não possui veículo particular – a academia obrigatoriamente precisa ser perto da casa e/ou trabalho. Além disso, os usuários também estabeleceram uma relação direta entre a receita mensal (seja ela de salários, pensões ou qualquer outro tipo de receita) que eles conseguem obter e o preço da academia. Na juventude, em que a maioria não tinha um salário significativo nem carro, praticamente só se considerava na decisão de matrícula o preço e a localização.

À medida que os entrevistados foram falando mais das outras experiências, percebeu-se uma maior exigência a respeito da qualidade do serviço prestado. A atenção e conhecimento dos *personal trainers* foi citada por todos os entrevistados nessa parte da pesquisa. Entretanto, o Entrevistado 3 – que possui 76 anos – citou isso desde o início, enquanto que os outros usuários citaram esse atributo como relevante a partir do momento que conseguiram uma situação financeira mais estável em que eles pudessem pagar um pouco mais pra ter um serviço melhor. A importância da relação pessoal dos usuários das academias com os instrutores e com os outros usuários também foi bastante citada. Os entrevistados disseram que fizeram amizades nas suas academias, não só com os usuários, mas também com alguns instrutores. Alguns comentaram que, depois de um tempo, a relação entre os

instrutores e usuários passa a ser de amigos. Três deles citaram essa aproximação pessoal entre eles e os *personal trainers*, todos eles em academias menores de bairro – não grandes redes de franquias. O Entrevistado 1, inclusive, disse que estava satisfeito em uma academia, mas acabou trocando quando o seu instrutor habitual havia aberto sua própria academia bem próxima a antiga. Ele ficou três anos na academia antiga e já está há quatro na academia atual “mesmo ela sendo um pouco mais cara”, ficando sete anos sendo atendido pelo mesmo instrutor.

Na comparação entre a vida sem frequentar academia *versus* frequentando a academia, os usuários - de maneira geral – manifestam uma satisfação maior em estar fazendo uma atividade física do que estarem parados. Entretanto, os usuários manifestaram insatisfação que – em alguns momentos – eles pagaram planos de médio e longo prazo em academias, mas acabaram frequentando pouco com o passar do tempo. A finalidade para a prática de exercícios variou não só entre um entrevistado e outro, como ao longo da vida do mesmo entrevistado. Os aspectos de emagrecimento, preparo físico, estética, explosão muscular e a contribuição para fazer outros esportes foram os mais citados como as principais contribuições físicas que a academia pode dar. Foi dito que a academia traz não só o benefício físico, como um benefício mental por uma sensação “de estar cuidando mais de si e do seu corpo”. Dois dos cinco entrevistados disseram que fazem musculação – que possui horário livre – e mais uma atividade com horário fixo na academia – Entrevistado 2: musculação e bicicleta; Entrevistado 5: musculação e pilates. O Entrevistado 1 disse que atualmente só faz musculação para fortalecimento muscular, mas que faria outras modalidades se a sua academia atual tivesse essa alternativa pelo mesmo preço pago atualmente. Entretanto, eles divergem bastante no aspecto social. Ao mesmo tempo que três entrevistados disseram que não conversam muito pra não perder tempo (curiosamente, os usuários que atualmente trabalham), o Entrevistado 3 – viúvo e aposentado de 76 anos – deu um depoimento emocionante, que explicita a importância que a academia pode ter para o usuário:

“A academia me ajudou a me sentir vivo de novo. Passei seis anos me dedicando a cuidar da minha falecida esposa. Meu corpo doía muito. Quando ela faleceu, meu filho me matriculou numa academia. Faço agora há quase três meses, indo pelo menos cinco vezes na semana. A recuperação da minha capacidade física é impressionante. Já estava acostumado com o meu corpo doer e não ter tanta força, mas hoje isso já não acontece mais. Muito mais importante que isso é o fato de eu ter conhecido bastante gente e poder conversar. Por causa da doença da minha esposa, eu acabei me isolando um pouco, já que eu e um dos meus filhos

tínhamos que estar (pelo menos um dos dois) praticamente 24 horas por dia com ela. Agora eu me sinto vivo de novo. Lógico que eu ainda sofro com a perda, mas pelo menos eu estou ocupando a minha cabeça, conhecendo novas pessoas e fortalecendo o meu corpo. Essa semana mesmo fui na festa de aniversário do dono da academia. Em pouco tempo, fiz muitas amizades e consegui ocupar a minha rotina. Eu acho ótimo. Por mim, ia até domingo. Pena que fecha.”.

O tema da marca, até então, havia sido citado espontaneamente somente em uma entrevista – Entrevistado 5 –, mas de forma muito contundente. Para ela, era fundamental que a academia em que ela fosse fazer tivesse uma marca forte e conhecida. Ela inclusive mencionou que inicia a sua pesquisa a partir das academias que ela já conhece – citou Smartfit como exemplo. Esse atributo era uma garantia de que ela não teria um padrão de qualidade de atendimento e de estrutura pré-estabelecidos por um preço também pré-estabelecido.

A partir de uma longa reflexão sobre as experiências passadas, o usuário foi convidado refletir a respeito da marca das academias e da influência que ela pode exercer na decisão de compras. Os Entrevistados 2 e 5 (ambos fazem atualmente em grandes redes) disseram considerar muito importante a marca das academias no processo de decisão de aquisição de um plano. Para elas, como as academias fazem preços muito atrativos para médio e longo prazo, é melhor ter uma garantia do que se pode esperar daquela academia. Ambas citaram em experiências passadas a aquisição de um plano trimestral ou semestral em uma academia em que a atenção e a disponibilidade dos instrutores nas primeiras semanas foram maravilhosas, mas depois do plano efetivado a qualidade do atendimento caiu muito. Questionei se elas consideravam a marca também relevante na permanência da academia atual. Ambas disseram sentem receio em trocar uma academia que elas já conhecem por outra desconhecida, mas que – se elas tivessem a segurança de que teriam um serviço de qualidade na nova academia - não teriam por que “se apegar” à marca. Já os outros três entrevistados comentaram que não têm preferência por nenhuma marca em específico.

Depois da abordagem inicial sobre a marca, foi pedido para os entrevistados relatarem um pouco da sua relação com o clube. Todos eles já haviam sido sócios em algum momento da vida, sendo que três deles ainda eram sócios - os três há mais de cinco anos ininterruptamente. Os depoimentos variaram em alguns detalhes, mas tinham diversos pontos em comum. Todos manifestaram que a relação com o clube de futebol era muito mais do que um momento de entretenimento. Representava o fortalecimento de laços afetivos com

parentes e amigos. “Amizade”, “companheirismo”, “um momento só meu e do meu pai” e “possibilidade de encontrar quem eu não consigo encontrar durante a semana” foram alguns dos relatos coletados. Um entrevistado deu um depoimento interessante: “Eu amo futebol, mas - além dessa paixão - o hábito de ir ao jogo me cria uma rotina para que eu consiga fugir da minha rotina, entende?”.

Na sequência, os usuários foram convidados a fazer o exercício de imaginar uma academia do seu clube do coração. Aos três usuários que haviam se manifestado indiferença para a marca da academia, foi perguntado se haveria alguma preferência pra fazer na academia do seu clube. Os três responderam positivamente. Um, inclusive, respondeu que “não seria preferência, seria obrigação de fazer lá” e riu. Curiosamente, os entrevistados que menos se sensibilizaram com o fato de a academia ser do seu clube do coração foram os que sinalizaram importância da marca na decisão de escolha da academia contratada. Apesar de dizerem que “provavelmente seria boa”, foi dito que não arriscariam uma troca de uma academia que já conhecem por outra que ainda não sabem como funciona. De maneira geral, a possibilidade de criação de uma academia de um grande clube de futebol brasileiro foi aceita positivamente por parte dos entrevistados, mas foi feita a ressalva de que dependeria dos outros atributos da academia para que ela fosse escolhida.

Após o longo relato dos entrevistados, verificou-se que os principais atributos na decisão de compra da academia foram qualidade no atendimento (citado por 5 de 5 entrevistados), preço (citado por 5 de 5), localização (citado por 4 de 5), estrutura física (citado por 4 de 5), modalidades disponíveis (citado por 3 de 5) e marca (citado por 2 de 5), além de outros atributos citados somente por um entrevistado. Pelo fato do presente estudo considerar a possibilidade de implementação de novas academias, o aspecto de estrutura física foi retirado da análise conjunta dos fatores relevantes no processo de decisão de contratação de academia. Ele foi mencionado como uma variável constante (satisfatória e igual) para todas as alternativas de cartões apresentados aos usuários.

Quadro 2 – Resumo Etapa Qualitativa

Tópicos	Resultados
Motivação de compra	A motivação de compra (na aquisição de planos de academia) para a maioria dos entrevistados variou ao longo da vida, dependendo do meio de locomoção disponível e da renda.

Atributos relevantes na decisão de compra de um plano de academia	Os principais atributos citados foram qualidade de atendimento dos profissionais, localização, conservação da estrutura física, conhecimento da academia (marca), preço e modalidades disponíveis.
Representatividade do clube na sua vida	Dos cinco respondentes da entrevista qualitativa, três eram sócios do clube atualmente e os outros dois já foram em algum momento da vida (por influência de amigos e familiares). Todos tiveram em algum momento da vida o hábito de ir frequentemente em jogos do seu clube do coração. Todos manifestaram envolvimento significativo com seu time do coração
Influência de amigos e familiares na escolha do clube do coração	Todos disseram que, principalmente no início, a escolha do clube foi feita por influência de algum familiar. Com relação aos amigos, foi mencionado que os laços de amizade se fortaleceram por causa dos jogos do clube, mas a influência da escolha em si foi feita por parentes (pai, mãe, tio, irmão e avô)
Influência de amigos e familiares na escolha da academia	A influência de amigos e familiares foi citada, mas não como atributo decisivo na escolha da academia. Citada por três usuários, essa influência é mais forte quando o influenciador acompanha o usuário nas idas à academia. A simples indicação não exerce tanta influência.
Pertencimento ao grupo	Todos entrevistados manifestaram a sensação de pertencimento de grupo relacionado ao seu clube do coração. Quatro deles, manifestaram o pertencimento ao grupo também relacionado a sua academia.
Valores do clube para o consumidor	Todos citaram o fortalecimento de laços de amizade e de laços familiares relacionados ao clube para o qual torcem.
Valores da academia para o consumidor	Amizade, qualidade de vida, saúde e bem-estar foram as principais citações
Benefícios por praticar academia regularmente	Os benefícios que usuário percebia ao fazer academia também variavam ao longo da vida do consumidor. Os mais citados foram uma melhora de preparo físico, melhora de qualidade de vida, satisfação maior com seu corpo, aumento de autoconfiança e uma sensação maior de bem-estar

A partir do levantamento desses dados e da avaliação dos estudos anteriormente citados, foram construídos cartões com os níveis de cada atributo considerado relevante no processo de decisão do consumidor. Assim, foi possível criar a pesquisa quantitativa para avaliar a utilidade de cada um deles.

6 RESULTADOS QUANTITATIVOS

Após a execução da pesquisa qualitativa e o complemento com estudos relacionados ao tema, foi possível identificar os atributos e definir seus respectivos níveis de variação. Assim, foram criados dezesseis cartões (ANEXO C) com as alternativas de respostas obtidos através da combinação dos atributos. Como a marca do clube variava de acordo com os usuários, foram criados oito cartões adicionais para que fosse possível apresentar os cartões exatamente com o time para o qual o respondente torce, totalizando vinte e quatro cartões possíveis, mas apenas dezesseis utilizados para cada pesquisa.

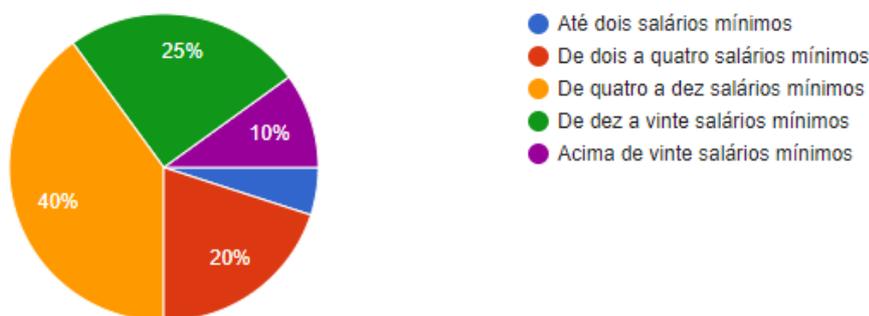
6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os dezesseis cartões foram aplicados em quarenta pessoas usuárias de academias de ginástica, sendo vinte torcedores do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre e vinte torcedores o *Sport Club* Internacional. Na entrevista, 62,5% dos entrevistados eram homens e 37,5% eram mulheres. A renda familiar dos entrevistados variou bastante, sendo a maior faixa de renda entre quatro e dez salários mínimos.

Gráfico 1 – Renda familiar

Qual é a sua renda familiar?

40 respostas



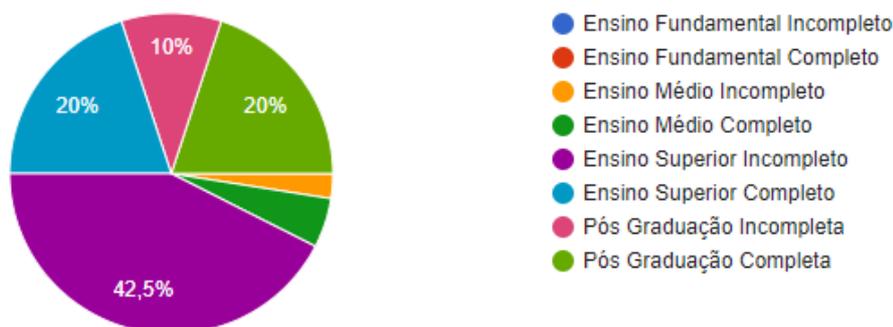
Fonte: O autor (2019)

A escolaridade dos respondentes também de forma similar à faixa de renda. Curiosamente, metade dos entrevistados já tinha – ao menos – o Ensino Superior completo, enquanto que a outra metade não.

Gráfico 2 – Escolaridade

Qual é a sua escolaridade?

40 respostas



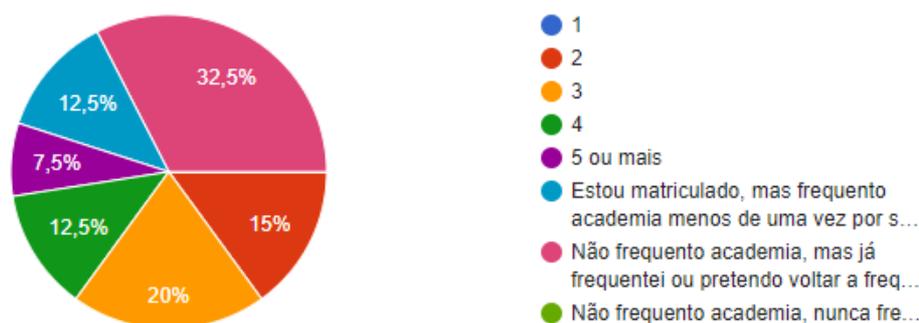
Fonte: O autor (2019)

Ao serem questionados a frequência semanal de ida as academias, verificou-se que 45% do público respondente não frequenta a academia ao menos uma vez na semana, sendo que 12,5% desse público está matriculado na academia, mas não faz as atividades. Todos os usuários consideraram-se possíveis consumidores de academias de ginástica, pois os 32,5% que respondeu que atualmente não faz já fez academia e/ou pretende voltar a fazer.

Gráfico 3 – Frequência

Quantas vezes na semana você frequenta academia?

40 respostas



Fonte: O autor (2019)

Em relação ao vínculo com o clube, apenas 21,2% dos entrevistados nunca foram sócios. Quase metade atualmente é sócio do clube e outros 33% já foram sócios do clube, mas não são mais. Para facilitar a compreensão exata do perfil dos respondentes, foi criado um quadro com o resumo das informações:

Quadro 3 – Resumo do perfil dos entrevistados (quantitativa)

		Total
Renda	Até dois salários mínimos	6,10%
	De dois a quatro salários mínimos	21,20%
	De quatro a dez salários mínimos	36,40%
	De dez a vinte salários mínimos	24,20%
	Acima de vinte salários mínimos	12,10%
Instrução	Ensino Médio Incompleto	3,00%
	Ensino Médio Completo	6,10%
	Ensino Superior Incompleto	42,40%
	Ensino Superior Completo	24,20%
	Pós Graduação Incompleta	9,10%
	Pós Graduação Completa	15,20%
Sócio	Sim	45,50%
	Não sou, mas já fui sócio(a) do clube	33,30%
	Nunca fui sócio(a) do clube	21,20%
Frequenta academia	Não	54,50%
	Sim	45,50%

Fonte: O autor (2019)

6.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS GERAIS

Os entrevistados receberam as dezesseis opções de cartões e foram orientados a colocá-los de acordo com a ordem de preferência. Para que a dinâmica fosse compreendida corretamente, esclareceu-se que os entrevistados deveriam se colocar no lugar de consumidores pesquisando opções de academias e que deveriam ordenar as opções de acordo com a sua preferência. Com a coleta das quarenta respostas (sendo vinte de um clube e vinte de outro), foi possível identificar a proporção de cada atributo na decisão de compra e a utilidade dos níveis de cada atributo.

O modelo elaborado apresentou confiabilidade porque há uma correlação entre as preferências observadas e as preferências estimadas. (R de Pearson=0,994; Tau de Kendall=0,967; $p < 0.001$)

Após o processamento dos dados coletados, construiu-se a tabela abaixo de utilidades parciais de cada nível dos atributos. De acordo com Hair (2006, p.344), “quanto maior a utilidade parcial (positiva ou negativa), maior o impacto que ela tem sobre a utilidade geral”. Abaixo, está um resumo dos resultados apresentados na pesquisa quantitativa através da análise conjunta.

Quadro 4 – Utilidades na decisão de compra

UTILIDADES			Importância
Dimensão	Atributos	Utilidade Estimada	
Marca	Grêmio/Internacional	1,071	13,13%
	Smartfit	-0,285	
	Prime	-0,785	
Modalidades	Musculação + Exercício funcional	-0,83	9,28%
	Musculação + Exercício + Diversas Modalidades	0,83	
Atendimento	Ágil e com conhecimento técnico avançado	1,053	12,53%
	Conhecimento técnico intermediário	-1,053	
Local	Até 2 Km de casa/trabalho	1,402	16,50%
	Mais de 2Km de casa/trabalho	-1,402	
Preços	R\$69,90	-4,017	45,56%
	R\$139,90	-8,033	
	R\$199,90	-12,05	
(Constant)		15,261	

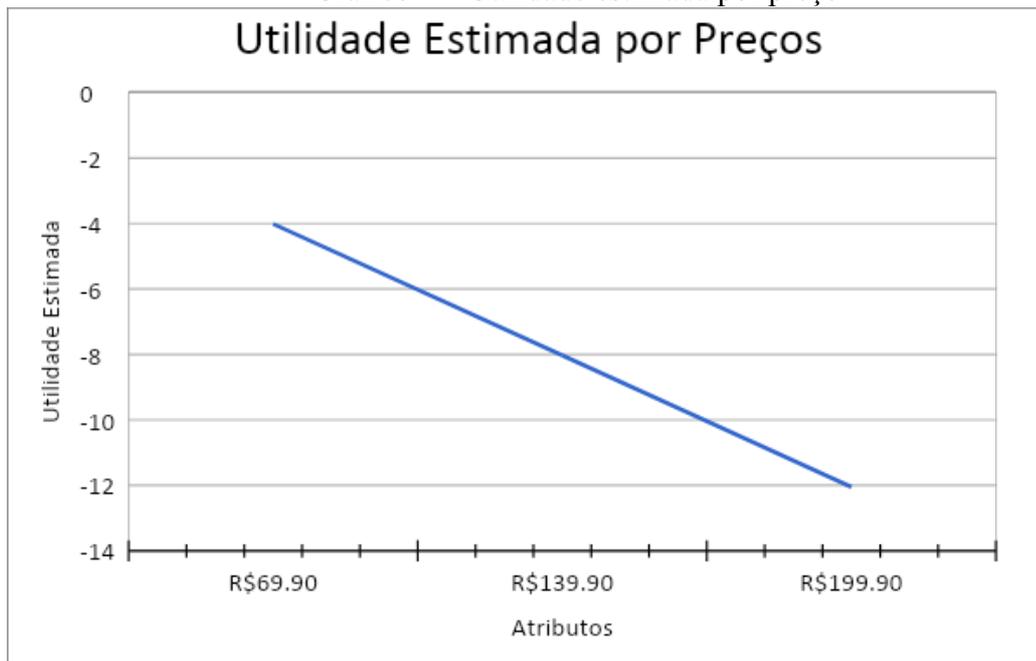
Fonte: O autor (2019)

Os atributos que apresentam maior amplitude entre os níveis são os atributos com maior importância para o consumidor. Segundo Hair et al (2006, p. 344):

Além de retratar o impacto de cada nível com as estimativas de utilidades parciais, a análise conjunta pode avaliar a importância relativa de cada fator. Como as estimativas de utilidades parciais geralmente são convertidas em uma escala comum, a maior contribuição para a utilidade geral – e, portanto, o fator mais importante – é o fator com maior amplitude (do nível baixo ao nível alto) de utilidades parciais.

O atributo preço foi identificado como o mais relevante para o usuário, pois foi o que apresentou a maior amplitude entre os níveis avaliados e, conseqüentemente, a maior importância. Entretanto, para nenhuma das três alternativas de preço a utilidade ficou positiva (de -4 a -12). Isso significa que, mesmo recebendo os benefícios marca, modalidades, atendimento e localização, os clientes ainda percebem que o preço pago não compensa. Isso se interpreta pelo valor negativo de -4, -8 e -12. O preço com a utilidade igual a zero foi de R\$ 6,27.

Gráfico 4 – Utilidade estimada por preço

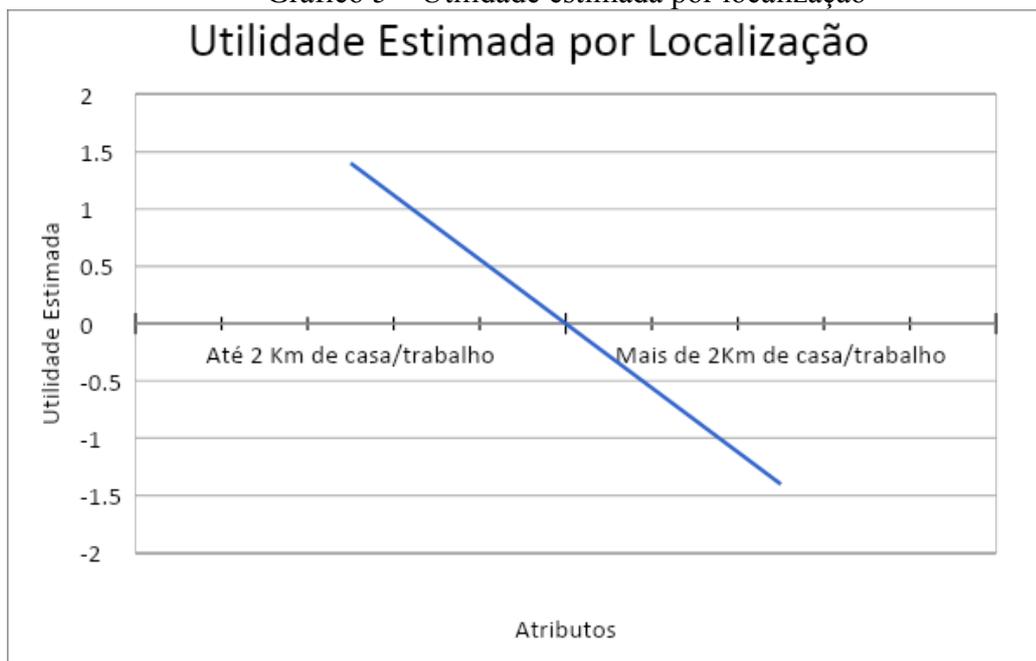


Fonte: O autor (2019)

A importância apontada pelas três alternativas de preço foi de 45,56%, quase a metade da importância dada pelos consumidores. O valor máximo de preço que mantenha utilidade total positiva é de R\$ 74,90.

O segundo atributo com a maior importância foi a localização, com 16,50% da importância total. As alternativas “Até dois km da casa ou trabalho” e “Mais de dois km da casa ou trabalho” apresentaram utilidade de 1,402 e -1,402, respectivamente.

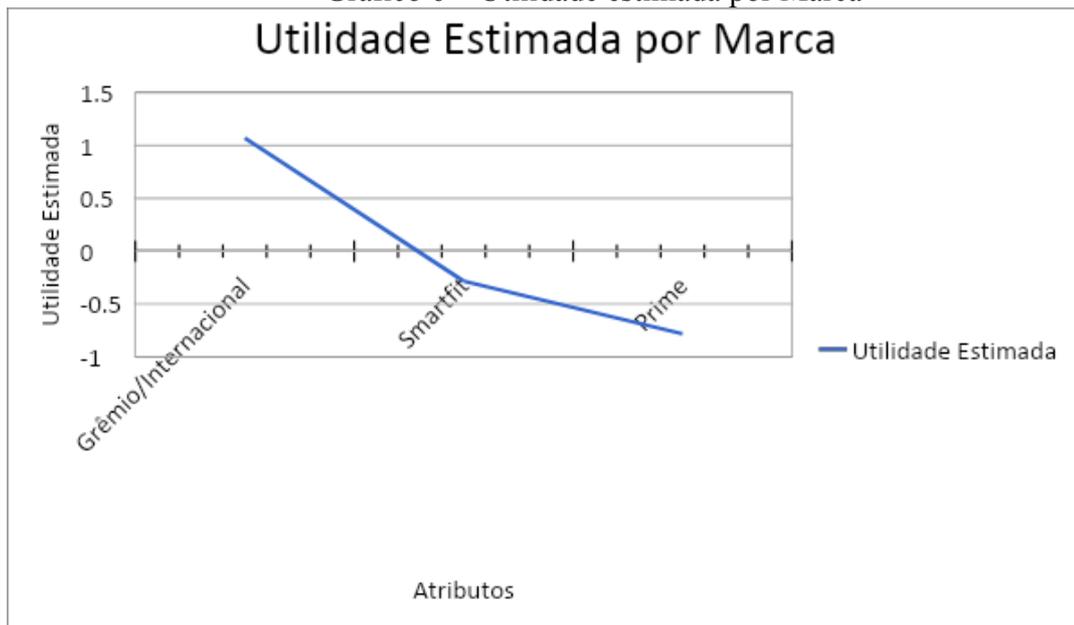
Gráfico 5 – Utilidade estimada por localização



Fonte: O autor (2019)

O atributo da marca apresentou importância de 13,13% do total. A marca dos clubes de futebol Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre e *Sport Club* Internacional apresentaram utilidade positiva de 1,071, enquanto que a marca conhecida no mercado (Smartfit) apresentou utilidade de -0,285 e a marca genérica batizada de Prime apresentou utilidade de -0,785. Como o valor máximo do preço para manter a utilidade positiva foi de R\$74,90 e especificamente para a marca genérica (Prime) foi de R\$ 54,70, o valor agregado pela marca dos clubes no preço é de R\$ 20,20. O preço máximo para manter a utilidade positiva é o preço máximo que o público respondente está disposto a pagar. Isso comprova um incremento de valor significativo dado pela marca do clube, se estendida ao mercado de academias de ginástica.

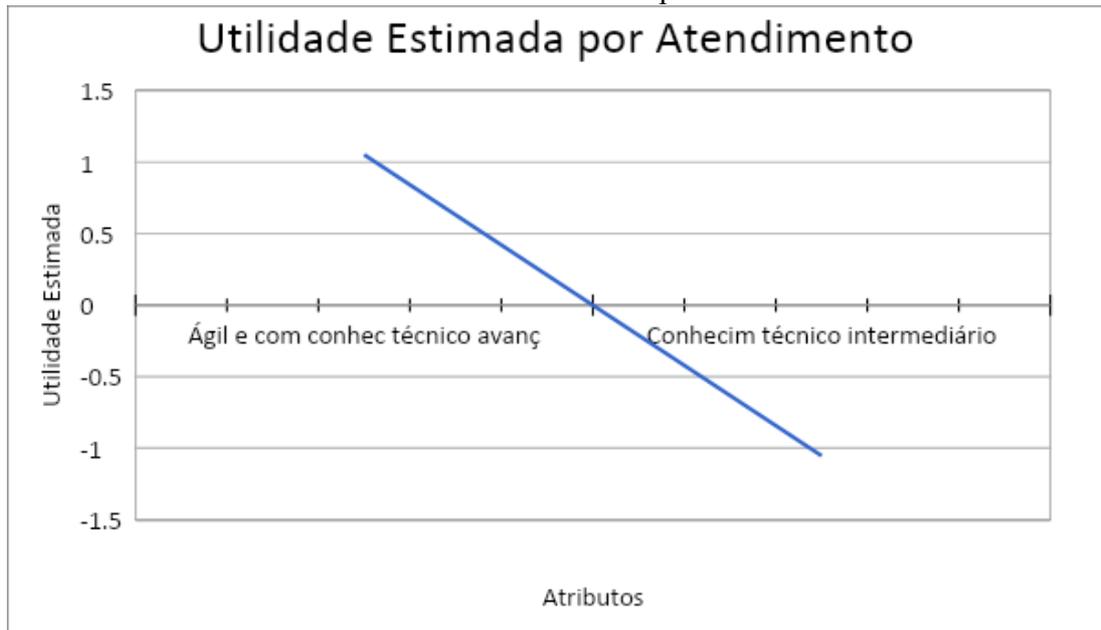
Gráfico 6 – Utilidade estimada por Marca



Fonte: O autor (2019)

A importância para o atendimento dado pelos profissionais da academia é de 12,65%. O atendimento ágil e com conhecimento técnico avançado teve utilidade estimada de 1,053, enquanto que o atendimento intermediário teve utilidade estimada em -1,053.

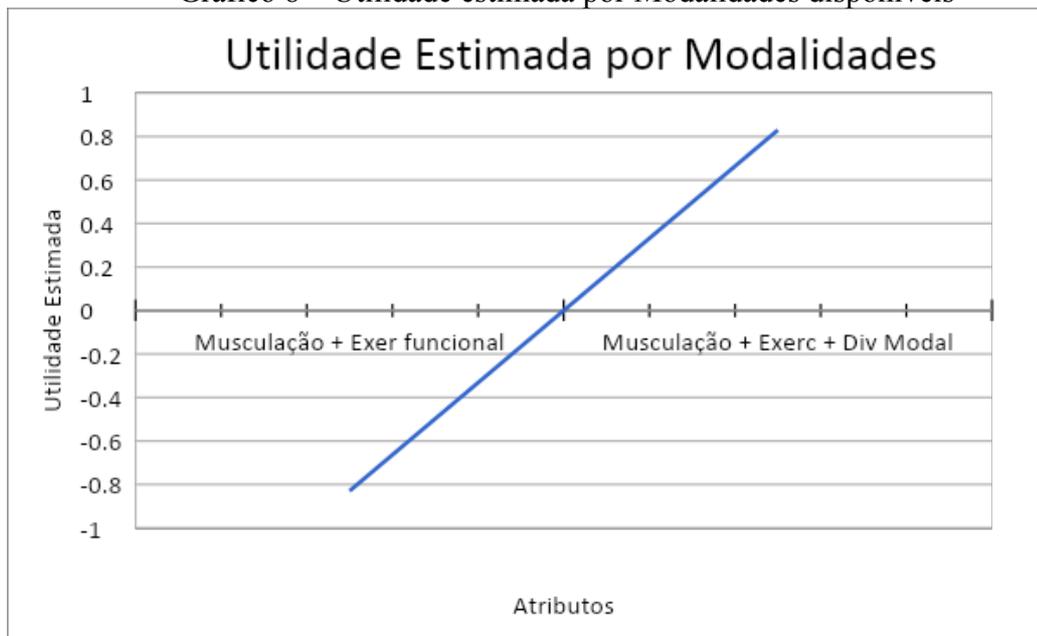
Gráfico 7 – Utilidade estimada por Atendimento



Fonte: O autor (2019)

Já as modalidades disponíveis apresentaram uma importância de 9,28% na decisão de compra do consumidor. As utilidades das duas opções de alternativas de modalidades foi de 0,83 para a opção com mais modalidade disponíveis e -0,83 para a opção com menos modalidades disponíveis.

Gráfico 8 – Utilidade estimada por Modalidades disponíveis



Fonte: O autor (2019)

Considerando todos os atributos analisados, a importâncias variaram entre 45,56% no atributo com maior importância – atributo preço – e 9,25% no atributo com menor importância – atributo modalidades disponíveis. O atributo que mais despertava curiosidade na pesquisa – a marca dos clubes – apresentou importância intermediária, sendo 13,13% do total.

6.3 LEVANTAMENTO DOS DADOS SEGMENTADOS

Ao cruzarmos os dados obtidos através da análise conjunta com os dados demográficos dos respondentes, através do teste de diferenças de médias (com margem de erro de 5%), foi identificado que há diferenças significantes ($p < 0,05$) três dos cinco atributos para o público que frequenta a academia semanalmente em comparação com o público que não frequenta. Os atributos que apresentaram diferença superior a margem de erro foram modalidades disponíveis, localização e preço. Isso indica que há uma diferença significativa entre a utilidade para esses dois públicos distintos. Abaixo, estão identificadas em negrito as utilidades que apresentaram diferenças significantes entre os usuários e os não-usuários que foram entrevistados. Os respondentes que frequentam academia ao menos uma vez por semana valorizam as outras modalidades mais do que os que não frequentam ($p < 0,05$). Esse público também valoriza mais a academia próxima à casa ou ao trabalho do que o público que não frequenta academia ($p < 0,05$). Outra diferença significativa é que o público que frequenta academia está mais disposto a pagar um valor maior pela mensalidade do que quem não frequenta.

Quadro 5 – Utilidades segmentadas pela frequência na academia

Níveis de atributos	Frequenta academia	
	Não	Sim
Grêmio/Internacional	0,84	1,34
Smartfit	-0,03	-0,6
Prime	-0,82	-0,75
Musculação + Exercício funcional	-0,56	-1,15
Musculação + Exercício + Diversas Modalidades	0,56	1,15
Ágil e com conhecimento técnico avançado	1,25	0,82
Conhecimento técnico intermediário	-1,25	-0,82
Até 2 Km de casa/trabalho	0,98	1,91
Mais de 2Km de casa/trabalho	-0,98	-1,91
Preço	-4,35	-3,61

Fonte: O autor (2019)

O resultado não chega a surpreender, pois os consumidores que não vão na academia regularmente têm uma percepção de utilidade diferente dos atributos, se comparado aos que vão regularmente.

Outra diferença significativa encontrada na estratificação do público respondente foi a na percepção de utilidade da marca Smartfit entre quem é ou já foi associado de um dos clubes com quem nunca foi. Curiosamente nesse caso, apenas entrevistados que nunca foram sócios do seu clube é que percebem utilidade positiva na inclusão da marca Smartfit numa hipotética oferta.

Quadro 6 – Utilidades segmentadas pela associação nos clubes

	Sócio		
	Sim	Ex-sócio	Nunca fui sócio(a) do clube
Grêmio/Internacional	1,42	0,79	0,76
Smartfit	-0,58	-0,33	0,4
Prime	-0,84	-0,46	-1,17

Fonte: O autor (2019)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetiva a mensuração do valor agregado da marca dos clubes de futebol na sua extensão ao mercado de academias de ginástica e a mensuração da importância e da utilidade percebida pelos consumidores em cada atributo. Para o estudo, foram entrevistados consumidores de academias de ginástica moradores de Porto Alegre (RS) e que se considerassem torcedores do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense e do *Sport Club* Internacional. Foram feitas duas pesquisas: a primeira delas foi qualitativa através de entrevista semi-estruturada para a identificação dos atributos considerados importantes pelos consumidores do mercado de academias e a segunda foi uma pesquisa quantitativa através de análise conjunta de fatores para a mensuração da utilidade e importância de cada atributo, além do valor agregado da marca dos clubes de futebol no mercado. Durante a pesquisa qualitativa, foram identificados como os principais atributos na avaliação dos clientes de academias de ginástica: preço, localização, marca, qualidade de atendimento e modalidades disponíveis.

Os autores abordam a motivação de compra como os estímulos que motivam o comportamento dos consumidores a consumir determinado produto ou serviço. Estes estímulos estão relacionados com aspectos emotivos, cognitivos e fisiológicos. Na pesquisa qualitativa, os clientes revelaram um valor emocional na sua relação com seu clube do coração. Isso se deu através da construção de amizades e fortalecimento das amizades já existentes. Os clubes também possuem um vínculo afetivo muito forte com seus torcedores. Além da influência direta dos pais, em muitos casos há uma influência de irmãos, primos, tios, avós e amigos. Já para o consumidor do mercado de academias de ginástica, essa relação emocional também se apresentou – mas de forma menos intensa – através dos laços de amizades construídos nas academias com os outros frequentadores e também com os instrutores que trabalham lá. Na etapa qualitativa, os usuários manifestaram que a influência e indicação de familiares e amigos contribui para a tomada de decisão de compra de um plano de academia. Já na pesquisa quantitativa, essa relação emocional é mensurada através do atributo marca (nesse caso, com a marca dos clubes), já que os demais atributos são exclusivamente técnicos (localização, modalidades disponíveis, qualidade no atendimento e preço). Sugere-se que, nesse caso, em um possível empreendimento de academias de clubes, o gestor pode explorar a emoção e o vínculo afetivo que a marca do clube carrega para seus

torcedores. O valor agregado pela marca dos clubes ao mercado de academias *fitness* foi de R\$ 20,20. Além disso, talvez seja possível a exploração da tradição que o clube possui em praticar esportes em alto nível como forma de garantia de qualidade do serviço prestado. Na pesquisa qualitativa, a qualidade e agilidade do atendimento foram mencionadas diversas vezes como fator fundamental para a satisfação do usuário. Inclusive, uma das entrevistadas disse explicitamente que não troca sua academia por uma marca desconhecida, por não confiar que ela prestará um serviço de qualidade. Portanto, a sugestão para gestores que forem explorar a marca dos clubes para o mercado de academias *fitness* é explorar o vínculo afetivo com o clube, a lealdade do torcedor em relação a seu clube e a tradição do clube na prática de esporte em nível de excelência.

Os atributos são definidos como a forma de comunicar os benefícios de um produto. Na etapa quantitativa da pesquisa, o atributo preço apresentou a maior variação da utilidade e, conseqüentemente, maior importância (45,56%) na decisão de compra dos consumidores, seguida por localização (16,50%), marca (13,13%), atendimento (12,53%) e modalidades disponíveis (9,28%), respectivamente. Como limitação para essa análise, identificamos que a decisão na contratação de uma academia envolve mais atributos do que apenas os cinco que consideramos os principais. Entretanto, caso mais atributos fossem incluídos, a qualidade das respostas poderia ser reduzida, já que a capacidade cognitiva dos respondentes em assimilar tantas variáveis poderia ser prejudicada. Além disso, haveria a necessidade de mais cartões, o que também dificultaria a interpretação dos respondentes. Mesmo assim, o método de pesquisa quantitativa - análise conjunta de fatores - foi considerado o mais adequado para o atingimento dos objetivos desse trabalho, pois “retrata de forma realista decisões de consumidores como trocas entre produtos ou serviços de múltiplos atributos” (HAIR, 2006, p. 319). Por isso, a pesquisa foi feita com os cinco principais atributos na escolha dos consumidores de academias. A diferença estatisticamente significativa da utilidade do atributo preço para quem frequenta ao menos uma vez por semana a academia para quem não frequenta pode indicar uma possibilidade de construção de uma oferta especial para usuários não tão assíduos. Entretanto, uma eventual oferta neste sentido precisaria ter um estudo mais aprofundado, já que pode acabar influenciando os frequentadores assíduos a frequentar menos a academia para pagar uma mensalidade inferior.

Os resultados dessa pesquisa abrem a perspectiva de evolução dos conhecimentos obtidos, a partir de novos estudos. Uma alternativa para a utilização dos dados obtidos que pode apresentar um impacto significativo para os clubes seria o aprofundamento de pesquisas

a respeito do tema para a elaboração de um plano de negócio de academias com a marca do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegrense e do *Sport Club* Internacional. Os dois clubes já foram pioneiros em estratégias de relacionamento com seu torcedor (na ampliação dos programas de sócio-torcedor e na ampliação dos seus consulados de torcedores espalhados pelo mundo, por exemplo). Mesmo com torcidas não tão grandes quanto a de alguns clubes de Rio e São Paulo, essa criatividade em iniciativas de aumento de receita foi uma das virtudes para que ambos os clubes conseguíssem emplacar ciclos vitoriosos, mesmos competindo contra outros clubes que estão em mercados maiores. Participar de um crescente mercado que já movimentava bilhões de reais talvez seja mais uma forma de estreitar os laços e ampliar as receitas dos clubes com seus torcedores.

Além disso, o estudo abre-se a perspectiva da possibilidade de estudar a respeito da extensão das marcas para outro tipo de produto ou serviço, que também possa trazer uma receita recorrente aos clubes. Sugere-se que as pesquisas relacionadas à extensão de marca para outros serviços sejam feitas para segmentos que possuam uma forte associação da marca do clube à ele, para que a aceitação do novo produto seja facilitada.

Pesquisas a respeito do mesmo tema mas aplicadas em outros mercados com outras marcas de clubes de futebol também podem usar esse estudo como referência. Assim como a eventual criação de uma academia *fitness* de Grêmio e Internacional pode apresentar um significativo acréscimo de receita aos clubes (tornando-os mais competitivos), a mesma lógica pode-se aplicar a todos os grandes clubes do Brasil. Para equilibrar a competição com grandes potências do futebol mundial, precisamos diversificar e aumentar a arrecadação dos nossos clubes. Aliado a isso, o mercado brasileiro de academias é o segundo maior do mundo, perdendo somente para os Estados Unidos, que ainda não tem no futebol o seu esporte de maior identificação do seu público. Isso faz com que essa forma de exploração da marca dos grandes clubes para as academias seja facilitada aqui, já que o Brasil une cultura e paixão do futebol com um sólido e crescente mercado de academias de ginástica.

Por todos os dados obtidos, perspectivas de pesquisas futuras e possibilidade de exploração da pesquisa para a criação de alguma alternativa de empreendimento, conclui-se que o presente estudo atingiu os objetivos propostos. A efetivação da criação de um negócio de academias de ginástica através da extensão da marca dos clubes de futebol mostrou-se uma oportunidade de acréscimo de receita aos clubes, mas que ainda requer maiores estudos para que a sua aplicação tenha sucesso.

Espero que a pesquisa possa contribuir para a construção de conhecimento a respeito do tema de decisão de compra do consumidor academias *fitness*. Além disso, desejo que os clubes de futebol – especialmente do Estado do Rio Grande do Sul – invistam em pesquisas para a criação de empreendimentos que estendam as marcas para outros produtos que possam torná-los mais competitivos no mercado nacional e internacional. Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, aos professores, aos funcionários e à todos que contribuem para que possamos ter acesso ao conhecimento de qualidade e, assim, retribuir com a elaboração de pesquisas que possam trazer novas oportunidades para a nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *On branding: vinte princípios que decidem o sucesso das marcas*. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. *Managing brand equity*. New York: The Free Press, 1991.

_____. *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. 14. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 1998.

AMBEV. Torcedômetro – Por um futebol melhor. Disponível em: <<https://www.futebolmelhor.com.br/clubes/>>. Acesso em: 16 de Maio de 2019.

ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. O Estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007.

BDO BRAZIL. *10º Valor das marcas dos clubes brasileiros*. Disponível em: <<https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/noticias-em-destaque/10%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros>>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

_____. *11º Valor das marcas dos clubes brasileiros*. Disponível em: <<https://www.bdo.com.br/pt-br/publicacoes/noticias-em-destaque/11%C2%BA-valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros>>. Acesso em: 16 de abril de 2019.

BERTÃO, Naiara. Brasil já é um dos maiores mercados “fitness” do mundo. *Exame*, 2016, São Paulo. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-ja-e-um-dos-maiores-mercados-fitness-do-mundo/>>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

CARVALHO, Pedro. Como a Smart Fit turbinou a receita do grupo Bio Ritmo. *Época Negócios*, 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2014/10/como-smart-fit-turbinou-receita-do-grupo-bio-ritmo.html>>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

CAMPOS, Livia Maria Almendra Lemos Moerbeck. *Abordagem da análise conjunta no processo decisório de aquisição do serviço de academia de ginástica*. 2006. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2006.

CZINKOTA, Michael R. (et al). *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DATAFOLHA. *Futebol e copa do mundo*. Disponível em: <<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2018/04/13/f21c6daf5d8b98f2a94089505961847f6576d01a.pdf>>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). PIB recua 3,6% e fecha ano em R\$ 6,3 trilhões. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9439-pib-recua-3-6-em-2016-e-fecha-ano-em-r-6-3-trilhoes>>. Acesso em 25 de junho de 2019.

GLADDEN, J. M.; FUNK, D. C. Understanding brand loyalty in professional sport: examining the link between brand associations and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, v. 3, n. 1, p. 67–91, 2001.

_____; _____. Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport. *International Journal of Sport Management*, Champaign, v. 16, n. 1, p. 54-81, 2002.

GLADDEN, James M.; MILNE, George R.; SUTTON, William A. A conceptual framework for assessing brand equity in Division I College Athletics. *Human Kinetics Journal*, Birmingham, v. 12, n. 1, p. 1-19, 1998

HAIR, Joseph F. (et. al.). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IHRSA. *Relatório Global IHRSA. Fitness cresce no mundo e Brasil ainda sofre com crise econômica*. Disponível em: <http://download.ihrsa.org/brasil/MATERIA_DE_CAPA_DIRETO.pdf>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

ITAÚ BBA. *Análise Econômico-Financeira dos Clubes de Futebol Brasileiros-2018*. Disponível em: <https://www.italu.com.br/arquivosstaticos/italuBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_I_tau_BBA.pdf>. Acesso em: 05 de novembro de 2018.

JOHN, Deborah Roeder; LOKEN, Barbara; KIM, Kyeogheui; MONGA, Alokparna Basu. Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XLIII, p. 549-563, nov. 2006.

KELLER, Kevin L. *Building Customer-Based Brand Equity*. *Marketing Management*, v. 10, n. 2, p. 14-19, 2001

_____; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10. Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2000.

_____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios do marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

_____; _____. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MALHORDA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANTOVANELLI, Luiza Maciel. *A relação entre brand associations e brand equity dos clubes de futebol brasileiros*. 2011. 107f. Dissertação (Mestrado profissional em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração e Economia, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), 2011.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

QUEM SOMOS. *Hamburgueria 1093*. Disponível em: <http://www.h1903.com.br/_novo/>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

SÁ, Daniel; SÁ, Carlos. *Sports marketing: as novas regras do jogo*. Porto: IPAM, 2009.

SACHETT, Rosana; SACHETT, Lucas; FERREIRA, Marcos. Branding no esporte: estudo aplicado à marca Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v. 11, n. 20, p. 77-83, 2010.

SETOR de beleza, saúde e fitness tem crescimento de R\$ 8 bi por ano. *Portal Terra*, 28 de novembro de 2017. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/setor-de-beleza-saude-e-fitness-tem-crescimento-de-r-8-bi-por-ano,c4ce6b556fd1f8b2aad4cb78b9709b301fy79p5g.html>>. Acesso em: 16 de outubro de 2018.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

ANEXO B – ATRIBUTOS E SEUS NÍVEIS

ANEXO C – CARTÕES ETAPA QUANTITATIVA

ANEXO D –QUESTIONÁRIO DE PERFIL DOS ENTREVISTADOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados coletados: idade, escolaridade e renda

Entrevista em profundidade.

- 1: Qual a tua opinião sobre as academias de Porto Alegre em geral? Quantas tu já frequentaste?
- 2: Como foi a primeira vez que tu foste a uma academia? Que lembranças tu tens dessa experiência?
- 3: E o que mudou na tua vida do período que tu não fazias academia pro período que tu fazias academia?
- 4: Quando tu dizes que a tua última academia não era boa o suficiente, ela não era boa no que exatamente?
- 5: Quando tu te inscreveste na tua academia atual, o que te motivou a se inscrever nela?
- 6: Das academias que tu já frequentaste, quais são as melhores lembranças que tu tens?
- 7: E quais são as piores lembranças que tu tens?
- 8: Quais os pontos fortes e fracos das academias que tu já foste? Tenta estabelecer uma comparação entre ambos.
- 9: Imaginemos uma situação hipotética de academias similares em todos os aspectos (estrutura física, capacidade dos instrutores, distância de casa/trabalho, etc), qual seria a influência da marca da academia na sua decisão de adquirir escolher a sua preferida?
- 10: Qual a sua relação com o seu clube de futebol?
- 11: Qual a relação que tu vês entre os clubes de futebol e as academias *fitness*?
- 12: Se o seu clube do coração anunciasse que uma academia *fitness* do clube foi criada, qual seria a sua primeira impressão (sem saber de outras características)?
- 13: Quais aspectos tu avalia na hora de escolher uma academia? Lembrando que alguns aspectos podem ter sido importantes na sua tomada de decisão antes, mas não são mais. Então, eu gostaria que tu fizesses um apanhado geral do que já te motivou ao longo da tua vida a tu te matriculares em academia. Peça que tu faças uma reflexão não só da estrutura, mas localização, horários, preço, número de academias da mesma rede, quantidade de alunos pelo espaço, quantidade de professores, variedade de aparelhos, beleza das pessoas (professores(as) e alunos (as)), marca da academia, limpeza, alternativas de atividades além da musculação, "fama" da academia, currículo dos profissionais, prêmios de reconhecimento,

planejamento/personalização de treinos, programa de fidelização da academia, indicação de amigos, conhecer alunos, conhecer professores, enfim, tudo que englobe a tua decisão.

ANEXO B – ATRIBUTOS E SEUS NÍVEIS

ATENDIMENTO

- 1 – ÁGIL E COM AVANÇADO CONHECIMENTO TÉCNICO;
- 2 – LENTO E COM INTERMEDIÁRIO/BÁSICO CONHECIMENTO TÉCNICO;

LOCALIZAÇÃO

- 1 – ATÉ 2 KM DE DISTÂNCIA DA CASA/TRABALHO
- 2 – MAIS DE 2 KM DE DISTÂNCIA DA CASA/TRABALHO

MODALIDADES OFERECIDAS

- 1 – MUSCULAÇÃO E EXERCÍCIO FUNCIONAL APENAS
- 2 – MUSCULAÇÃO, EXERCÍCIO FUNCIONAL E DIVERSAS OUTRAS MODALIDADES

MARCA

- 1 – GRÊMIO /INTERNACIONAL
- 2 – SMARTFIT
- 3 – PRIME

PREÇO

- 1 – R\$ 69,90
- 2 – R\$ 139,90
- 3 – R\$ 199,90

ANEXO C – CARTÕES

04/06/2019

ACADEMIA PRIME	Modalidades disponíveis: <ul style="list-style-type: none">- Musculação- Exercício funcional- Diversas outras modalidades
	Localização: Até 2 Km de casa/trabalho
VALOR: R\$ 199,90	Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO GRÊMIO	Modalidades disponíveis: <ul style="list-style-type: none">- Musculação- Exercício funcional
	Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho
VALOR: R\$ 69,90	Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO INTER	Modalidades disponíveis: <ul style="list-style-type: none">- Musculação- Exercício funcional
	Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho
VALOR: R\$ 69,90	Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA PRIME	Modalidades disponíveis: <ul style="list-style-type: none">- Musculação- Exercício funcional
	Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho
VALOR: R\$ 69,90	Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA PRIME	Modalidades disponíveis: <ul style="list-style-type: none">- Musculação- Exercício funcional
	Localização: Até 2 Km de casa/trabalho
VALOR: R\$ 139,90	Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO GRÊMIO	Modalidades disponíveis: <ul style="list-style-type: none">- Musculação- Exercício funcional- Diversas outras modalidades
	Localização: Até 2 Km de casa/trabalho
VALOR: R\$ 139,90	Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 139,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO GRÊMIO

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 139,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 139,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA PRIME

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO GRÊMIO

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 199,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 199,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA SMARTFIT

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO GRÊMIO

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ACADEMIA SMARTFIT

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 139,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO GRÊMIO

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO GRÊMIO

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 199,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 199,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO GRÊMIO

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA DO INTER

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA SMARTFIT

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional
- Diversas outras modalidades

Localização: Mais de 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 199,90

Atendimento: ágil e com profissionais com conhecimento técnico avançado

ACADEMIA SMARTFIT

Modalidades disponíveis:
- Musculação
- Exercício funcional

Localização: Até 2 Km de casa/trabalho

VALOR: R\$ 69,90

Atendimento: profissionais com conhecimento técnico intermediário

ANEXO D – QUESTIONÁRIO DE PERFIL DOS ENTREVISTADOS
(PESQUISA QUANTITATIVA)

1. Com qual gênero você se identifica? *

Marcar apenas uma.

- Feminino
- Masculino
- Outros

2. Quantos anos você tem? (Responda somente com números) *

3. Qual é a sua renda familiar? *

Marcar apenas uma.

- Até dois salários mínimos
- De dois a quatro salários mínimos
- De quatro a dez salários mínimos
- De dez a vinte salários mínimos
- Acima de vinte salários mínimos

4. Qual é a sua escolaridade? *

Marcar apenas uma.

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

5. Para qual time você torce?

Marcar apenas uma.

- Grêmio
- Internacional
- Outro
- Não torço para nenhum time

6. Você é sócio(a) do seu clube?

Marcar apenas uma.

- Sim
- Não sou, mas já fui sócio(a) do clube
- Nunca fui sócio(a) do clube

7. Quantas vezes na semana você frequenta academia? *

Marcar apenas uma.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais
- Estou matriculado, mas frequento academia menos de uma vez por semana
- Não frequento academia, mas já frequentei ou pretendo voltar a frequentar.
- Não frequento academia, nunca frequentei e não tenho interesse em frequentar

8. Quais modalidades você já praticou na sua academia? *

Marque todas que se aplicam.

- Musculação
- Exercício funcional
- Crossfit
- Pilates
- Lutas
- Dança
- Bike
- Outras modalidades