

Qualidade dos serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos: um estudo de caso.

Fernando Luís Trein (ESPM/RS) – fernandotrein@uol.com.br

Resumo

Este artigo avalia os serviços oferecidos e prestados em um estádio de futebol em dias de jogos e contribui para o entendimento dos motivos que levam os torcedores a deixar de ir aos estádios no Brasil, mesmo estando o futebol inserido na cultura popular do país. O trabalho é realizado no Sport Club Internacional, um dos maiores clubes de futebol do Brasil. É importante ressaltar que, mesmo sendo a atividade-fim do Clube, os resultados de campo obtidos pela equipe não serão considerados ou avaliados, e sim somente todas as atividades necessárias para a realização do evento. Espera-se com isso que o Clube possa utilizá-las para criar parâmetros e formas de controle dos serviços prestados, implementar melhorias, onde necessário, ou até mesmo fazer a manutenção daqueles serviços considerados satisfatórios junto aos torcedores.

Palavras-chave: Marketing Esportivo, Estatuto de Defesa do Torcedor, Qualidade de Serviços em Eventos Esportivos.

1) Introdução

Este artigo, cujo tema é marketing esportivo e cuja origem é uma dissertação de mestrado, avalia os serviços prestados em um estádio de futebol em dias de jogos, sob a ótica dos seus torcedores denominados “Sócios” e são três as justificativas para o trabalho: (1) é a primeira vez desde a implantação do Estatuto de Defesa do Torcedor (2003) que é avaliada a qualidade dos serviços em eventos esportivos; (2) ao contrário de outros trabalhos sobre o tema, o artigo aborda uma nova perspectiva relacionada à qualidade em serviços, “momento da verdade” (Carlzon, 1994) e levantamento e tratamento de reclamações feitas; e (3) o futebol não é mais apenas um jogo de futebol, mas sim, uma forma de entretenimento para as pessoas, e como tal deve ser considerada a qualidade dos vários serviços que compõem a realização dos jogos.

A satisfação das expectativas dos torcedores através dos serviços prestados contribuirá para que eles retornem nos jogos seguintes (Madrigal, 1995). Já a insatisfação fará com que sejam consideradas outras formas de lazer e entretenimento, prejudicando o clube no aspecto financeiro (devido à queda das receitas de bilheteria e de consumo) e, também, no aspecto emotivo, considerado, por muitos, como a grande diferença em relação a outros segmentos de negócio e ferramentas de marketing.

Mullin *et alii* (2002) sustentam que os profissionais ligados à área administrativa de uma equipe têm pouco controle sobre os jogos propriamente ditos, mas total controle sobre as condições e a qualidade dos serviços. Todos os processos que envolvem os funcionários de uma entidade esportiva, como a venda de ingressos, o atendimento ao público e a venda de bebidas e lanches, são considerados como essenciais ao produto esportivo, portanto, não podem ser negligenciados ou tidos como óbvios.

Shilbury (1994) cita o modelo “*Servuction System Model – (SSM)*”, desenvolvido por Langeard, Bateson, Lovelock & Eiglier (1981), e o adapta para relacionar e definir a experiência de consumo do serviço, utilizando um modelo composto por três elementos: a parte “invisível”, que consiste no planejamento de um evento ou de um jogo e é invisível para

os torcedores; a parte “visível”, onde acontecem as interações ao longo de um evento esportivo, como o momento de comprar um ingresso ou com os vendedores de lanches e refrigerantes, e o “o pacote” de benefícios e serviços oferecidos junto com os jogos, transformando o produto Esporte numa forma de entretenimento aos torcedores.

A preocupação com o serviço de alimentação e bebidas em estádios vem ganhando mais importância, segundo Motsinger *et alii* (1997), uma vez que os novos estádios são projetados com áreas próprias para este serviço. Os autores sustentam que “os torcedores não estão mais satisfeitos com a opção básica de refrigerante, cachorro-quente e cerveja nos estádios” (p. 46) e essa sofisticação faz com que novas opções sejam disponibilizadas, como saladas, carnes e pizzas. Marcas conhecidas de *fast-food*, como *Pizza Hut*, também vêm abrindo operações em vários estádios, aumentando o leque de opções para os espectadores e melhorando a qualidade do serviço.

Mullin *et alii* (2004) sugerem que, para garantir a qualidade do serviço em eventos esportivos, os funcionários devem enfatizar a cortesia e agradecer sempre que possível, oferecer ajuda antes mesmo que ela seja solicitada e incentivar o recebimento de sugestões e reclamações para descobrir a melhor maneira de satisfazer os clientes, atitudes estas desenvolvidas pela Walt Disney em seus parques temáticos.

Um atendente mal-humorado ou promoções capengas, segundo Magrath (1986), não podem jamais ser reparados, pois os espectadores não têm como “devolver” a experiência já vivenciada. Martin (1990 apud Mullin *et alii*, 2004) reforça essa idéia ao dizer que todos os esportes são de “contato”, ou seja, o encontro dos espectadores com o serviço prestado.

Theodorakis *et alii* (2001) citam o interesse de alguns autores em avaliar a qualidade em serviços relacionados ao esporte em estudos a partir de 1995, entre os quais, o *TeamQual* (McDonald *et alii*, 1995), o *SportServ* (Theodorakis e Kambitsis, 1998), o instrumento *QU ESQ* (Kim & Kim, 1995), ambos citados por Theodorakis *et alii* (2001), e o *CERM CSQ* (HOWAT *et alii*, 1996). Estes dois últimos avaliam a satisfação dos consumidores como participantes de centro esportivos e academias de ginástica, e os dois primeiros avaliam a satisfação dos consumidores como espectadores de eventos esportivos.

2) Desenvolvimento

O trabalho foi desenvolvido junto aos sócios do Sport Club Internacional, um dos maiores clubes de futebol do país com cerca de 6 milhões de torcedores, 3 títulos de Campeão Brasileiro (1975, 1976 e 1979), 1 título da Copa do Brasil (1992), 36 títulos regionais e vários outros feitos nacionais e internacionais. Diversos jogadores de expressão mundial também foram revelados pelo Clube como Falcão, Dunga, Taffarel, Paulo César Carpegiani, Nilmar, Lúcio, Daniel Carvalho, entre outros (SCI, 2004).

A justificativa para que somente os sócios do Clube participassem do trabalho está no fato deles terem um vínculo maior com o Clube no aspecto financeiro (eles pagam uma mensalidade de R\$ 30,00) e no aspecto político, pois, de acordo com o seu estatuto, os sócios podem votar e serem votados nas eleições do Clube, com a possibilidade de tornarem-se Presidente. Para a pesquisa foi utilizado o cadastro “Paixão Colorada”, criado a partir do *site* oficial do Clube com a função de oferecer conteúdo e promoções exclusivas.

Os torcedores cadastrados, além de serem sócios, deveriam ter uma frequência de 1 a 3 jogos por mês no estádio e terem assistido a algumas partidas relacionadas no questionário na “Social” do estádio. Foram 1.691 respostas, sendo que 330 atendiam às condições acima descritas. A pesquisa foi aplicada entre os dias 13 e 24 de agosto de 2004.

Os serviços avaliados foram: bares, banheiros, estacionamento, portões de acesso, central de atendimento ao sócio-colorado (Secretaria), mensalidades, assentos, quiosques de alimentação, ambulantes e Ouvidoria. Todos estes serviços encontram semelhança com a bibliografia utilizada ao longo do trabalho, com exceção da Ouvidoria, uma realidade instituída a partir da publicação do Estatuto de Defesa do Torcedor (2003).

0	1	2	3	4	5
Não sabe	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

FIGURA 1: Escala *Likert* Utilizada na Pesquisa.

O perfil dos associados que participaram da pesquisa é do sexo masculino, com idades entre 21 e 40 anos, recebe de 6 e 15 Salários-Mínimos (SM), possui curso superior incompleto e completo, e mora em Porto Alegre.

Foram feitas tabelas para cada serviço, com a média e o desvio-padrão de cada item avaliado. O nível de significância é de 5% e as análises estatísticas foram realizadas no programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 8.0. Além disso, foi calculada a carga fatorial de cada item para determinar a sua ordem de importância dentro da dimensão do serviço avaliado, de acordo com Hair *et alli* (1998).

Para comparar o nível de satisfação dos itens abordados no questionário em relação ao sexo do sócio-colorado e a cidade onde reside, foi utilizado o Teste t para amostras independentes. Dessa forma, foram encontradas diferenças significativas nas avaliações dos itens relacionados aos bares, banheiros, estacionamento, Secretaria, acomodações, quiosques de alimentação, ambulantes e Ouvidoria.

Algumas explicações para este resultado são a presença maior de homens em comparação com o número de mulheres e o fato dos homens terem maior contato com a prestação dos serviços avaliados. O único item que apresentou diferença significativa em relação às cidades onde moram os associados do Clube foi o atendimento prestado pelos funcionários no estacionamento e a satisfação maior daqueles sócios que não são de Porto Alegre, provavelmente, é porque eles necessitam de orientações para se locomoverem dentro do estacionamento.

Para a comparação dos itens avaliados de acordo com a faixa etária, renda e escolaridade do associado do Clube, o teste aplicado foi a Análise de Variância (ANOVA), complementado pelo Teste da Diferença Mínima Significativa (*Least Significance Difference*, LSD), que localizou as diferenças encontradas pela ANOVA.

Há diferenças significativas nos banheiros, estacionamento, portões de acesso, acomodações e ambulantes (no caso da faixa etária), nos bares, banheiros, estacionamento, portões de acesso, Secretaria, acomodações e Ouvidoria (na comparação com a renda dos sócios), e nos bares, banheiros, Secretaria, acomodações, quiosques de alimentação, ambulantes e Ouvidoria na comparação com a escolaridade do sócio.

Quanto mais renda e idade tem o sócio do Clube, mais exigente ele se torna, aumentando os parâmetros de avaliação. Isso se reflete, basicamente, nos itens relacionados aos banheiros, bares, quiosques de alimentação e ambulantes, onde há uma insatisfação maior daqueles associados do Clube com maior poder aquisitivo e idades mais avançadas.

Em relação à escolaridade, quanto mais qualificação tem o sócio do Clube, mais exigente ele se torna, o que explica a insatisfação deste sócio em comparação com aqueles que possuem um grau de instrução menor.

3) Conclusões

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

Os 18 (dezoito) itens restantes foram avaliados abaixo da média de três pontos, o que significa que os sócios do Clube encontram-se de Muito Insatisfeitos (1) a Pouco Satisfeitos (3) em 28,18% dos itens. Estes itens (e suas respectivas médias) são disponibilidade de papel toalha nos banheiros (1,86), disponibilidade de papel higiênico nos banheiros (1,97), saída do estacionamento após os jogos (2,02), manutenção dos banheiros durante os jogos (2,31), limpeza dos banheiros (2,38), preços praticados pelos ambulantes (2,50), preço do estacionamento (2,50), circulação dos ambulantes entre os torcedores (2,56), marcas das bebidas vendidas nos bares (2,72), preços praticados nos bares (2,79), conforto dos assentos da Social (2,80), retorno das reclamações à Ouvidoria (2,84), opção de bebidas nos bares (2,84), limpeza dos assentos (2,85), limpeza dos bares (2,89), preços praticados nos quiosques de alimentação (2,95), tempo de atendimento nos quiosques de alimentação (2,97) e opção de alimentação nos quiosques (2,98).

4) Oportunidades de Melhorias:

Como oportunidades de melhorias para os itens dos bares, o trabalho sugere que o Clube faça promoções em datas históricas, como a semana de aniversário (04/04), ou em datas festivas, como o dia da criança (12/10). O objetivo é amenizar o impacto dos preços praticados nos bares. Além disso, o Clube poderia oferecer, junto com o fornecedor de bebidas do estádio, todas as opções existentes de consumo, como as cervejas que a empresa produz, as opções de refrigerantes de sabores laranja e uva destinadas ao público jovem e refrigerantes *diet* e *light* para aqueles associados que preocupam-se com a saúde.

Em relação aos itens avaliados nos banheiros, o trabalho propõe que sejam introduzidos os dispositivos normalmente utilizados em *shopping centers* para papel toalha e papel higiênico. Estes dois itens foram considerados os piores entre os dezoito itens com média de avaliação inferior a 3,0. Os sanitaristas deveriam receber treinamento para os períodos de maior demanda, como os intervalos de jogos, e o Clube também poderia utilizar uma comunicação dirigida aos torcedores reforçando a idéia de preservação do estádio.

A saída do estacionamento foi considerada como a quarta pior média de avaliação. Este artigo propõe o uso de orientadores da empresa que presta o serviço para disciplinar a saída dos veículos do local. Para amenizar o impacto do preço praticado, poderiam ser feitas promoções para aqueles associados que utilizam o serviço com mais frequência.

Em relação aos portões de acesso, não há nenhum item com avaliação inferior a 3,0 de média, porém, é preciso considerar os itens com maior importância (quantidade de catracas, quantidade de portões e inexistência de filas) sempre que houver alguma modificação feita pelo Clube, pois isso significa que o sócio deseja ter acesso facilitado ao estádio.

A Central de Atendimento ao Sócio-Colorado (Secretaria) também não teve nenhum item com média inferior a 3,0. Os itens de maior importância (número de atendentes no local, tempo de espera para ser atendido, instalações disponíveis e horário de atendimento) representam que o associado espera ser atendido no menor tempo possível.

As mensalidades também não tiveram nenhum item com média inferior a 3,0. O item de maior importância é a relação existente entre os valores pagos e os benefícios oferecidos aos sócios. A sugestão é oferecer descontos a eles nas empresas instaladas no estádio Beira-

Rio e a criação de um programa de vantagens, premiando os sócios que antecipam o valor das mensalidades e que comparecem a todos os jogos da temporada.

Em relação às acomodações da Social do estádio, os itens que apresentaram uma insatisfação maior dos associados foram limpeza e conforto. Um estudo aprofundado pode definir que tipo de assento pode garantir um conforto maior aos seus associados.

Os quiosques de alimentação apresentaram três itens com média inferior a 3,0 (opções de alimentação vendidas, tempo de atendimento e preços praticados) e recomenda-se que sejam feitas promoções em datas festivas ou históricas do Clube para amenizar o impacto dos preços praticados. Os mesmos procedimentos de empresas de *fast-food* poderiam ser adotados para diminuir o tempo de atendimento.

Entre os ambulantes, os itens que apresentaram insatisfação são a circulação entre os torcedores e preços praticados. Recomenda-se o uso de uma tabela de preços máximos e o uso de uniformes com identificação pessoal e de acordo com o tipo de produto vendido.

A Ouvidoria apresentou apenas um item com média inferior a 3,0 (retorno das reclamações feitas) e, como melhoria, são sugeridas a adoção de um protocolo para as reclamações e sugestões feitas, a definição de prazos para prestar o devido retorno e que já no primeiro contato, quando possível, a Ouvidoria possa esclarecer o encaminhamento feito.

Outras duas oportunidades de melhoria também estão sendo propostas: o conceito de “ambiente de entretenimento” em dias de jogos e a implantação da Gestão de Serviços.

A utilização do conceito “ambiente de entretenimento” em dias de jogos visa oferecer uma experiência completa de entretenimento aos torcedores e associados do Clube. Ações de hospitalidade e sessões de autógrafos com jogadores em setores exclusivos para convidados de empresas, não apenas propiciariam uma ação diferenciada, mas também uma oportunidade de gerar receita. Os associados também poderiam participar dessas ações de acordo com o programa de vantagens sugerido em Mensalidades. Ações como essa aumentariam o número de frequentadores no estádio e poderiam aumentar a satisfação e avaliação dos serviços prestados em dias de jogos no estádio Beira-Rio.

A Gestão de Serviços teria como função principal controlar todos os serviços durante os jogos no estádio Beira-Rio e o cargo seria ocupado por um profissional com atuação direta no desenvolvimento de métodos de trabalho que permitam compreender as necessidades dos associados, oferecer novos serviços e recuperar aqueles que foram mal prestados. A Gestão de Serviços estaria inserida na “parte invisível na organização de eventos esportivos”, do modelo de Shilbury (1994) e teria um papel fundamental para que todos os serviços fossem prestados de acordo com as expectativas dos associados. A figura 2 ilustra o modelo proposto pelo autor:

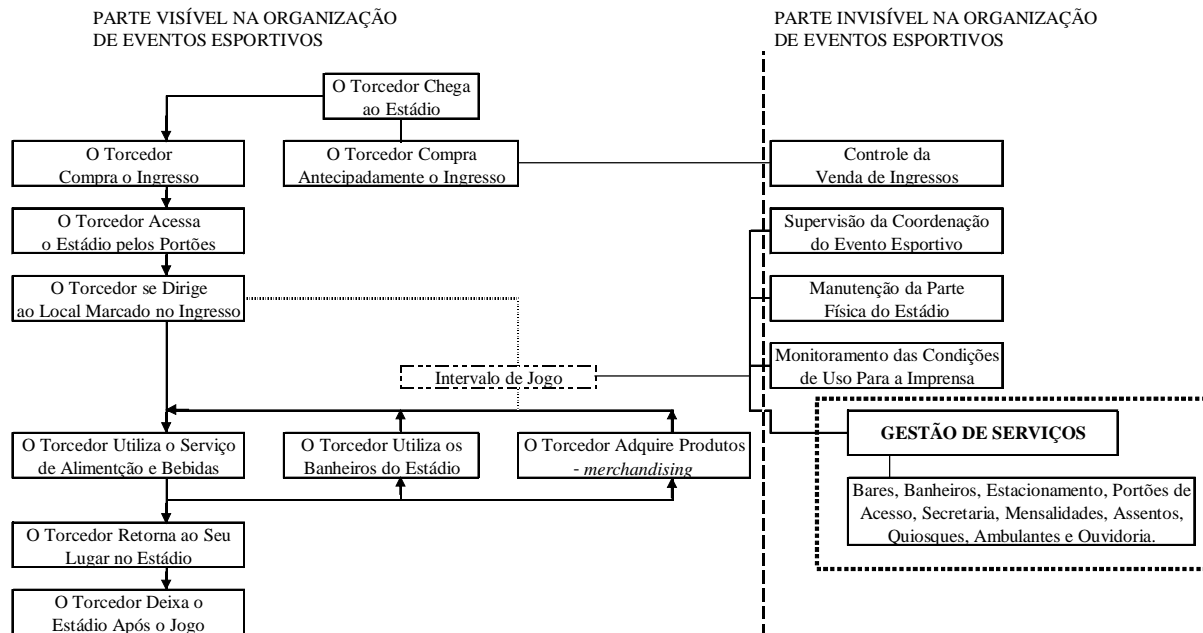


FIGURA 2: Modelo de Gestão de Serviços Proposto pelo Autor

Fonte: adaptado de Shilbury (1994)

Referências

- CARLZON, Jan. A Hora da Verdade, 11ª Edição. Rio de Janeiro: Cop. 1994.
- ESTATUTO DE DEFESA DO TORCEDOR – Lei nº 10.671 de 15 de maio de 2003.
- HAIR Jr, Joseph F. ; ANDERSON, Rolph E. ; TATHAM, Ronald L. ; BLACK, Willian C. Multivariate Data Analysis. 5ª Edição. New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- HOWAT, G., ABSHER, J. ; CRILLEY, G. ; and MILNE, I. Measuring Customer Service Quality in Sports and Leisure Centers. Managing Leisure, 1, 1996.
- MADRIGAL, Robert. Cognitive and Affecting Determinants of Fan Satisfaction with Sporting Event Attendance. Journal of Leisure Research. vol. 27, nº 3, 1995
- MAGRATH, A. J. When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough. Business Horizons, vol. 29, 3, 1986.
- McDONALD, Mark A.; SUTTON, William A.; MILNE, George R. TEAMQUAL: Measuring Service Quality Professional Team Sports. Sport Marketing Quarterly vol. IV, number 2, 1995.
- MOTSINGER, Steven E. ; TURNER, Edward T. ; EVANS, Jonathan D. ; A Comparison of Food and Beverage Concession Operations in Three Different Typer of North Carolina Sport Venues. Sport Marketing Quarterly, vol. 6, 4, 1997.
- MULLIN, Bernard ; HARDY, Stephen ; SUTTON, William; Marketing Esportivo. Porto Alegre, Artmed/Bookman, 2004
- SHILBURY, David. Delivering Quality Service in Professional Sport. Sport Marketing Quarterly, vol. III, 1, 1994.
- SPORT CLUB INTERNACIONAL - História do Clube disponível em <http://www.internacional.com.br> – acesso em 19 de julho de 2004.
- THEODORAKIS, Nicholas ; KAMBITSIS, Chris ; LAIOS, Athanasios ; KOUSTELIUS, Athanasios. Relationship Between Measures of Service Quality and Satisfaction of Spectators in Professional Sports. Managing Service Quality, vol. 11, 6, 2001.
- TREIN, Fernando. Qualidade dos Serviços Oferecidos e Prestados em um Estádio de Futebol em Dias de Jogos: um estudo de caso, 2004. Dissertação (Mestrado), PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, 2004.