

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

Leonardo Rassier Barbachan

**ESTUDO SOBRE A LEALDADE E SATISFAÇÃO DOS SÓCIOS DO  
SPORT CLUB INTERNACIONAL**

Porto Alegre

2011

Leonardo Rassier Barbachan

## ESTUDO SOBRE A LEALDADE E SATISFAÇÃO DOS SÓCIOS DO SPORT CLUB INTERNACIONAL

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

Orientador: Prof. Dra. Teniza da Silveira

Porto Alegre

2011

Leonardo Rassier Barbachan

ESTUDO SOBRE A LEALDADE E SATISFAÇÃO DOS SÓCIOS DO  
SPORT CLUB INTERNACIONAL

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

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de 2011

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr.....-UFRGS

---

Prof. Dr.....-UFRGS

---

Prof. Dr.....-UFRGS

---

Orientador: Prof. Dra. Teniza da Silveira

Dedico este trabalho a meus pais, Sérgio Henrique e Eliane.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Sérgio Henrique e Eliane, por sempre se esforçarem para me dar as melhores condições possíveis de estudo em minha vida. Agradeço também a eles por todo amor, carinho, apoio e transmissão de valores, pois o que sou hoje é graças a eles.

A minha família, avós, tios, primos e irmã, pois todos são de fundamental importância na minha vida.

Agradeço também a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me possibilitou que tivesse um ensino superior de reconhecida qualidade.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para o meu crescimento intelectual, em especial para a Professora Teniza da Silveira, pela paciência, compreensão e dedicação durante a orientação deste trabalho.

Aos amigos que fiz ao longo desta longa jornada, pelos momentos de descontração e parceria.

## RESUMO

Neste trabalho mensura-se a lealdade e satisfação dos sócios do Sport Club Internacional. O objetivo do trabalho foi avaliar o nível de satisfação e o grau de lealdade dos sócios, pois se acredita que estas informações sejam de grande valia para que se crie um relacionamento duradouro entre os associados e o clube. Para mensurar a lealdade e a satisfação foi feita uma pesquisa, dividida em duas etapas: uma qualitativa e outra, quantitativa. Na etapa qualitativa foram utilizadas entrevistas em profundidade para identificação de dimensões relevantes para que se pudesse avaliar a lealdade e a satisfação dos sócios. Na etapa quantitativa, utilizou-se um questionário formulado a partir dos dados levantados na primeira etapa para que se obtivessem as respostas da amostra estatisticamente representativa de associados do clube. Nas duas etapas a ferramenta da *Internet* foi utilizada para a coleta dos dados. As respostas do questionário mostraram o grau de lealdade e satisfação dos sócios, sendo possível identificar quando sócio é mais leal ao clube, em que pontos o associado sente-se satisfeito e quais as dimensões a serem melhoradas.

**Palavras-chave:** Marketing. Pertencimento clubístico. Lealdade. Satisfação. Pesquisa de lealdade. Pesquisa de satisfação em clubes de futebol.

## **ABSTRACT**

This work evaluated to loyalty and satisfaction of members of the Sport Club Internacional. The objective of this study was to evaluate the level of satisfaction and degree of loyalty of members, because it is believed that this information is valuable in order to create a lasting relationship between members and the club. To measure the loyalty and satisfaction it was done a research, divided into two stages: qualitative and quantitative. In the qualitative in-depth interviews were used to identify relevant dimensions so they could gauge the loyalty and satisfaction of members. In the quantitative phase, we used a questionnaire formulated from data collected in the first step to obtain the answers that are statistically representative sample of members of the club. In both stages Internet has been the tool used for data collection. The questionnaire responses showed the degree of loyalty and satisfaction of members, making it possible to identify when a partner is more loyal to the club, in which points the associated are satisfied, and what the dimensions to be improved.

Keywords: Marketing. Loyalty. Satisfaction. Loyalty research. Satisfaction survey in football clubs.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Matriz de Dick e Basu (1994).....	20
<b>Figura 2</b> - Fases da lealdade .....	21
<b>Figura 3</b> - Fases da lealdade, marcas e vulnerabilidades .....	22
<b>Figura 4</b> - Modelo de Agustin e Singh .....	23
<b>Figura 5</b> - Comparativo entre expectativa e desempenho.....	26
<b>Figura 6</b> – Processo de elaboração de um questionário. ....	33
<b>Figura 7</b> - Categorias de satisfação. ....	38
<b>Figura 8</b> – Sexo.....	40
<b>Figura 9</b> – Idade .....	41
<b>Figura 10</b> – Escolaridade.....	41
<b>Figura 11</b> - Local de residência .....	42
<b>Figura 12</b> - Tipo de Sócio .....	42
<b>Figura 13</b> - Médias dos indicadores de satisfação. ....	43
<b>Figura 14</b> - Atributos de lealdade .....	46



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 PERTENCIMENTO CLUBÍSTICO.....	15
2.2 LEALDADE .....	17
2.2.1 HISTÓRICO DA LEALDADE .....	17
2.2.2 LEALDADE COMPORTAMENTAL E ATITUDINAL .....	19
2.2.3 FASES DA LEALDADE .....	20
2.2.4 ANTECEDENTES DA LEALDADE .....	22
2.2.4.1 SATISFAÇÃO .....	23
2.2.4.2 VALOR .....	23
2.2.4.3 CONFIANÇA .....	24
2.3 SATISFAÇÃO .....	25
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	29
3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA-QUALITATIVA .....	29
3.1.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE .....	30
3.2 ETAPA QUANTITATIVA-DESCRITIVA .....	31
3.2.1 FORMULAÇÃO DE QUESTIONÁRIO.....	32
3.2.2 PRÉ-TESTE.....	34
3.2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.2.4 COLETA DE DADOS .....	35
3.2.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	36

<b>4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	37
4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	37
4.2 ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA-DESCRITIVA.....	40
4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	40
4.2.2 ANÁLISE DAS PESQUISAS.....	43
4.2.2.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO .....	43
4.2.2.2 ANÁLISE DA LEALDADE .....	46
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	51
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	54

## 1 INTRODUÇÃO

Temos observado, recentemente, um movimento crescente de profissionalização da gestão dos clubes de futebol no Brasil. Observando o modelo de administração de clubes europeus, os de maior receita no mundo, os times brasileiros vêm, nos últimos anos, usando ferramentas e teorias de gestão, incluindo as de Marketing. As razões para esse movimento, provavelmente, incluem avanços estruturais e legais do futebol, as parcerias dos clubes com empresas investidoras, a mentalidade profissional dos jogadores, a profissionalização dos dirigentes, entre outros.

Nesse contexto, os sócios dos clubes têm papel fundamental, pois garantem, através do pagamento de suas mensalidades, uma importante receita para o clube, além de serem os maiores consumidores de seus produtos e assíduos frequentadores dos estádios.

O Sport Club Internacional, denominado “o clube do povo” foi fundado em 04 de abril de 1909, pelos três irmãos da família Poppe: Henrique, José Eduardo e Luiz. A sua sede é o Estádio José Pinheiro Borda, conhecido popularmente como Beira-Rio, com capacidade oficial de 56 mil pessoas. Institutos de pesquisa apontam que são 4,8 milhões os torcedores colorados espalhados pelo país, sendo que desses, 105 mil são associados ao clube, tornando o Internacional o sexto maior do mundo, e o maior da América do Sul, em número de sócios-torcedores.

Essa sinergia gera vantagens a ambos, pois o associado tem preferência e preço reduzido na compra do ingresso, espaço exclusivo no site do clube, revistas mensais, desconto na loja de produtos oficiais, etc. Para o clube é uma forma de garantir um bom público a cada jogo e uma receita, proveniente das mensalidades, estimada em R\$ 4 milhões.

O amor aos clubes é a mola propulsora dos esportes coletivos, especialmente do futebol. Torcer por um clube de futebol é a chave para a entrada num universo dominado pelo movimento e pela prática corporal, requisito indispensável a qualquer esporte, mas que, ironicamente, discutir é mais importante do que praticar (DAMO, 2001). Seguindo essa afirmação o antropólogo Arlei Sander Damo, nos apresentou o conceito de

pertencimento clubístico, ou clubismo, que será explorado mais adiante em uma seção do trabalho.

Considerando-se que grande maioria dos 4,8 milhões de colorados nunca viu seu "time do coração" jogar "ao vivo" e nem por isso se consideram menos apaixonados, convém uma indagação: que espécie de pertencimento é este? Afinal, o que desperta tanto fascínio no "clube do coração"?

A lealdade dos clientes é estudada há muitos anos pelo marketing. Oliver (1997) a define como um comprometimento profundo em comprar ou usar novamente um produto ou serviço, de forma consistente, para, no futuro, provocar compras repetidas da mesma marca ou empresa, mesmo que existam influências situacionais e esforços de marketing capazes de causar comportamento de mudança. Estudos recentes mostram que a lealdade é um fator central no desenvolvimento de relações, e sua conquista pode trazer as organizações uma vantagem competitiva, o que leva os profissionais de marketing a buscar formas de conquistá-la (OLIVER, 1999). Para entendermos o conceito de lealdade, os conceitos de satisfação, valor e confiança são de grande importância.

Segundo Kotler (1998), satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa. Oliver (1999) considera que satisfação é um conceito-chave para a conquista da lealdade, uma vez que a lealdade não existiria sem satisfação. Oliver (1999) ainda afirma que a satisfação é o primeiro passo de uma sequência de fatores que conduzem a lealdade.

Para Rust, Zeithaml e Lemon (2000), valor pode ser considerado a base que sustenta o relacionamento com o cliente, pois se o cliente não percebe valor no produto, estratégias de marca e retenção terão pouco efeito na construção do relacionamento. Kotler (1998) diz que valor é a estimativa da capacidade do produto de satisfazer as necessidades do cliente, sendo o valor total o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço.

Segundo Smith e Barclay (1997), confiança aparece conceitualizada frequentemente na literatura de marketing como uma expectativa cognitiva ou um sentimento afetivo e também como um comportamento de assumir riscos ou a disposição de se engajar em tal comportamento. Morgan e Hunt (1994) dizem que a confiança leva a comportamentos cooperativos e reduz a incerteza envolvida no relacionamento.

Podemos, então, dizer que o sócio é o “cliente” do clube. Logo são necessárias ações para prospectar mais “clientes” e mantê-los satisfeitos e leais, consumindo o “produto”, ou seja, pagando sua mensalidade, adquirindo produtos oficiais, frequentando o estádio etc. Para isso, é necessário entender: **o que mantém o sócio-torcedor, especificamente o do Internacional, leal ao clube? Como está a satisfação e a lealdade dos sócios do Sport Club Internacional? O que o aproxima do clube, fazendo com que ele consuma mais dos produtos oferecidos? Por outro lado, o que o afasta?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Estudos realizados na área do marketing mostram que a satisfação e a lealdade do cliente tem papel fundamental na sobrevivência de uma instituição. Essa realidade também pode ser aplicada em um clube de futebol. Entendendo o comportamento do sócio-torcedor, no caso o “cliente”, é possível fazer diagnósticos e tomar atitudes não somente para manter o cliente satisfeito e leal como também atrair outros tantos.

Através de pesquisas, pretendo identificar qual a percepção do sócio em relação ao clube, suas motivações e anseios e verificar como está a satisfação e a lealdade dos sócios do Sport Club Internacional. Esse trabalho visa também incrementar o número de pesquisas na área do esporte, e seus resultados serão entregues ao Sport Club Internacional para que possa ser divulgada aos seus sócios-torcedores.

Durante a realização do trabalho, pretendo adquirir conhecimentos não só nas citadas áreas do marketing, mas também sobre o comportamento do consumidor em um mercado tão peculiar como o do futebol, onde temos um componente adicional, que é a paixão do torcedor.

## 1.3 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos, geral e específico, que busco com a realização deste trabalho.

### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é identificar como está a satisfação e a lealdade dos sócios do Sport Club Internacional.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar dimensões para avaliação da satisfação e lealdade dos sócios do Sport Club Internacional;
- Caracterizar o perfil do sócio-torcedor;
- Mensurar a satisfação e a lealdade dos sócios do Sport Club Internacional para os indicadores levantados;
- Analisar o nível de satisfação e lealdade do associado, considerando as dimensões identificadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que servirá como base para um melhor entendimento dos conceitos a serem postos em prática durante o trabalho.

### 2.1 PERTENCIMENTO CLUBÍSTICO

O clubismo, ou pertencimento clubístico, é a mola propulsora do futebol espetáculo, sendo um valor incorporado à cultura futebolística que atravessa fronteiras geográficas e sociais (DAMO, 2005). O autor define clubismo como um sentimento único e imutável, um “sistema articulado de crenças e de práticas que, numa perspectiva arrojada, pode ser definido como um totemismo moderno”. Ele ainda diz que esse sistema é complexo, estabilizado por um vínculo exclusivo e imutável do torcedor com o seu clube. Damo afirma que os torcedores não vão ao estádio simplesmente para ver uma partida de futebol, um jogo qualquer, mas para “ver jogar e torcer pelo time que representa o seu clube”, esperando que os atletas representem satisfatoriamente o seu clube do coração, razão pela qual os jogadores precisam demonstrar, além de qualidades futebolísticas, uma série de outros atributos visando atender às demandas emocionais dos torcedores.

Segundo o autor, os torcedores são aqueles que participam do espetáculo, no caso a partida de futebol, a partir de uma predisposição que em tudo se parece a um dom às avessas: o pertencimento clubístico, único e imutável. Damo afirma que esse pertencimento fixa os torcedores, pois, quanto mais pertencem, mais presos estão ao clube.

Como sabemos, cada clube tem a sua própria história, marcada por grandes conquistas, vitórias e derrotas inesquecíveis, enfim, um conjunto de fatos e circunstâncias recorrentes na memória dos torcedores, que, como narradores dessas histórias, ocupam um lugar de destaque. A contrapartida dessa fidelidade clubística se manifesta na liberdade com que cada fiel torcedor tece a história da agremiação à qual torce e, ao tecê-



la, torna-se parte dela. Ou seja, o torcedor pertence ao clube da mesma forma que o clube lhe pertence. Assim, pode-se afirmar que “você é o clube para o qual torce” (DAMO, 1998). O autor, porém, faz uma ressalva, pois lembra que deve-se ter em mente que a intensidade deste “torcer” pode variar também de acordo com as circunstâncias e com a importância que cada sujeito concede ao esporte, e, por consequência, ao futebol e ao seu “clube do coração”. Damo ainda diz que o torcer, ou pertencer, pelo menos no caso do futebol brasileiro, pode variar de acordo com as relações de gênero. O autor diz que, entre as representações dos torcedores homens, é comum ouvir-se metáforas que aproximam o amor ao clube do amor a uma mulher.

Ainda segundo Damo (2005), o pertencimento clubístico foi um neologismo forjado para especificar, no espectro do torcer, um segmento de público militante, não necessariamente pela frequência nos estádios, nem mesmo pelo vínculo a grupos organizados, mas emocionalmente engajados a ponto de estenderem as emoções vividas no espaço-tempo do jogo para além dele. Assim, ainda que usados seguidamente como sinônimos, torcer e pertencer já não são mais exatamente o mesmo. Torcer serve para caracterizar tanto as adesões duradouras quanto as eventuais, enquanto o pertencimento denota uma modalidade de envolvimento propriamente intensa, ilusória, equivalente ao que as pessoas caracterizam como “torcedor fanático”, “doente”, “cego”, etc.

Damo conclui dizendo que não existe, por certo, uma única chave interpretativa para compreensão do apreço que os torcedores têm pelos seus clubes. Segundo o autor, a constituição do público futebolístico é *sui generis* em relação a outros espetáculos, esportivos ou não, e compreender a maneira como se articulam as relações de pertencimento é fundamental, pois elas constituem um dos pilares que dão sustentação ao futebol enquanto espetáculo para além do espetáculo propriamente dito. Como o pertencimento é único e imutável o que ocorre no estádio ou a caminho dele é um processo de sensibilização desse sentimento.

## 2.2 LEALDADE

Em marketing, é comum ver o termo lealdade ser usado com relação a definições referentes à repetição de compra, probabilidade de compra, proporção de compra, probabilidade de recompra, frequência de compra, sequência de compra, preferência, comprometimento, retenção ou fidelidade e, ainda, se referir a contextos de lealdade à marca, ao serviço, à loja ou ao vendedor (BENNETT; RUNDLE-THIELE, 2002; KUMAR; SHAH, 2004).

Hoyer e MacInnis (2001) dizem que a lealdade ocorre quando o consumidor faz uma avaliação consciente de que uma marca satisfaz suas necessidades de forma mais consistente que as outras, levando-o a comprar a mesma marca repetidamente.

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

### 2.2.1 HISTÓRICO DA LEALDADE

A lealdade do consumidor é objeto de estudo desde as primeiras décadas do século passado, sendo o primeiro trabalho divulgado em 1923, tratando sobre compras do consumidor (HOMBURG; GIERING, 2001 apud HENRIQUE, 2009).

Nas décadas de 1940 e 1950, as pesquisas sobre lealdade restringiam-se à sequência de compras e compras de uma mesma marca, limitando-se a análise comportamental do consumidor, não verificando-se grandes discussões teóricas referentes ao tema. A mensuração da lealdade também foi pouco estudada nesse mesmo período (HENRIQUE, 2009). Para exemplificar, Cunningham (1956) teve como seu objeto de estudo, compras de uma mesma marca. Observando o comportamento de donas-de-casa, o autor identificou que suas escolhas se voltavam a uma mesma marca, sendo leais aos produtos dessa marca, em detrimento aos produtos das demais.

Nos anos 60, o enfoque do estudo da lealdade foi a busca pelas explicações científicas da lealdade à marca, com o advento de trabalhos sobre lealdade a lojas e produtos e outros utilizando técnicas estatísticas variadas para prever compras (HENRIQUE, 2009). Ainda segundo o autor, foi no final dos anos 60, e durante a década de 1970 que foram desenvolvidos importantes estudos para a evolução do conceito de lealdade e “para o aumento do uso de ferramentas estatísticas no desenvolvimento de atributos relacionados ao tema”. Segundo Oliver (1997), foi na década de 1970 que se deu início ao enfoque comportamental da lealdade, antes vista apenas como um padrão de repetição de compra.

Ainda de acordo com Oliver (1997), a década de 1980 contrariou as expectativas com relação à evolução da discussão da lealdade, pois mantiveram-se os mesmos elementos essenciais de estudos. Observou-se um enfoque voltado a Marketing de Relacionamento. Para Kotler (1999) marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes, com ações voltadas para o longo prazo, tendo como meta oferecer valor duradouro aos clientes, proporcionando esta satisfação a longo prazo. Ainda segundo o autor, a partir do conceito de marketing de relacionamento, passamos a perceber o marketing em termos de cooperação e dependência mútua, focando em clientes e parceiros, e não em produtos, dando maior ênfase na retenção de clientes do que na atração de novos (Kotler 2003). Na mesma linha, McKenna (1993) defende que é necessário criar relações fortes para se ter posições duradouras no mercado e que, atualmente, o marketing é uma batalha pela fidelidade do cliente, demandando uma relação especial com o cliente e com a infraestrutura do mercado. Grönroos (1994) afirma que o estabelecimento de relacionamento com o consumidor pode ser dividido em duas partes: atrair o consumidor e construir um relacionamento em que os objetivos econômicos possam ser atingidos. O mesmo autor observa que construir uma base com clientes fiéis deve estar interligado com a estratégia de negócio base da empresa, não podendo ser relegado a um item suplementar.

Para Henrique (2009), “a década de 1990 foi marcada pelo início de investigações sobre antecedentes e consequentes da lealdade”. Ainda segundo o autor, verificou-se também um aprofundamento da visão psicológica sobre lealdade do consumidor (ex. Dick e Basu, 1994 e Oliver, 1997, 1999).

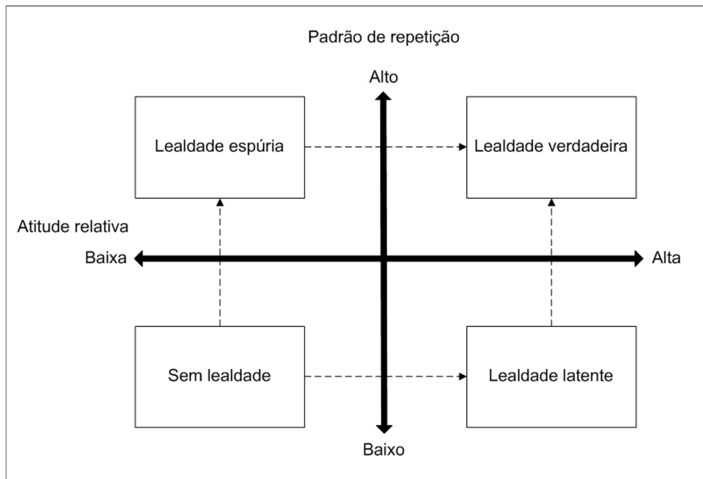
Nos anos 2000, houve um acréscimo no volume de estudos sobre a lealdade, abrangendo análises de diversos constructos relativos a esse tema (HENRIQUE, 2009). O autor ainda diz que “a década esta sendo marcada por um volume expressivo de trabalhos que visam compreender a lealdade verdadeira por parte do consumidor”.

## 2.2.2 LEALDADE COMPORTAMENTAL E ATITUDINAL

Dick e Basu (1994) abordam a lealdade pela perspectiva comportamental-atitudinal, pois, para os autores, “a lealdade do cliente é vista como sendo a força da relação entre a atitude relativa de um indivíduo e seu comportamento de compra repetida”. Assim, os autores relacionam uma atitude relativa para com uma marca, instituição ou serviço, por exemplo, e seu comportamento de compra. A partir dessa relação, os autores constroem uma matriz que combina a atitude relativa e o comportamento de compra repetida, caracterizando quatro diferentes tipos de lealdades:

- Lealdade verdadeira: é caracterizada por alta atitude relativa e alto comportamento de compra, demonstrando comprometimento do consumidor;
- Lealdade latente: caracterizada por alta atitude relativa, porém baixo comportamento de compra. Essa situação pode ter como motivo o preço elevado, por exemplo;
- Lealdade espúria: caracterizada por baixa atitude relativa, mas com alto comportamento de compra. Essa situação ocorre devido a fatores situacionais, não existindo influências atitudinais no comportamento.
- Sem lealdade: caracterizada pela baixa atitude relativa e baixo comportamento de compra, demonstrando que o consumidor não tem preferência pela marca e não efetua compras regulares.

Um esquema da matriz proposta por Dick e Basu (1994) é apresentado na figura 1.



**Figura 1** - Matriz de Dick e Basu (1994)

**Fonte:** Dick e Basu (1994)

### 2.2.3 FASES DA LEALDADE

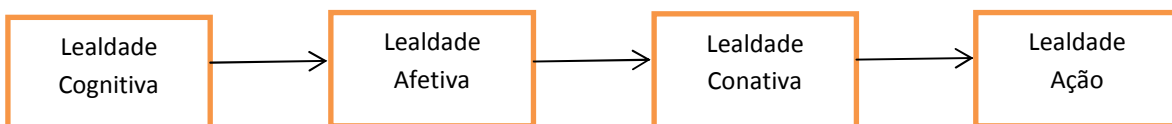
Oliver (1997) apresentou uma abordagem diferente para o estudo da lealdade, considerando-a um processo dinâmico. Para o autor, o consumidor pode tornar-se leal com base nos elementos que formam a atitude, caracterizando fases diferentes de lealdade. Com base nessa ideia, Oliver propôs um modelo de lealdade composto por quatro fases: cognitiva, afetiva, conativa e ação, onde as três fases iniciais têm vinculação com a atitude e a última é ligada ao comportamento.

A fase da lealdade cognitiva se caracteriza pela influência das informações da marca disponíveis ao consumidor, indicando que essa marca é preferível perante suas alternativas. A cognição pode estar embasada em conhecimento prévio, conhecimento vicário, ou ainda em uma experiência recente. Nesse estágio, o autor diz que “a lealdade é baseada exclusivamente na crença da marca”, e que, nessa fase, a lealdade deve-se a informação, sendo de uma “natureza superficial”. Sendo um processo de compra rotineiro onde a satisfação não é processada, a lealdade é pouco densa, limitando-se a uma “mera performance”. Se a satisfação é processada, passa fazer parte da experiência do consumidor, começando a transformar-se em afeto.

A fase da lealdade afetiva é caracterizada pela criação de afeto ou atitude em relação à marca após uma sequência de experiências satisfatórias, sendo codificado na cabeça do consumidor como cognição e afeto. Se por um lado a cognição é sujeita a contra-argumentação, por outro lado o afeto não é facilmente derrubado, pois acredita-se que o consumidor na fase da lealdade afetiva está menos sujeito a substituição da marca do que na lealdade cognitiva, embora continue suscetível ao comportamento de mudança. Segundo o autor essa etapa se mantém por julgamentos de satisfação, pelo envolvimento e pelo afeto.

A terceira fase do modelo proposto por Oliver é a da lealdade conativa. Esse estágio da lealdade é formado pela sucessão de episódios de afeto positivo em relação à marca. O autor ainda explica que, conação, por definição, “implica em comprometimento em recomprar uma marca específica”. No entanto, a fase da lealdade conativa é vulnerável a persuasão, deterioração da performance e experimentação de marcas substitutas, sustentando-se pelo comprometimento e consistência cognitiva. Nessa etapa, apesar de o consumidor estar comprometido com a marca, ele não se priva de experimentar outras ofertas. O comprometimento é similar à motivação e o consumidor tem uma forte intenção de recompra, que pode não ser concretizada.

A última fase, segundo o modelo proposto pelo autor, é a lealdade de ação, que é caracterizada pelo estudo do mecanismo pelo qual as intenções são convertidas em ações, sendo referido como “controle de ação”. O autor defende que, nessa fase, as intenções motivacionais dos estágios anteriores da lealdade são transformadas em prontidão para agir, acompanhadas por um desejo de superar algumas barreiras que são criadas para que a ação não venha a ser realidade. À medida que a ligação do consumidor com a marca se repete, uma inércia é criada, e, com isso, a recompra é facilitada.



**Figura 2** - Fases da lealdade

**Fonte:** Oliver (1999)

Oliver ainda aponta que os consumidores podem ser leais nas diferentes fases, levando-se em conta os diferentes fatores que as influenciam, pois elas não surgem concomitantemente, e sim, consecutivamente. As fases apresentadas no modelo, com suas marcas identificadoras e suas respectivas vulnerabilidades está demonstrada na figura 3.

Fase	Marca Identificadora	Vulnerabilidades
Cognitiva	Lealdade à informação, como preço, qualidade, atributos, etc.	Detecção de que preços ou características dos concorrentes são mais atrativos, em função da comunicação (propaganda, por exemplo). Experimentação voluntária de outras marcas e procura por variedade.
Afetiva	Lealdade ao afeto: “Eu compro esse produto porque eu gosto dele”.	Insatisfação cognitiva induzida. Aumento da preferência por marcas concorrentes, possivelmente, estimulado por imagens e associações. Experimentação voluntária de outras marcas e procura por variedade. Performance deteriorada.
Conativa	Lealdade a intenção: “Sou comprometido com a compra desse produto”.	Mensagens contra argumentativas persuasivas da concorrência. Indução de experiências (por exemplo, cupons, amostras, promoções em pontos-de-venda).
Ação	Lealdade à ação inercial, associada ao desejo de superar barreiras.	Vulnerabilidade induzida (por exemplo, a compra de todos os produtos de uma empresa por um concorrente, gerando uma falta de estoque). Performance deteriorada e aumento generalizado das barreiras.

**Figura 3** - Fases da lealdade, marcas e vulnerabilidades

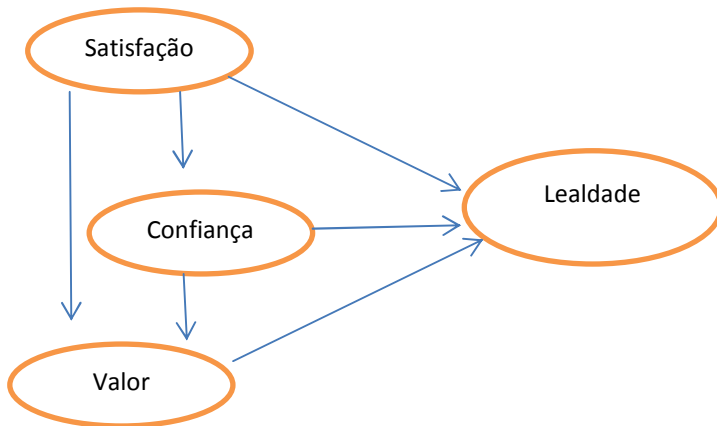
**Fonte:** Oliver (1999)

#### 2.2.4 ANTECEDENTES DA LEALDADE

Agustin e Singh (2002) apresentaram um modelo trazendo a satisfação, a confiança e o valor como antecedentes da lealdade e estabeleceram que a percepção que o cliente tem de valor, decorrente de trocas relacionais, tem efeito positivo e direto sobre a lealdade. Na mesma linha, Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) propuseram um modelo no qual relacionam a confiança com lealdade, apontando valor como “elemento

mediador do efeito da confiança na lealdade”. Ainda segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol, a confiança cria valor, pois proporciona benefícios decorrentes da interação com a empresa, reduzindo, assim, a incerteza com expectativas consistentes e confiáveis.

#### Modelo de Agustin e Singh



**Figura 4** - Modelo de Agustin e Singh

**Fonte:** Agustin e Singh (2002)

#### 2.2.4.1 SATISFAÇÃO

Como esse trabalho visa estudar a satisfação e a lealdade dos sócios do Sport Club Internacional, esse antecedente terá um tópico especial adiante.

#### 2.2.4.2 VALOR

Zeithaml (1998) define valor como a “avaliação geral de utilidade de um produto, baseado nas percepções do que é recebido, sobre o que é dado”. A autora chegou a essa definição através de um estudo exploratório demonstrando quatro compreensões do que é valor: preço baixo, benefício que o consumidor espera de um produto, qualidade (em



relação ao preço pago) e preenchimento dos benefícios recebidos com relação aos custos ocorridos. A autora salienta que preço pode ser do tipo monetário (o valor do bem), percebido não-monetário (por exemplo, tempo) e sacrifício (por exemplo, gastos psicológicos ou esforços para obter-se o bem).

Para Kotler (2006) os clientes estão mais bem informados do que nunca e possuem ferramentas para buscar as melhores alternativas, avaliando qual oferta proporciona o maior valor, procurando maximizar sempre o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Com base nisso, os clientes formam uma expectativa de valor e a probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Kotler ainda afirma que valor percebido pelo cliente (VPC) é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. O autor diz que valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios que os clientes esperam de um produto ou serviço. Por fim, o custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam dispende para avaliar, obter utilizar e descartar um produto ou serviço.

Flint, Woodruff e Gardial (2002) veem tempos difíceis aos profissionais do marketing, visto que estes profissionais estão pressionados a utilizar estratégias voltadas ao valor para o cliente, para se obter lucros maiores e desempenhos melhores no longo prazo. Nesse contexto, o entendimento do que os clientes valorizam em um produto torna-se fundamental. Para Slater e Narver (2000), uma posição superior de valor é atingida quando uma empresa cria mais valor para o cliente do que seus competidores, e esse valor é criado quando os benefícios ao cliente, associados ao produto, excedem os custos da oferta.

#### 2.2.4.3 CONFIANÇA

Para Morgan e Hunt (1994), a confiança é um construto chave na maioria de modelos do negócio em longo prazo, assim como relacionamentos pessoais, e é

estudada intensamente na psicologia social e também no marketing. Os autores ainda afirmam que, quanto maior a confiança em relação a um parceiro, maior é a barreira de saída, pois são maiores as intenções de prosseguir com o relacionamento. Portanto o sucesso dos relacionamentos está diretamente ligado à confiança.

Em um relacionamento contínuo entre consumidores e empresas, a confiança é associada com qualidades como consistência, competência, honestidade, integridade, responsabilidade e benevolência e tem papel central na promoção da cooperação entre as partes (Morgan e Hunt 1994). Os autores ainda afirmam que, para se relacionar com uma empresa, o cliente precisa ter sua confiança conquistada e sentir que a mesma está comprometida com seus interesses e necessidades, oferecendo-lhe valor superior. Dizem ainda que confiança e comprometimento são centrais nos estudos de Marketing de Relacionamento, pois ampliam a cooperação entre os parceiros, reduzem os riscos de troca por parceiros alternativos, e minimizam a percepção de risco em função da diminuição de ações de oportunismo por parte dos parceiros.

Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) conceituam confiança como “as expectativas acreditadas pelo consumidor de que o provedor de serviço é seguro e que pode ser confiável para entregar o prometido”. Seguindo a mesma linha, Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) definiram confiança como a “vontade de continuar com um parceiro de troca que se acredita” e/ou tenha confiança. Para os autores a definição apresentada é característica da intenção comportamental, e a analisam sob dois diferentes aspectos: uma crença ou expectativa a respeito de um parceiro e uma intenção (ou comportamento) que reflete a crença no parceiro.

## 2.3 SATISFAÇÃO

Há varias definições possíveis para satisfação, e Oliver (1997) propõe que essas diferentes definições sejam divididas em dois grupos distintos: o dos autores que definem satisfação como resultado de um processo, podendo ser a experiência de compra ou de consumo, e dos autores que definem satisfação como uma parte do processo. O autor vai

ainda mais além, criticando a abordagem do segundo grupo, pois, segundo Oliver, uma boa definição de satisfação deveria incluir a satisfação com elementos individuais dos produtos ou serviços, a satisfação com o resultado final, ainda, a satisfação com a satisfação. Assim, Oliver inclui em sua definição, além dos processos psicológicos, o julgamento de satisfação que o cliente faz.

Kotler (2002) diz que a satisfação do cliente pode ser definida como a diferença entre as expectativas do cliente em relação a um serviço, comparadas ao serviço que o cliente na verdade recebeu. Logo, a satisfação se estabelece através de uma relação direta entre o desempenho percebido e as expectativas dos clientes. Se o desempenho do produto ou serviço ficar abaixo da expectativa do consumidor, obviamente ele ficará insatisfeito. Atendendo as expectativas, evidentemente o resultado será de satisfação. Mas, se o desempenho for muito além das expectativas então, segundo o autor, a condição passaria de satisfação, atingindo um grau de encantamento com o produto ou serviço. O autor ainda afirma que a preocupação com a satisfação dos clientes é, em grande parte, devido à elevação da qualidade exigida pelos clientes.



**Figura 5** - Comparativo entre expectativa e desempenho

**Fonte:** Kotler (2002)

Zeithaml (1998), diz que satisfação é uma avaliação realizada por um cliente sobre um produto utilizado ou um serviço contratado, onde ele analisa se suas necessidades e suas expectativas foram contempladas ou não.

Na mesma linha, Oliver (1999) propõe, através de um modelo, que a satisfação é uma avaliação feita por um consumidor sobre um produto ou serviço, onde se verifica se suas necessidades e expectativas foram atendidas. Esse modelo é formado por cinco etapas, que, via de regra, são sequenciais:

- Expectativas: tem como fonte principal de influência a empresa ou marca e são geradas no consumidor antes da compra de um determinado produto ou do uso de um serviço;
- Performance: é o que o consumidor percebe com relação ao desempenho do bem adquirido ou do serviço utilizado no momento que está consumido;
- Comparação: é a etapa que o consumidor analisa suas expectativas, comparando com a performance obtida, gerando uma confirmação ou desconfirmação;
- Confirmação ou desconfirmação: se há uma performance equivalente a expectativa, então diz-se que houve confirmação. Se a performance foi abaixo da expectativa, então o sentimento do cliente é de desconfirmação. Porém, se a performance for superior a expectativa do consumidor, então temos o sentimento de confirmação positiva;
- Discrepâncias: analisando a diferença entre as expectativas do consumidor e a performance obtida com o produto ou serviço, indica-se o nível de satisfação ou insatisfação do cliente.

Oliver (1997) ainda afirma que a satisfação é uma resposta a completude do consumidor, considerando que a mesma é o julgamento de que uma característica do produto ou serviço, ou o produto/serviço em si, oferece um nível prazeroso de completude relativa ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de completude. A noção de completude implica na existência de um espaço a ser preenchido, um objetivo específico para o consumidor, enquanto que o nível de prazer está relacionado com a capacidade da completude em proporcionar ou aumentar o prazer, ou, ainda, em reduzir a dor quando uma adversidade é resolvida ou amenizada. Oliver diz que, ao definir a satisfação como uma completude prazerosa, é possível explicar diferentes tipos de consumo em que, muitas vezes, não há valor tangível recebido na transação, como, por exemplo, em situações de caridade, doações e voluntariado.

Rossi e Slongo (1998) dizem que a satisfação do cliente tem dois conceitos fundamentais: a satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada. A satisfação específica, como medida individual transação-específica e como avaliação de uma experiência particular com certo produto ou serviço, é útil para os encontros particulares e de curto prazo com um produto ou serviço. Na visão de Johnson, Anderson

e Fornell (1995) *apud* Rossi e Slongo (1998) a satisfação é cumulativa, sendo “constructo abstrato que descreve a experiência total de consumo de um produto ou serviço”. Sob um ponto de vista mais aplicado ou gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado. A adoção desse conceito de satisfação “é mais consistente com as visões existentes na psicologia econômica, em que a satisfação é igualada com a noção subjetiva de bem-estar (Van Raaij, 1981; Wärneryd, 1988 *apud* Rossi e Slongo, 1998) e na economia, onde a satisfação vai além da utilidade econômica esperada e encampa a utilidade do consumo pós-compra” (Johnson, Anderson e Fornell, 1995 *apud* Rossi e Slongo, 1998).

Kotler e Keller (2006) dizem que “a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los”. Os autores afirmam que, em geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais a medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, os clientes sugerem ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa de satisfação e lealdade com os sócios do Sport Club Internacional foi dividida em duas etapas distintas: a primeira, de natureza exploratória e qualitativa, foi realizada com o objetivo de gerar indicadores de satisfação e atributos de lealdade que fornecessem a base para elaboração do instrumento de coleta de dados da segunda fase, de natureza descritiva e quantitativa, destinada a mensuração da satisfação e lealdade dos sócios.

#### 3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA-QUALITATIVA

Rossi e Slongo (1998), dizem que, em uma pesquisa de satisfação, a geração dos indicadores é de grande importância, pois é deles que resulta a validade deste tipo de pesquisa. Na prática isso significa dizer que o cliente, no caso, o sócio, precisará expressar estados de satisfação (e/ou insatisfação) em relação a elementos por ele valorizados nas suas relações com a empresa ofertante, pois de nada adiantará medir estados de satisfação e/ou insatisfação em relação a elementos para os quais os clientes se mostrem indiferentes.

A pesquisa qualitativa tem a finalidade de visualizar e compreender o problema, buscando analisar o comportamento e as decisões tomadas pelos clientes, interpretando os resultados de forma que possam ser utilizados pela empresa para aperfeiçoar seus serviços (MALHOTRA, 2004). Para o autor, a abordagem qualitativa, de caráter exploratório, possibilita explorar um problema para criar uma maior compreensão a respeito do que está sendo tratado, objetivando alcançar os objetivos propostos. Os resultados obtidos não são tabulados de forma estatística, mas podem ser considerados como as motivações e os sentimentos dos entrevistados em relação ao tema proposto.

### 3.1.1 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Malhotra (2006) define entrevistas em profundidade como uma forma não-estruturada, direta e pessoal de obter informações, em que um respondente de cada vez é perguntado por um entrevistador qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico. O instrumento utilizado para as entrevistas em profundidade foi a Técnica do Incidente Crítico (TIC), desenvolvido por Flanagan (1954). Para o autor, a TIC consiste numa série de procedimentos para se coletarem observações diretas do comportamento humano e para facilitar a utilidade potencial em resolver alguns problemas de ordem prática. Para Flanagan, a TIC define procedimentos para a coleta de incidentes que apresentem uma especial significância, e serve também para se encontrar critérios sistematicamente definidos. Da mesma forma, ele entende que, para ser crítico, um incidente deveria ocorrer em uma situação em que o propósito ou a intenção do ato parecesse clara ao observador, e na qual suas consequências fossem suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se referisse aos seus efeitos.

Para participar desta etapa, foi escolhido um grupo de sócios do Sport Club Internacional. Segundo Rossi e Slongo (1998), os elementos que participam dessa fase da pesquisa devem ser preferencialmente selecionados dentre a população de clientes da empresa, sendo importante que os entrevistados nessa fase tenham algo a dizer quanto à geração e relevância de indicadores, e, por isso, o critério de escolha dos elementos da amostra por julgamento é o mais recomendado.

Foram selecionados 35 sócios, de todas as modalidades de associação possíveis (Sócio Remido, Sócio Contribuinte, Sócio Campeão do Mundo e Sócio do Parque Gigante). Os escolhidos tinham idade entre 20 e 67 anos, de ambos os sexos, para que tivéssemos a maior diversidade possível de respostas. Os selecionados receberam um *e-mail* no dia 07 de novembro de 2011 com a informação de que se tratava de uma pesquisa de satisfação e lealdade com sócios do Sport Club Internacional para trabalho de conclusão do curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e lhes foi solicitado que respondessem até o dia 12 de novembro de 2011. A seguinte solicitação foi feita: "Relate momentos, episódios ou passagens que marcaram você, positivamente e/ou negativamente, que você se sentiu satisfeito e/ou insatisfeito, e

também situações ou períodos que você considera que demonstrou lealdade e/ou falta de lealdade ao Sport Club Internacional”.

Os relatos foram obtidos através de *e-mail* de resposta à solicitação feita anteriormente pelo pesquisador. Por ser uma pesquisa qualitativa, foi levada em conta a qualidade do grupo escolhido, medida através das respostas obtidas, e não a quantidade de elementos que o compuseram. A semelhança de respostas que se obteve na entrevista foi fundamental para que se tivesse certeza que o número de entrevistados fora suficiente.

Encerrado o prazo para recebimento dos relatos via *e-mail* e estando de posse das respostas solicitadas, começou-se o processo de análise do conteúdo dos relatos dos sócios. Foram extraídos trechos dos relatos colhidos no *e-mail* de resposta enviado pelos sócios do clube. Com o auxílio do programa Microsoft Excel as respostas foram analisadas e transformadas em categorias, para avaliar a satisfação, e atributos, para mensurar a lealdade dos sócios.

Ao final desta etapa exploratória, foram gerados os indicadores para avaliar a satisfação dos sócios e os atributos para mensurar o grau de lealdade do associado, que deram subsídio para a elaboração do questionário, que foi o instrumento de coleta de dados da segunda fase, de natureza descritiva e quantitativa.

### 3.2 ETAPA QUANTITATIVA-DESCRITIVA

Nesta fase foi mensurada a satisfação e a lealdade dos sócios do Sport Club Internacional com relação aos indicadores e atributos gerados na etapa exploratória-qualitativa.

Para Malhotra (2006), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva em que seu principal objetivo é descrever alguma coisa, normalmente características e funções de mercado. Esta etapa pode estimar, por exemplo, a porcentagem de unidades em uma determinada população que exibe um comportamento específico, determinar percepções específicas e decidir relações entre diferentes variáveis, por meio de métodos estatísticos.

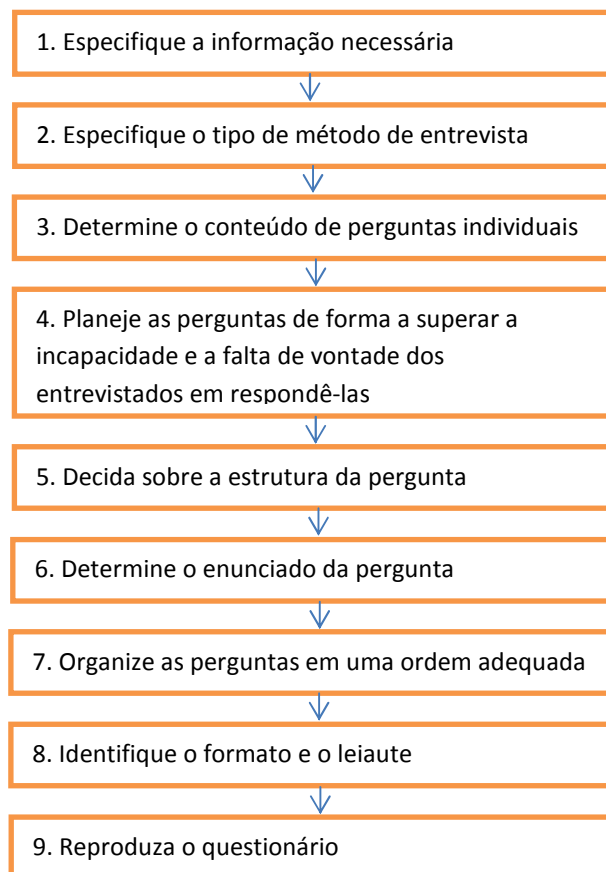


Foram 5 as fases desta etapa: Formulação de questionário, pré-teste, população e amostra, coleta de dados e tratamento dos dados.

### 3.2.1 FORMULAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Para Malhotra (2006), qualquer questionário tem três objetivos específicos: a) transformar a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que os entrevistados tenham condições de responder; b) motivar e incentivar os entrevistados a cooperar e a completar a entrevista; e c) sempre minimizar o erro de resposta. Assim, o autor define questionário como uma “técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”.

Para elaboração do questionário foi utilizada uma série de 10 etapas, propostas por Malhotra (2006), conforme a figura 6.





10. Faça um pré-teste do questionário

**Figura 6** – Processo de elaboração de um questionário.

**Fonte:** Adaptado de Malhotra (2006).

Os indicadores para avaliar a satisfação dos sócios e os atributos para mensurar o grau de lealdade do associado utilizados para formular as perguntas deste questionário foram colhidos na etapa exploratória, através das entrevistas em profundidade, utilizando-se da Técnica do Incidente Crítico, conforme descrito no item 3.1.1.

Para mensurar os indicadores de satisfação e os atributos de lealdade, foi utilizado o modelo de escala de Likert. Malhotra (2006) diz que a escala Likert é uma escala não-comparativa, do tipo itemizada, que pode ser utilizada para avaliar produtos/serviços, onde o entrevistado assinala um único item de acordo com seu grau de satisfação/concordância, comumente encontrada em questionários de pesquisa de mercado, pois ela é de simples construção e dá liberdade para que os seus respondentes coloquem ali seu verdadeiro sentimento. O processo de elaboração de escalas somatórias do tipo Likert descrito por Malhotra diz da descrição verbal que, um argumento pode ser dado para que seja feita a rotulação de todas ou da maioria das categorias da escala, aprovo/desaprovo, concordo/discordo, satisfeito/insatisfeito, muito importante/pouco importante, que são também escalas itemizadas. Ainda segundo Malhotra (2006), a escala Likert possui várias vantagens: facilidade de construção e aplicação, rapidez de entendimento pelos entrevistados, adequação tanto para entrevistas remotas quanto pessoais. Sua principal desvantagem é que ela toma mais tempo dos respondentes, que precisam ler com cuidado cada afirmação. Nesta escala, o entrevistado pode escolher um valor entre 1 e 5 para definir qual representava sua avaliação. Assim, o item 1 (um) equivale a resposta “Totalmente insatisfeito”, no caso do indicador de satisfação, e “Discordo totalmente” no atributo de lealdade, e, conseqüentemente, o item 5 (cinco) equivale a “Totalmente satisfeito”, para a avaliação da satisfação e “Concordo totalmente”, para mensuração da lealdade.

### 3.2.2 PRÉ-TESTE

Malhotra (2006) diz que um questionário não deve ser utilizado em uma pesquisa de campo sem a realização de um pré-teste adequado. Segundo Malhotra, o pré-teste consiste em aplicar o questionário em uma pequena amostra de entrevistados, e tem a função de identificar e extinguir potenciais problemas. Ainda segundo o autor, a maneira mais eficaz de se efetuar o pré-teste é com entrevistas pessoais, mesmo que a pesquisa real não venha a ser realizada desta forma. Isto se deve ao fato que, nas entrevistas pessoais, o pesquisador pode observar as reações e atitudes dos entrevistados perante as perguntas desenvolvidas.

Foram aplicados 8 questionários pré-testes, através de entrevistas pessoais, em sócios do Sport Club Internacional, para que se tivesse a maior semelhança possível com a pesquisa real. Os entrevistados foram convidados a responder as perguntas na própria *Internet*, para que se verificassem possíveis problemas de acesso ao questionário. Nesta etapa também foi verificado se havia algum problema de entendimento de alguma questão e o tempo de resposta do questionário. Após algumas alterações feitas em questões que apresentaram dificuldade de compreensão, se chegou à versão final do questionário.

### 3.2.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Malhotra (2006), população é “a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa”. Para o autor, amostra é o “subgrupo dos elementos da população para participação no estudo”.

Para este estudo, a população é composta pelos sócios do Sport Club Internacional, de quaisquer modalidades, ou seja, Sócio Remido, Sócio Contribuinte, Sócio Campeão do Mundo e Sócio do Parque Gigante. Em maio de 2011, segundo

números divulgados pela área responsável do clube, o número total de sócios era de 105 mil torcedores.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram selecionados, de forma aleatória, mil e quinhentos sócios, contatados via *e-mail*. Para Malhotra (2006), os levantamentos via *Internet* têm os mais baixos índices de resposta, sendo inclusive inferiores aos realizados por *e-mail*. Segundo o autor, isso se deve ao fato de que alguns entrevistados podem ter acesso a *e-mail*, mas não necessariamente à *Internet*, além de que o acesso à *Internet* requer mais esforço e habilidade. Por esta razão, foi esperado um baixo índice de resposta ao questionário.

#### 3.2.4 COLETA DE DADOS

Malhotra (2006) diz que a *Internet* pode desempenhar um importante papel em todas as fases do trabalho de campo, e pode aumentar a qualidade global da coleta de dados. Na medida em que se gasta menos tempo para preparar relatórios, sobra mais tempo para a interpretação dos resultados. Do método eletrônico, espera-se que dê uma alta percepção de anonimato provocando efeitos positivos tanto na sinceridade, quanto nos índices de retorno de respostas, mesmo admitindo as possíveis barreiras de um levantamento eletrônico, como por exemplo, a representatividade dos usuários da *Internet* na população e a desconfiança em relação a quem está respondendo o questionário. O autor ainda considera que a pesquisa através da *Internet* pode ter tanta importância e eficácia quanto às realizadas com outros métodos tradicionais, especialmente à medida que população na *Internet* continua a crescer.

O questionário (APÊNDICE A) ficou disponível para ser respondido do dia 14 de novembro de 2011 ao dia 18 de novembro de 2011 em endereço eletrônico (<https://docs.google.com>).

### 3.2.5 TRATAMENTO DOS DADOS

A escolha de uma estratégia de análise de dados deve se basear nas etapas preliminares do processo de pesquisa (definição do problema, escolha da abordagem conceitual), em características conhecidas dos dados, em propriedades de técnicas estatísticas e na formação e filosofia do pesquisador. A análise de dados não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para que sejam atingidos os objetivos da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

Para a mensuração dos indicadores de satisfação e atributos de lealdade, foi utilizado o programa Microsoft Excel, onde foram calculados as médias e desvios-padrão das respostas colhidas nos questionários, o que permitiu analisar e interpretar os dados obtidos.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

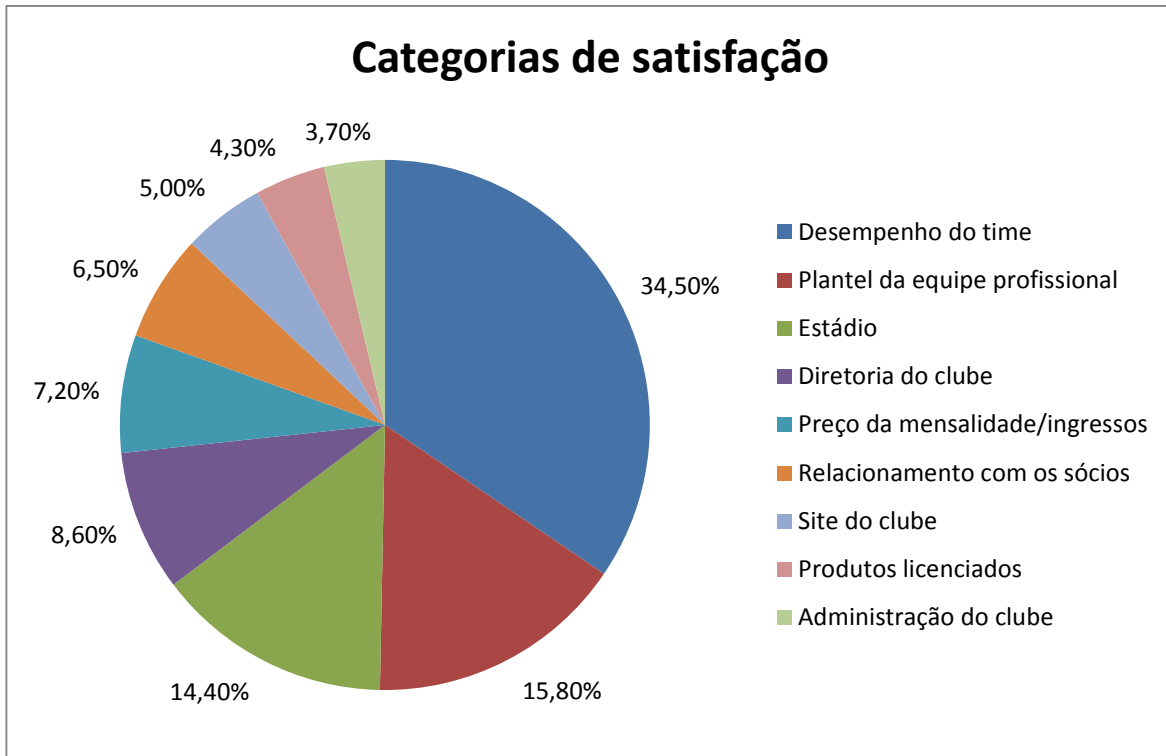
Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa, tendo como norteadores os objetivos específicos determinados anteriormente neste trabalho.

### 4.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

O objetivo das entrevistas em profundidade era fazer com que os sócios do Sport Club Internacional relatassem de forma espontânea, situações em que se sentiram satisfeitos e/ou insatisfeitos e também momentos onde demonstraram lealdade e/ou falta de lealdade com o clube, com o propósito de desenvolver o instrumento de coleta de dados para a fase quantitativa do estudo.

Foram obtidos 30 relatos, entre os dias 7 de novembro de 2011 e 12 de novembro de 2011, de onde se extraiu 139 trechos ou frases com relação à satisfação e/ou insatisfação do sócio e 88 trechos ou citações onde o sócio relatou demonstrações de lealdade e/ou falta de lealdade.

As 139 citações referentes à satisfação foram divididas em 9 categorias: Site do clube, produtos licenciados, plantel da equipe profissional, diretoria do clube, administração do clube, relacionamento com os sócios, preço da mensalidade/ingressos, estádio e desempenho do time. A relação percentual de cada categoria pode ser observada, conforme a figura 7:



**Figura 7** - Categorias de satisfação.

**Fonte:** O Autor (2011).

A categoria “desempenho do time” apresentou relatos de momentos de grande alegria com a equipe, como por exemplo, a conquista campeonatos continentais (Copa Libertadores e Recopa) e passagens que resultaram em algumas decepções, como perda de títulos e/ou jogos. Esta categoria apresentou um total de 48 relatos, ou 34,5% das citações.

O “plantel da equipe profissional” foi mencionado em 22 trechos, gerando um percentual de 15,8% das referências. Neste grupo, as observações foram acerca de grandes jogadores que estão no atual elenco e outros que atuaram pelo clube em conquistas recentes.

A categoria “estádio” foi mencionada em 20 trechos, representando 14,4% das citações contabilizadas. Nessa categoria foram observadas citações referentes à acessibilidade, conforto e segurança no estádio, o que gerou indicadores independentes de avaliação no questionário final.

O item “diretoria” teve 12 citações, ou 8,6%, sendo a maior parte dos relatos dos sócios, referências aos últimos anos de glórias, dando crédito à diretoria do clube por estas conquistas. Observaram-se poucas reclamações com relação a este item.

Com 7,2% das citações, os atributos “preço da mensalidade/ingressos”, tiveram 10 passagens nos relatos, e foram agrupados desta forma, pois há modalidades de associação que não exigem a compra de ingresso, necessitando apenas o pagamento da mensalidade para se ter acesso garantido aos jogos.

A categoria “relacionamento com os sócios” teve 6,5% das citações. Os 9 trechos falavam sobre as ações de marketing propostas pelo clube, os benefícios que o torcedor tem ao se tornar sócio, como por exemplo, a prioridade na compra de ingressos, desconto em lojas, etc.

O site do clube foi mencionado 7 vezes, ou 5% dos relatos. O site foi mencionado como importante fonte de informações do clube e também citado por torcedores como sua principal fonte de compra de ingressos.

Os produtos licenciados tiveram 6 citações, ou 4,3% das observações. Os torcedores enaltecem a grande gama de produtos lançados nos últimos anos pelo clube, e também fizeram menção a nova loja, localizada no estádio.

Já a administração do clube foi lembrada em 5 trechos, ou 0,37% dos relatos. Foram mencionadas as recentes obras do estádio e os investimentos em categorias de base do clube.

Nos 88 trechos que foram identificados momentos em que o torcedor considerou que teve lealdade e/ou falta de lealdade ao clube, tivemos relatos de sócios dizendo que não trocariam de clube de maneira alguma, “mesmo que o clube caísse para a 4ª Divisão do Campeonato Brasileiro”, e outros falando que defendem o clube “em qualquer situação e que inclusive já tiveram discussões ásperas e entraram em brigas para defender o clube”. Outros sócios se dizem leais porque, “mesmo nos momentos mais difíceis, sempre estiveram ao lado do clube”. Outras questões apontadas foram com relação ao pagamento de mensalidades e frequência de ida ao estádio, com alguns sócios relatando que quando a fase do clube, mesmo que momentaneamente, não está boa, são menos assíduos nas partidas e acabam comprando menos produtos licenciados, como camisetas, por exemplo. Por outro lado, houve relatos da situação contrária, com os sócios descrevendo que, mesmo a fase não sendo favorável, continuam apoiando o time



nos jogos e consumindo produtos do clube. Outro ponto interessante foi observado com relação aos jogadores do plantel, pois alguns torcedores se dizem mais motivados em ir ao estádio e consumir produtos do clube quando há grandes ídolos defendendo as cores do clube. Por fim, a questão do pagamento de mensalidades: alguns sócios relataram que costumam atrasar as mensalidades quando o clube não obtém bons resultados ou ficam impossibilitados de ir ao estádio, por exemplo, por questões pessoais.

Cabe lembrar que a interpretação dos dados obtidos durante essa etapa é subjetiva, o que deixa espaço para análises diferentes. Além disso, como foi utilizada apenas uma amostra dos sócios, não há como ter a certeza de que os sócios relataram todos os aspectos possíveis. O que podemos dizer é que, mesmo não sendo definitivos, os dados que foram aqui levantados são significativos para este estudo.

## 4.2 ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA-DESCRITIVA

Nesta etapa foi feita a caracterização da amostra, a análise das pesquisas, pesquisa de satisfação e a análise da lealdade.

### 4.2.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi composta por 208 sócios que representam, em termos percentuais, 0,19% da população de 105.000 sócios das diferentes modalidades de associação.

Destes sócios participantes da pesquisa, 174 são do sexo masculino, ou 83,65%, enquanto que as mulheres foram um total de 34 respondentes, ou 16,35%.

Sexo	Quantidade	%
Masculino	174	83,65
Feminino	34	16,35

Figura 8 – Sexo

Fonte: O Autor (2011).

Em relação à idade dos respondentes, 118 têm entre 20 e 29 anos, 54 informaram que tem idade entre 30 e 39 anos, 15 têm entre 10 e 19 anos, 9 possuem idade entre 50 e 59 anos e 5 possuem 60 anos ou mais.

Idade	Quantidade	%
10 a 19 anos	15	7,21
20 a 29 anos	118	56,73
30 a 39 anos	54	25,96
40 a 49 anos	7	3,37
50 a 59 anos	9	4,33
60 anos ou mais	5	2,40

**Figura 9 – Idade**

**Fonte:** O Autor.

Quanto a escolaridade dos entrevistados, 81 responderam que possuem ensino superior, 58 informaram que possuem ensino superior incompleto, 36 têm pós-graduação, 16 declararam ter ensino médio, 8 disseram ter ensino fundamental, 5 afirmaram possuir ensino fundamental incompleto e, por fim, 4 responderam possuir ensino médio incompleto.

Escolaridade	Quantidade	%
Ens. Fundamental incompleto	5	2,40
Ens. Fundamental	8	3,85
Ens. Médio incompleto	4	1,93
Ensino Médio	16	7,69
Ensino Superior incompleto	58	27,89
Ensino Superior	81	38,94
Pós Graduação	36	17,31

**Figura 10 – Escolaridade**

**Fonte:** O Autor (2011).

Em relação ao local de residência dos sócios entrevistados, a maioria, 117 respondentes, declararam residir em Porto Alegre, 43 informaram que moram na região

metropolitana de Porto Alegre (excluindo-se a cidade de Porto Alegre), 33 responderam que residem no interior do estado, 13 declararam morar em outros estados do Brasil e 2 informaram que residem no exterior.

Residência	Quantidade	%
<b>Porto Alegre</b>	117	56,35
<b>Região Metropolitana (Exceto Porto Alegre)</b>	43	20,77
<b>Interior do RS</b>	33	15,97
<b>Outros Estados do Brasil</b>	13	6,35
<b>Outros Países</b>	2	0,96

**Figura 11** - Local de residência

**Fonte:** O Autor (2011).

Quanto a modalidade de associação, 101 responderam pertencer a modalidade Sócio Campeão do Mundo, 72 a modalidade Sócio Contribuinte, 22 a modalidade Sócio Parque Gigante e 13 são Sócios Remidos.

Tipo de sócio	Quantidade	%
<b>Sócio Campeão do Mundo</b>	101	48,56
<b>Sócio Contribuinte</b>	72	34,62
<b>Sócio Remido</b>	13	6,25
<b>Sócio do Parque Gigante</b>	22	10,57

**Figura 12** - Tipo de Sócio

**Fonte:** O Autor (2011).

A partir das respostas acima, conclui-se que o perfil dos sócios que responderam a pesquisa de satisfação e lealdade é caracterizado por homens, com idade entre 20 e 29 anos, com ensino superior completo, residentes em Porto Alegre e associados na modalidade Sócio Campeão do Mundo.

#### 4.2.2 ANÁLISE DAS PESQUISAS

Nesta seção serão feitas as análises das pesquisas de satisfação e lealdade realizadas com os sócios do Sport Club Internacional.

As pesquisas de satisfação e lealdade utilizadas neste estudo foram desenvolvidas a partir dos indicadores e atributos levantados na etapa qualitativa, item 6.1. A partir deste levantamento, foram elaboradas as questões que serviram para avaliar a satisfação e a lealdade dos sócios do clube. Conforme foi apresentado no item 5.2.1, as perguntas foram construídas para serem avaliadas através de escala intervalar de Likert com 5 pontos. No caso da pesquisa de satisfação, 1 demonstra que o associado está totalmente insatisfeito, e 5 representa que o sócio está totalmente satisfeito. Na mensuração da lealdade, 1 corresponde a discordo totalmente, 5 equivale a concordo totalmente.

##### 4.2.2.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A tabela a seguir mostra o resultado da pesquisa de satisfação com os sócios, mostrando as médias de cada resposta e seus respectivos desvios-padrão:

Indicador de satisfação	Média	Desvio padrão
1. Site do clube	3,98	0,92
7. Preço da mensalidade	3,67	1,09
2. Produtos licenciados	3,66	1,02
12. Segurança dentro do estádio	3,66	1,09
6. Relacionamento do clube com os sócios (promoções, eventos, benefícios, etc.)	3,35	1,04
8. Preço dos ingressos	3,31	1,1
3. Plantel da equipe profissional	3,2	0,85
10. Acessibilidade ao estádio	3,1	1,21
5. Administração do clube	2,9	1,04
9. Estádio	2,9	1,17
11. Conforto no estádio	2,88	1,09
13. Desempenho do time	2,65	0,97
4. Diretoria	2,38	0,96
<b>Média geral de satisfação</b>	<b>3,20</b>	<b>1,04</b>

Figura 13 - Médias dos indicadores de satisfação.

Fonte: O Autor (2011).

Como mostra a tabela acima, o item que apresentou maior grau de satisfação foi o site do clube, com média 3,98, o que demonstra que as constantes melhorias realizadas nos últimos anos, como por exemplo, ampliação da área restrita aos sócios, possibilidade de compra de ingressos uma semana antes do jogo, ampliação da loja virtual do clube, entre outras, teve boa aceitação por parte dos sócios. O segundo indicador melhor avaliado foi o preço da mensalidade, com média 3,67, o que mostra que o sócio considera que paga um preço justo pela sua mensalidade, nas diferentes modalidades possíveis de associação. Vale salientar também que nos últimos anos, inclusive em 2011, as mensalidades sofreram reajustes em todas as modalidades. Empatados com média 3,66, ficaram os indicadores produtos licenciados e segurança dentro do estádio. Com relação ao primeiro aspecto, vale salientar que, desde 2006, ano que a Reebok passou a ser a empresa fornecedora de material esportivo do clube, o número de produtos licenciados lançados teve um grande incremento, com o lançamento de camisetas comemorativas as conquistas, camisetas retrô de jogadores que fizeram parte da história do clube, entre outros. Quanto a segurança dentro do estádio, de fato, desde abril de 2008, quando a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) proibiu a comercialização de bebidas alcoólicas dentro dos estádios de futebol do Brasil, o índice de ocorrências registradas em dias de jogos nos estádios caiu em números consideráveis, o que dá ao torcedor uma sensação de segurança maior.

Na sequência, com média 3,35 e 3,31, ficaram os indicadores relacionamento do clube com os sócios e preço dos ingressos. Recentemente, o clube lançou um programa de fidelidade, onde, ao adquirir produtos de parceiros do clube, o sócio junta pontos, que, posteriormente, podem ser trocados por outros produtos ou efetuadas novas compras com desconto. Com relação ao preço dos ingressos, os sócios da modalidade Campeão do Mundo e dependentes do titular do título do Parque Gigante têm 50% de desconto na compra de ingressos para todos os setores do estádio, o que garante uma vantagem para o associado. Com média 3,2, o indicador plantel da equipe profissional foi o último atributo avaliado a ficar com média igual ou acima da média geral de satisfação. Desse item era esperada uma média um pouco maior, visto que o clube conseguiu manter suas grandes estrelas da temporada passada, ano que o clube conquistou o bicampeonato da América.

O primeiro item a ficar abaixo da média geral, com média 3,1, foi referente à acessibilidade do estádio. Visando a realização da Copa do Mundo de 2014 no estádio Beira-Rio, a prefeitura de Porto Alegre está realizando obras no entorno do estádio, buscando exatamente melhorar o sistema de mobilidade urbana nas vias que levam ao estádio. Entretanto, somente em 2013 estas obras devem estar concluídas, o que leva a crer que a satisfação do sócio com relação a este indicador somente terá um aumento após o ano de 2013. A administração do clube também teve um desempenho abaixo da média geral de satisfação, ficando com a avaliação média de 2,9. O que pode explicar este fato é o recente desgaste gerado pelo debate em torno das obras de reforma do estádio, pois, primeiramente, ela seria feita com recursos próprios, e, posteriormente, viu-se que este modelo seria inviável financeiramente para o clube, o que levou a busca de um parceiro para fazer a obra. Porém, apesar deste parceiro estar definido, as obras de reforma não recomeçaram até o presente momento, o que pode ter causado certo desconforto nos torcedores.

Os indicadores estádio e conforto do estádio tiveram uma baixa média de satisfação, 2,9 e 2,88, respectivamente, o que era esperado, visto que o estádio está em obras visando à realização da Copa do Mundo de 2014. Parte da arquibancada inferior está interditada e os assentos que ficavam na área social da arquibancada foram retirados. A previsão do término da reforma do estádio é de dezembro de 2013. Portanto, até lá, os torcedores devem sofrer com alguns inconvenientes criados em razão desta obra. Contudo, a promessa é que, após reformado, o estádio estará no mesmo nível de conforto das grandes arenas europeias, que são referência para o mundo inteiro.

Por fim, os piores itens avaliados foram o desempenho do time e diretoria, com médias 2,65 e 2,38, respectivamente. A baixa avaliação da satisfação com o atributo que avaliou o desempenho do time é de causar surpresa, pois, o clube vive os anos mais gloriosos de sua história e, desde 2006, conquistou torneios internacionais em todos os anos. Esse indicador tende a ser muito volátil, e pode refletir não o desempenho nos últimos anos, e sim, dos últimos meses, talvez até semanas, dada a passionalidade do torcedor. A baixa avaliação da diretoria pode ser explicada pela fraca média obtida com o item anterior, visto que a culpa pelo mau desempenho do time normalmente recai sobre a diretoria do clube, e então novamente explicamos o resultado pela paixão do torcedor de futebol.

#### 4.2.2.2 ANÁLISE DA LEALDADE

A tabela a seguir mostra o resultado do levantamento dos atributos de lealdade dos sócios, mostrando as médias de cada resposta e seus respectivos desvios-padrão:

Atributos de lealdade	Média	Desvio padrão
1. Sempre torcerei para o meu clube, independentemente do sucesso dele	4,88	0,63
9. Pago minha mensalidade, independentemente da frequência que vou ao estádio	4,43	1,17
8. Pago minha mensalidade, independentemente da fase do clube	4,4	1,15
2. Eu defenderia o meu clube em público, mesmo que isso me cause problemas	3,78	1,37
3. Assisto a todos os jogos do meu clube, independentemente da fase dele	3,7	1,42
7. Compro produtos do meu clube, independentemente dos jogadores que atuam nele	3,56	1,45
5. Compro produtos do meu clube, independentemente da fase dele	3,45	1,46
6. Vou aos jogos, independentemente dos jogadores que atuam no meu clube	3,29	1,49
4. Vou a todos os jogos do meu clube, independentemente da fase dele	3,2	1,43
<b>Média geral da lealdade</b>	<b>3,85</b>	<b>1,29</b>

**Figura 14** - Atributos de lealdade

**Fonte:** O Autor (2011).

Como podemos observar através das médias das respostas, todas tiveram média superior a 3, o que representa que a maioria concordou com as afirmações apresentadas. As afirmações que apresentaram as maiores médias foram as questões 1, 9 e 8, com médias 4,88, 4,43 e 4,4, respectivamente. Por outro lado, as afirmações que apresentaram as médias mais baixas, porém, em nenhum dos casos, menor do que 3, foram as questões 4, 6 e 5, com médias 3,2, 3,29 e 3,45, respectivamente. A média geral da lealdade dos sócios ficou em 3,85.

Os atributos que apresentaram maior grau de lealdade foram das afirmações “Sempre torcerei para o meu clube, independentemente do sucesso dele”, com média

4,88, “Pago minha mensalidade, independentemente da frequência que vou ao estádio”, com média 4,43 e “Pago minha mensalidade, independentemente da fase do clube”, com média 4,4. Da primeira afirmação já era esperada uma média muito alta, visto que dificilmente um torcedor troca de clube, mesmo que o seu time do coração não venha a ter um bom desempenho. As duas outras afirmações demonstram um grande grau de comprometimento do associado com o clube, pois, pagando sua mensalidade em dia, ele está ajudando o clube com uma importante receita, que é destinada as mais variadas despesas do clube, desde pagamento de salários de jogadores e funcionários, até a contratação de reforços para a equipe.

Um pouco abaixo da média geral dos atributos de lealdade está a afirmação “Eu defenderia o meu clube em público, mesmo que isso me cause problemas”, com média de 3,78. Este é um atributo que é considerado importante para medir a lealdade do torcedor com o clube, pois os que defendem o clube em público são considerados os “fanáticos”, o que foi explicado anteriormente neste estudo, quando foi feita a fundamentação teórica de pertencimento clubístico.

Os outros atributos que ficaram abaixo da média geral da lealdade foram os que mediram a lealdade do sócio através da relação da frequência com que ele vai ao estádio, assiste aos jogos e compra produtos do clube com a fase que o clube atravessa e os jogadores que, no momento, estão defendendo as cores do clube. O resultado demonstra que, apesar de estarem um pouco acima do ponto intermediário da escala, com médias, 3,7 (Assisto a todos os jogos do meu clube, independentemente da fase dele), 3,56 (Compro produtos do meu clube, independentemente dos jogadores que atuam nele), 3,45 (Compro produtos do meu clube, independentemente da fase dele), 3,29 (Vou aos jogos, independentemente dos jogadores que atuam no meu clube) e 3,22 (Vou a todos os jogos do meu clube, independentemente da fase dele), a fase que o clube atravessa e os jogadores que atuam pela equipe, tem impacto sim no grau de lealdade dos sócios do clube, o que demonstra que o plantel de jogadores e também o sucesso do time são fatores que aproximam o torcedor do clube e devem ser motivo de preocupação constante por parte dos dirigentes do clube.



## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentamos as conclusões do estudo desenvolvido até o presente momento, alcançadas através da realização de pesquisas qualitativas e quantitativas, com o intuito de alcançar os objetivos propostos inicialmente.

A primeira etapa da pesquisa, de natureza exploratória-qualitativa, permitiu que identificássemos os indicadores para avaliação da satisfação e lealdade dos sócios do Sport Club Internacional, o que foi de extrema importância, pois conforme Rossi e Slongo (1998) citaram, de nada adiantaria medirmos a satisfação de indicadores para os quais os clientes, no caso, os sócios, se mostram indiferentes. Vale ressaltar que, mesmo que os indicadores de satisfação tenham sido levantados pelos próprios sócios, acredita-se que haja ainda vários outros aspectos a serem avaliados. Pesquisas futuras podem ser feitas, inclusive utilizando-se de outros estudos feitos por clubes com sucesso nessa área de relacionamento com sócios, de modo que se amplie os indicadores avaliados. Para avaliarmos a lealdade dos sócios, esta etapa também foi de grande importância, pois ali se revelou em que momentos o torcedor se sente mais próximo ao clube, mostrando o que o faz consumir mais dos produtos oferecidos pelo clube.

A segunda etapa da pesquisa, de natureza quantitativa-descritiva, possibilitou que fosse feita uma caracterização do perfil do sócio-torcedor, o que é de grande importância, pois, para desenvolver produtos, planejar ações que resultem em receitas maiores para as organizações, neste caso, o clube, é necessário que se tenha um conhecimento do perfil do cliente que consome os produtos oferecidos. A pesquisa quantitativa permitiu ainda que se mensurasse o grau de satisfação dos sócios do Sport Club Internacional, o que, de acordo com Kotler e Keller (2006), deve ser feito regularmente, pois, segundo os autores, o segredo para reter os clientes está justamente em satisfazê-los, tornando os clientes, no caso deste estudo, os sócios, leais por mais tempo, consumindo mais dos produtos oferecidos, frequentando mais o estádio, enfim, se aproximando mais do clube. Manter o sócio satisfeito é fundamental para conquistar a lealdade por parte dele segundo Oliver (1999), pois conforme o autor a satisfação é o primeiro passo que conduz a lealdade.

Outro levantamento importante que esta etapa permitiu foi a mensuração da lealdade do sócio do clube, pois foi verificado que, mesmo que o torcedor dificilmente mude de clube por maus resultados, a fase que o clube atravessa e os jogadores que atuam pelo clube, influenciam sim na frequência com que o torcedor assiste ao jogos, vai ao estádio e consome produtos do clube. O ponto positivo foi que o torcedor se mostrou leal no sentido de, mesmo quando a fase não está boa ou o sócio não pode comparecer ao estádio por um período, ele segue pagando sua mensalidade em dia, o que, conforme já foi falado anteriormente, garante uma importante receita para o clube.

Analisando as médias obtidas pela avaliação da satisfação dos sócios do clube, verifica-se que a média geral dos atributos de satisfação medidos foi de 3,20, ou seja, um pouco acima do ponto intermediário da escala utilizada, o que demonstra que o sócio está, de forma geral, satisfeito, porém um pouco afastado do “totalmente satisfeito”. Dos 13 indicadores avaliados, 8 obtiveram avaliação superior a média 3, o que, em termos percentuais indica 61,53% das respostas entre o ponto intermediário da escala (3) e o totalmente satisfeito (5). Por outro lado, 5 indicadores obtiveram média abaixo de 3, o que representa, percentualmente, 38,47% de respostas entre 3 e o totalmente insatisfeito (1).

Com relação à lealdade do sócio do Sport Club Internacional, a média geral dos atributos de lealdade foi 3,85. Portanto, podemos considerar que o sócio é, de forma geral, leal ao clube, e assim se considera, visto que concordou com a maioria das afirmações apresentadas no questionário. Corroborando com esta ideia, se observarmos a média das respostas das afirmações propostas, vemos que todas elas estão entre o ponto intermediário da escala (3) e o concordo totalmente (5).

Consideramos que esse processo de mensuração da satisfação e lealdade do associado deve ser realizado de forma periódica, para que possa haver uma expansão e aperfeiçoamento das pesquisas realizadas. Um acompanhamento mais frequente também possibilitaria um melhor controle dos atributos pesquisados, e sua evolução, à medida que as melhorias fossem implantadas, poderia ser medida. Uma ampliação deste estudo seria muito interessante, pois poderiam ser analisados como outros fatores influenciam na satisfação e lealdade dos sócios, como valor, confiança e até mesmo o clubismo, termo explorado ao longo do trabalho, pois, como foi citado em certo ponto, “o amor aos clubes é a mola propulsora do futebol”.

Este estudo, além de atingir os objetivos propostos, espera instigar mais colegas a desenvolverem outros estudos sobre o tema proposto, pois consideramos que, as pesquisas realizadas nesta área ainda carecem de mais trabalhos e têm muito a acrescentar nos planos de melhoria desenvolvidos pelos clubes de futebol. O processo de profissionalização da gestão dos clubes de futebol do Brasil, apesar de ser relativamente recente, está em expansão, o que demonstra a necessidade do desenvolvimento de estudos acadêmicos nesta área para que, cada vez mais, haja uma evolução neste processo.

## REFERÊNCIAS

- AGUSTIN, C.; SINGH, J. **Satisfaction, trust, value and consumer loyalty: curvilinearities in relationship dynamics**. 31st Conference of European Marketing Academy. Proceedings... Portugal, 2002.
- BENNETT, R.; RUNDLE-THIELE, S. **A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches**. *Brand Management*, vol. 9, n. 3, January 2002.
- CUNNINGHAM, R. M. Brand Loyalty – What, Where, How Much? *Harvard Business Review*, v.34, 1956.
- DAMO, A. S. **Para o que Der e Vier: O pertencimento clubístico no futebol brasileiro a partir do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e seus torcedores**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil. 1998.
- DAMO, Arlei S. **Futebol e estética**. São Paulo Perspec. vol.15 no.3 São Paulo July/Sept. 2001
- DAMO, A. S. **Do Dom à Profissão: Uma etnografia do futebol de espetáculo a partir da formação de jogadores no Brasil e na França**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil. 2005.
- DICK, A. S.; BASU, K. **Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework**. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 22, Spring 1994.
- FLANAGAN, J. C. **The critical incident technique**. *Psychology Bulletin*, n.51, v.4, p.327-358, 1954.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. **Exploring the phenomenon of customers' desired value in a business context**. *Journal of Marketing*, vol. 66, October 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRÖNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing**. *Management Decision*, vol.32, n. 2, 1994.
- HENRIQUE, J. L., **Dos Valores Pessoais às Fases da Lealdade**, Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil. 2009.

- HOYER, W. & MACINNIS, D. **Consumer behavior**. 2 ed. Boston: Houghton Mifflin, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- KOTLER, Philip; Keller, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUMAR, V.; SHAH, D. **Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st Century**. *Journal of Retailing*, vol. 80, p. 317-330, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MORGAN, R.; HUNT, S. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. *Journal of Marketing*, vol. 58, July 1994.
- MOORMAN, Christine, ZALTMAN, Gerald, DESHPANDÉ, Rohit. **Relationship between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations**. *Journal of Marketing Research*, v.29, n.3, August 1992.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 1. ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, R. L. **Whence consumer loyalty**. *Journal of Marketing*, vol. 63, Special Issue 1999.
- ROSSI, Carlos A. V.; SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e preposição de um método brasileiro. **RAC**, v.2, n. 1, Jan./Abr. 1998. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br> >. Acesso em: 01/11/2011.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy**. New York: The Free Press, 2000.

- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. **Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges**. *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 1, January 2002.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. **Intelligence generation and superior customer value**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n. 1, 2000.
- SMITH, J. B.; BARCLAY, D. W. **The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships**. *Journal of Marketing*, vol. 61, January 1997.
- SPORT CLUB INTERNACIONAL. Disponível em: < <http://www.internacional.com.br> >. Acesso em: 08/05/2011
- ZEITHAML, Valarie A. **Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence**. *Journal of Marketing*, v.52, July 1988.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### Satisfação e lealdade dos associados do Sport Club Internacional

Meu nome é Leonardo Rassier e estou fazendo meu Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas na UFRGS. Se for possível, gostaria que os amigos respondessem a este breve questionário sobre satisfação e lealdade dos sócios do Sport Club Internacional. É bem rápido, não leva mais do que 5 minutos, e será de grande ajuda.

\* Required

**Sexo \***

Masculino ▾

**Idade \***

**Escolaridade \***

Ensino Fundamental incompleto ▾

**Local de residência \***

Cidade/UF

**Tipo de associação \***

Sócio Campeão do Mundo ▾

### Satisfação

Assinale a sua satisfação com o Sport Club Internacional, com relação aos itens listados abaixo.

**Site do clube \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Produtos Licenciados \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Plantel da equipe profissional \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Diretoria \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Administração do clube \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Relacionamento do clube com os sócios (promoções, eventos, benefícios, etc.) \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Preço da mensalidade \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Preço dos ingressos \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Estádio \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Acessibilidade ao estádio \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Conforto no estádio \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito

**Segurança dentro do estádio \***



1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito**Desempenho do time \***

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfeito      Totalmente satisfeito**Lealdade**

Nas proposições abaixo, indique o nível de lealdade que você tem com o Sport Club Internacional.

**Sempre torcerei para o meu clube, independentemente do sucesso dele \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**Eu defenderia o meu clube em público, mesmo que isso me cause problemas \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**Assisto a todos os jogos do meu clube, independentemente da fase dele \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**Vou a todos os jogos do meu clube, independentemente da fase dele \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**Compro produtos do meu clube, independentemente da fase dele \***

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente**Compro produtos do meu clube, independentemente dos jogadores que atuam nele \***

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

---

**Pago minha mensalidade, independentemente da fase do clube \***

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

---

**Pago minha mensalidade, independentemente da frequência que vou ao estádio \***

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

---

**Vou aos jogos, independentemente dos jogadores que atuam no meu clube \***

1 2 3 4 5

---

Discordo totalmente      Concordo totalmente

---

Submit

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)